



**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y  
URBANISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TESIS**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN  
ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO  
DE MARCA DE LA EMPRESA ICOVAM PROYECTOS Y  
CONSULTORÍA S.A.C.  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:**

**Bach. Piskunov Lazo, Marlo Andres  
(ORCID: 0000-0002-4609-7309)**

**Asesor:**

**Msc. Purihuaman Leonardo, Celso Nazario  
(ORCID: 0000-0003-1270-0402)**

**Línea de Investigación:**

**Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente**

**Pimentel – Perú  
2022**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR  
EL POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA ICOVAM PROYECTOS Y  
CONSULTORÍA S.A.C.**

**Aprobación del Jurado**

---

MSC. Purihuaman Leonardo, Celso Nazario

**Asesor**

---

Purihuaman Leonardo, Celso Nazario

**Presidente del Jurado de Tesis**

---

Mg. Larrea Colchado Luis Roberto

**Secretario del Jurado de Tesis**

---

Ing. Símpalo López Walter Bernardo

**Vocal del Jurado de Tesis**


**DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Quien(es) suscribe(n) la **DECLARACIÓN JURADA**, soy(somos) **egresado (s)** del Programa de Estudios de **ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro (amos) bajo juramento que soy (somos) autor(es) del trabajo titulado:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA ICOVAM PROYECTOS Y CONSULTORÍA S.A.C.**

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

Piskunov Lazo Marlo Andres	DNI: 44839407	
----------------------------	---------------	---

Pimentel, 09 de febrero de 2023.

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente A mi Padre Celestial, por ser mi inspiración y darme las fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mi Madre, mi Mamita Bertha que desde el cielo guía mis pasos, por todo el inmenso amor que me dieron y me lo dan, por todo el sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes mujeres luchadoras he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su Hijo, Nieto, son las mejores Mamás.

A mis dos princesas y a mi príncipe, por todo ese amor puro, por su comprensión, por ser la bendición y mi motivación día a día. A mi hermana, A mi futura esposa, por estar siempre presente acompañándome y por todo el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mis asesores, maestros, institución académica, Colaboradores, Amigos que fueron los que me acompañaron en cada paso que di, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

*Marlo Andrés Piskunov Lazo*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi mayor gratitud a mi Padre Celestial, quien con cada bendición en mi vida y en la de mi familia nos permite siempre estar unidos y ser cada día mejores personas.

También quiero agradecer a la Universidad Señor de Sipán, directivos y profesores, por haberme brindado la oportunidad de enriquecerme en conocimientos.

A todos ellos quiero dedicarles y agradecerles por siempre acompañarme, apoyarme, alentarme, orientarme y por siempre permitirme ser mejor persona.

*Marlo Andrés Piskunov Lazo*

# DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA ICOVAM PROYECTOS Y CONSULTORÍA S.A.C.

Marlo Andrés Piskunov Lazo<sup>1</sup>

## RESUMEN

El estudio realizado tuvo como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C., para proponer una alternativa que permitiera el desarrollo de herramientas de diagnóstico y de mejoras provistas por la Ingeniería Industrial orientadas a la gestión comercial de una empresa. Fue realizada como una investigación cuantitativa de tipo aplicada con la combinación de un diseño descriptivo y un diseño causal explicativo, para lo cual se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos asociados a cada una de las variables aplicado a una muestra de 20 trabajadores de la organización. con las acciones realizadas en cuanto a la formulación de un plan estratégico para el área comercial de la empresa mediante la creación del perfil estratégico, el mapa estratégico de proceso y acciones orientadas a crear nuevas formas de satisfacer a los clientes, así como facilitar el flujo oportuno de información entre los miembros del equipo, se logró determinar que existe influencia significativa del diseño e implementación de un de un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ( $\rho=0.737$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ). asimismo, se determinó que existe influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre cada una de las variables específicas: (a) la orientación proactiva del mercado ( $\rho=0.997$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ), (b) la orientación receptiva al mercado ( $\rho=0.994$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ) y (c) la diferenciación de marca ( $\rho=0.868$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ). El estudio aporta un diseño metodológico para la implementación de una planeación estratégica alineada a las necesidades de la organización, así como la incorporación de un conjunto de indicadores a partir del modelo de cuadro de mando integral.

**Palabras clave:** planeación estratégica, posicionamiento de marca, orientación proactiva al mercado, orientación receptiva del mercado, diferenciación de marca.

---

<sup>1</sup> Adscrito a la Escuela Académica Profesional de Ingeniería Industrial, Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: [plazomarloandre@crece.uss.edu.pe](mailto:plazomarloandre@crece.uss.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/00000-0002-4609-7309>

## ABSTRACT

The objective of the study was to design and implement a strategic plan on the brand positioning of the company ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C., to propose an alternative that would allow the development of diagnostic tools and improvements provided by Industrial Engineering aimed at the commercial management of a company. In the initial diagnosis, it was detected that the marketing area has not disseminated its mission and vision among the members of the team; no target market or estimated demand has been identified, nor have the business strategies applied by direct and indirect competitors been evaluated. It was carried out as quantitative research of applied type with the combination of a descriptive design and an explanatory causal design, for which two data collection instruments associated with each of the variables applied to a sample of 20 workers of the organization were designed. with the actions carried out in terms of the formulation of a strategic plan for the commercial area of the company through the creation of the strategic profile, the strategic process map and actions aimed at creating new ways to satisfy customers, as well as facilitating the timely flow of information between team members, it was possible to determine that there is a significant influence of the design and implementation of a strategic plan on the brand positioning of the company ( $\rho=0.737$ ;  $p\text{-value}= 0.000$ ). likewise, it was determined that there is an influence of the design and implementation of a strategic plan on each of the specific variables: (a) proactive market orientation ( $\rho=0.997$ ;  $p\text{-value}= 0.000$ ), (b) market-receptive orientation ( $\rho=0.994$ ;  $p\text{-value}= 0.000$ ) and (c) brand differentiation ( $\rho=0.868$ ;  $p\text{-value}= 0.000$ ). The study provides a methodological design for the implementation of a strategic planning aligned to the needs of the organization, as well as the incorporation of a set of indicators from the balanced scorecard model.

**Keywords:** strategic planning, brand positioning, proactive market orientation, responsive market orientation, brand differentiation.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	14
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Antecedentes de estudio .....	16
1.2.1. Antecedentes internacionales .....	16
1.2.2. Antecedentes nacionales .....	19
1.3. Teorías relacionadas con el tema.....	21
1.3.1. Planeación estratégica .....	21
1.3.2. Posicionamiento de marca.....	25
1.4. Formulación del problema.....	28
1.4.1. Problema general .....	28
1.4.2. Problemas específicos .....	28
1.5. Justificación e importancia del estudio .....	28
1.5.1. Justificación teórica .....	28
1.5.2. Justificación práctica.....	28
1.5.3. Justificación social .....	29
1.5.4. Justificación académica.....	29
1.5.5. Justificación metodológica.....	29
1.6. Hipótesis.....	30
1.6.1. Hipótesis general.....	30
1.6.2. Hipótesis específicas .....	30
1.7. Objetivos. ....	30



1.7.1.	Objetivo general.....	30
1.7.2.	Objetivos específicos. ....	30
II.	MATERIALES Y MÉTODOS .....	32
2.1.	Tipo y diseño de investigación. ....	32
2.2.	Población y muestra. ....	32
2.3.	Variables y operacionalización.....	33
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....	38
2.5.	Procedimientos de análisis de datos.....	38
2.6.	Criterios éticos.....	38
2.7.	Criterios de rigor científico. ....	38
III.	RESULTADOS.....	40
3.1.	Diagnóstico de la empresa.....	40
3.1.1.	Información general.....	40
3.1.2.	Descripción del proceso productivo o de servicio.....	42
3.1.3.	Análisis de la problemática .....	44
3.1.5.	Resultados de la aplicación de instrumentos.....	45
3.1.6.	Herramientas de diagnóstico .....	59
3.2.	Propuesta de implementación.....	67
3.2.1.	Fundamentación.....	68
3.2.2.	Objetivos de la propuesta .....	69
3.2.3.	Desarrollo de la propuesta.....	69
3.2.4.	Análisis beneficio/costo de la propuesta .....	87
3.2.5.	Discusión de resultados.....	94
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	97
4.1.	Conclusiones.....	97
4.2.	Recomendaciones .....	98
	REFERENCIAS.....	99
	ANEXOS.....	105

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición de la población.....	33
Tabla 2. Operacionalización de las variables .....	36
Tabla 3. Dimensiones y categorías de los factores que inciden sobre los niveles de venta en la empresa.....	44
Tabla 4. Confiabilidad del instrumento de gestión de planeación estratégica.....	45
Tabla 5. Confiabilidad del instrumento de Percepción del clima de seguridad .....	45
Tabla 6. Análisis descriptivo - Variable planeación estratégica.....	46
Tabla 7. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión Financiera .....	47
Tabla 8. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión de Clientes .....	48
Tabla 9. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión de los procesos.....	49
Tabla 10. Análisis descriptivo - Dimensión gestión del aprendizaje y desarrollo.....	50
Tabla 11. Análisis descriptivo - Variable posicionamiento de marca.....	51
Tabla 12. Análisis descriptivo - Dimensión de Orientación proactiva del mercado .....	52
Tabla 13. Análisis descriptivo - Dimensión Orientación receptiva al mercado .....	53
Tabla 14. Análisis descriptivo - Dimensión Diferenciación de marca.....	54
Tabla 15. Prueba de Normalidad de las variables y dimensiones.....	55
Tabla 16. Correlación entre la variable planeación estratégica y la Variable posicionamiento de marca. ....	56
Tabla 17. Correlación entre la dimensión orientación proactiva del mercado y la Variable planeación estratégica .....	57
Tabla 18. Correlación entre la dimensión orientación receptiva al mercado y la Variable planeación estratégica. ....	58
Tabla 19. Correlación entre la dimensión diferenciación de marca y la Variable planeación estratégica. ....	59
Tabla 20. Principales causas que afectan el bajo nivel de ventas de la empresa. ....	61
Tabla 21. Contenidos del plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.....	70
Tabla 22. Acciones para aplicar una metodología de planeación estratégica en los procesos a las actividades de posicionamiento de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. ....	72
Tabla 23. Niveles de la comunicación interna para los planes de acción a desarrollar para la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.....	80

Tabla 24. Contenidos de los planes de acción a desarrollar para las estrategias de comercialización en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. ....	81
Tabla 25. Definición de metas según los objetivos trazados.....	83
Tabla 26. Agrupación de las metas a alcanzar según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	83
Tabla 27. Indicadores adecuados según la meta a alcanzar y las iniciativas que se deben emprender para lograr el objetivo.....	84
Tabla 28. Indicadores de gestión propuestos el plan estratégico en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. que contribuya con el logro de los objetivos y su misión organizacional.....	85
Tabla 29. Flujo de efectivo de la empresa proyectado a cinco años- escenario sin implementación.....	89
Tabla 30. Flujo de efectivo de la empresa proyectado a cinco años- escenario con implementación.....	90
Tabla 31. Gastos incurridos durante el periodo de implementación de la propuesta de mejoras en la planeación de requerimientos de materiales para la gestión de compras de la empresa.	91
Tabla 32. Indicadores financieros de la propuesta (flujo de caja incremental) .....	92
Tabla 33. Indicadores financieros de la propuesta (tiempo de recuperación) .....	93

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proyectos ejecutados por la empresa (fabricación de tanques).....	41
Figura 2. Proyectos ejecutados por la empresa (fabricación de estructuras metálicas) .....	41
Figura 3. Proyectos ejecutados por la empresa (montaje de estructuras metálicas) .....	42
Figura 4. Proyectos ejecutados por la empresa (trabajos de electro fusión y termofusión) ....	42
Figura 5. Mapa de procesos de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría, SAC.....	43
Figura 6. Análisis descriptivo - Variable planeación estratégica.....	46
Figura 7. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión Financiera.....	47
Figura 8. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión de clientes.....	48
Figura 9. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión de los procesos .....	49
Figura 10. Análisis descriptivo - gestión del aprendizaje y desarrollo .....	50
Figura 11. Análisis descriptivo - Variable posicionamiento de marca .....	51
Figura 12. Análisis descriptivo – Dimensión Orientación proactiva del mercado .....	52
Figura 13. Análisis descriptivo – Orientación receptiva al mercado .....	53
Figura 14. Análisis descriptivo – Dimensión Diferenciación de marca.....	54
Figura 15. Diagrama de Ishikawa o de causa y efecto de los factores que inciden en el nivel de ventas en la empresa.....	60
Figura 16. Diagrama de Pareto de los problemas que originan bajo nivel de ventas en la organización.....	62
Figura 17. Matriz FODA de la empresa.....	64
Figura 18. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	65
Figura 19. Diagrama de flujo de las actividades realizadas en la implementación .....	67
Figura 20. Diagrama de Gannt para planificar las acciones de mejora.....	71
Figura 21. Mapa estratégico de la organización .....	74
Figura 22. Diagrama de procesos de las funciones comerciales e industrial de la empresa ...	76
Figura 23. Fases de la propuesta de estrategias relacionadas con el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información empresarial. ....	79

**CAPÍTULO I:**  
**INTRODUCCIÓN**

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad problemática

A nivel internacional, la aplicación de lineamientos de planificación es una herramienta de gestión en la que se han valido las organizaciones e instituciones para lograr sus metas económicas y financieras (Ahmad & Ahmad, 2019), así como para aprovechar las ventajas y oportunidades que surgen en el ámbito de los negocios, como también la prevención de eventualidades causadas por debilidades competitivas, la formulación de planes estratégicos para defender una posición, consolidar el liderazgo, afianzar la toma de decisiones en cuanto a proyectos de inversiones de crecimiento, negociaciones en el mercado financiero, generación de recursos propios, entre otros (George et al., 2019).

En lo que respecta a la situación mundial de las empresas dedicadas a los servicios de ingeniería, un análisis de la organización IBIS World (2021) monitoreó los impactos de la industria de los eventos actuales en tiempo real. De este estudio se concluyó que: (a) se espera que el repunte de los precios del petróleo y el gas aumente la inversión en infraestructura de este importante mercado descendente y reduzca la demanda de la industria de servicios de ingeniería global; (b) se espera que las medidas de cuarentena y los cierres de fronteras promulgados por los gobiernos mundiales aumenten los gastos de transporte y compra de materiales adquiridos a nivel mundial. Es probable que esto contribuya a una disminución prevista en las ganancias de la industria y (c) la demanda de los organismos gubernamentales suele ser contracíclica y crece cuando la economía en general está en declive. Se espera que esto modere la disminución de los ingresos de la industria en 2020.

A nivel nacional, Bautista et al. (2020) explicaron que las empresas que componen el sector económico e industrial enfrentan una serie de retos que les imponen ser competitivos a los fines de alcanzar el éxito, lo que conlleva la adopción de medidas oportunas para mantener el equilibrio entre los diversos factores que la componen, particularmente los asociados con la gestión comercial, y asegurar de esta manera su permanencia en el mercado. De esta forma, se han desarrollado diversas técnicas gerenciales para la comercialización de bienes y servicios, que permiten a las empresas mantener y controlar al día toda la información que requieren para conocer suficientemente cómo ha sido el desempeño de su gestión en cada período y en toda la organización (Córdova y Ramón, 2021). Sin embargo, estos autores explicaron que en las medianas empresas se realiza una planificación a corto plazo y se limitan al control de la

perspectiva económica operativa y carecen de medidas concretas en los aspectos sociales y ambientales.

En relación con lo antes expuesto, Bryson et al. (2019) expusieron que cada consumidor tiene necesidades, valores y personalidades diferentes, las cuales originan el desarrollo de ideas relativas a determinados productos y darle importancia a aquellos atributos que pueden satisfacer sus necesidades actuales, esto conlleva a una actitud hacia el producto que influye en la decisión de compra. Ahora bien, es importante mencionar que todas las organizaciones de cualquier sector, entre las cuales se incluye las empresas de servicios de ingeniería deben idear estrategias para sobrevivir a la situación cambiante en el mercado.

Por lo general, la planificación estratégica prepara el escenario necesario para efectuar el resto de la planeación de la empresa, generalmente las compañías hacen planes anuales estratégicos y de largo plazo que normalmente se ocupan de los negocios actuales de la compañía y de la manera en que se manejan (Schroder et al., 2019); es por ello que una de las actividades más importantes en la gerencia actual consiste en el desarrollo de una estrategia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y financieros de cualquier empresa, especialmente los orientados a la captación y satisfacción de los clientes. La estrategia permite al gerente planificar, estudiar el entorno y tomar previsiones (Gogol et al., 2019).

En el nivel local, mediante una indagación en la empresa objeto de estudio, se pudo observar que ésta posee poca información respecto al perfil y características de sus clientes o mercado meta, ni cómo se encuentra su distribución de productos y su cartera de clientes, así como las cualidades, necesidades, motivaciones, percepciones entre otros, que son aspectos fundamentales para conocer su servicio hacia los clientes y de esta manera lograr satisfacer de la mejor manera posible sus necesidades para alcanzar lealtad hacia la empresa.

Así mismo, desde el punto de vista estratégico, el área de comercialización no ha difundido su misión y visión entre los integrantes del equipo; no se ha identificado un mercado meta ni una demanda estimada, ni se han evaluado las estrategias comerciales aplicadas por los competidores directos e indirectos; además, los procesos manuales empleados para la elaboración de los informes gerenciales han terminado ya por provocar que la información y los datos manejados se generen con demoras, constantes errores y en muchos casos, que estén desactualizados.

Por otra parte, se evidencia la ausencia de indicadores no financieros que permitan evaluar otros componentes de la gestión, tales como el índice de satisfacción de clientes o el nivel de

eficiencia en el cumplimiento de los procesos comerciales llevados a cabo en la organización. En cuanto a los indicadores financieros, no se han unificado criterios para la presentación de los informes de la organización que cumplan con la función de entregar en forma resumida los resultados económicos de la empresa. Esto genera falta de información para la toma de decisiones.

En forma resumida, al no contar con datos confiables y estadísticas concretas respecto a la gestión de comercialización, los procesos internos que inciden sobre la comercialización y las necesidades y expectativas de los clientes, se pierde el rumbo a la hora de considerar las variables implicadas en proyectos de interés para la empresa, tales como: expansión de los mercados, aumento proporcional de las ventas o la introducción de nuevos servicios en el mercado. Cabe mencionar que esto le ha impedido a la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C, expandirse aún más y/o ampliar su cartera de clientes, llegando incluso a dejar pasar nuevas oportunidades por el hecho de no cumplir con las exigencias de la demanda actual.

Por estas razones, se considera que ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. no aplica las estrategias adecuadas para la distribución de sus productos y conocer a sus clientes, lo que puede traer como consecuencia la disminución de afluencia de aquellos, acumulación de inventarios y disminución de la utilidad. Debido a todo esto, y en función de la problemática antes planteada, surge en la presente investigación la iniciativa de impulsar un plan de comercialización, basado en varias actividades orientadas a satisfacer la demanda de los clientes y el crecimiento organizacional, que conformen el control y el mejoramiento continuo de la gestión comercial de la empresa.

## **1.2. Antecedentes de estudio**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales**

Fuertes et al. (2020) llevaron a cabo un estudio cuyo propósito fue establecer las relaciones entre el enfoque estratégico, la creación de estrategias, las estructuras organizacionales, la formulación de estrategias y la evaluación estratégica como guía para la gestión organizacional, teniendo en cuenta los efectos que producen los diferentes tipos de estrategias sobre el desempeño de las organizaciones. Realizada como una investigación mixta de tipo cuantitativo y cualitativo de nivel descriptivo y de diseño no experimental, con lo cual se tomó como referencia un conjunto de empresas en Argentina y España. En sus resultados



hallaron que las estrategias definen la eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos satisfaciendo las necesidades del cliente, por eso gran parte de la responsabilidad depende de lo bien que los administradores hagan su trabajo. Las habilidades aprendidas para la alta dirección son esenciales para asegurar el mantenimiento y crecimiento exitoso de las fortalezas competitivas de las empresas en el largo plazo. Los autores concluyeron que el alto directivo está a cargo de tomar decisiones críticas en la asignación de personal y recursos financieros; este tipo de decisiones determinan el destino de las empresas y, muchas veces, de toda la industria de un país.

Cattani et al. (2019) desarrollaron un estudio cuyo objetivo fue la implementación de un proceso de planificación estratégica orientado a promover la gestión de procesos de negocio (BPM) en un centro de investigación en Brasil. Fue realizada bajo los principios de una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y básico, de diseño no experimental y de nivel descriptivo. El método aplicado fue la investigación acción. Esto permitió la solución de un problema práctico y al mismo tiempo la propuesta de un nuevo enfoque para promover BPM en alineación con la estrategia, lo cual fue sintetizado en el modelo presentado. En sus resultados, los autores expusieron que el análisis y estructuración del proceso de planificación estratégica, con la evaluación de la situación, fueron adecuados como paso de preparación para el primer ciclo de un programa BPM. Con base en las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto de investigación, se propuso un modelo para el proceso de planificación estratégica orientado a promover BPM. En las conclusiones se indicó que el paso de evaluación en el ciclo de investigación de acción reveló que la organización en cuestión estaba satisfecha con los resultados. Como resultado de este trabajo se implementaron nuevas prácticas de gestión en las organizaciones

Iyer et al. (2019) realizaron una investigación cuyo objetivo fue establecer las relaciones entre la orientación al mercado, estrategia de posicionamiento y desempeño de la marca. Fue elaborada como una investigación de enfoque cuantitativa, aplicada y de nivel explicativo, para lo cual se utilizó una muestra de 168 empresas en los Estados Unidos. En sus resultados, los autores expusieron que tanto los tipos de orientación de mercado proactivos como receptivos respaldan el desarrollo de estrategias de posicionamiento específicas. Estas estrategias de posicionamiento, a su vez, mediar la relación entre los tipos de orientación al mercado y el desempeño de la marca. De igual manera, la formulación de estrategias permite a las empresas destacar las direcciones o cursos de acción a futuro, señalando las pautas de actuación, marcando un comportamiento en el tiempo, definiendo la gestión interna de la empresa con el

objetivo de colocar a la organización en el mejor ambiente competitivo para lograr el éxito. El estudio concluye que este tipo de análisis permite conocer: (a) las s posibles conexiones (y sus alineaciones) entre los tipos de orientación al mercado y el posicionamiento de la marca, y (b) examinar los efectos de estas estrategias de posicionamiento en el desempeño de la marca.

Abdel et al. (2018) realizaron una investigación que tuvo como objetivo proponer una extensión del análisis AHP-FODA para la planificación estratégica y la toma de decisiones de marketing. Fue realizada bajo los principios de una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y básico, de diseño no experimental y de nivel descriptivo. El método de investigación aplicado fue el de caso de estudio, para lo cual se seleccionó como modelo la empresa Starbucks en los Estados Unidos. En sus resultados, los autores expusieron que (a) la estrategia elegida debe aprovechar las ventajas de las fortalezas y oportunidades, manejar las debilidades y evitar o mitigar las amenazas, (b) Una vez que el análisis FODA está completo, una empresa obtendrá más información sobre sus capacidades; (c) para el proceso de evaluación, se debe utilizar una técnica de toma de decisiones multicriterio. Y (d) el análisis FODA no cuantifica los factores (es decir, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y no clasifica las alternativas disponibles. Se concluye que para superar este inconveniente, se integró FODA con el proceso de jerarquía analítica (AHP). El AHP puede determinar elementos tanto cuantitativos como cualitativos ponderándolos y clasificándolos a través de matrices de comparación.

Olson et al. (2018) elaboraron un estudio con el propósito de evaluar la aplicación de políticas de gestión de recursos humanos dentro de la organización de marketing, para luego medir su impacto en el negocio y la implementación de la estrategia de marketing. La investigación fue realizada bajo el enfoque cuantitativo de tipo aplicada y de nivel causal explicativo, para lo cual se diseñó un instrumento de recolección de datos en forma de cuestionario aplicado a una muestra de 179 gerentes de mercadeo en empresas de los Estados Unidos. En sus resultados, expuso que las características de la organización de marketing y su relación con la implementación de la estrategia incluyen la estructura, la cultura, los procesos, la influencia y el liderazgo de la organización de marketing, entre otras. Sin embargo, se ha prestado poca atención a las políticas de gestión de recursos humanos para el personal de marketing. Estas políticas, cuando se implementan correctamente, se encuentran entre los motivadores más fuertes para un comportamiento individual y organizacional apropiado. El estudio concluyó que las empresas cuyas estrategias comerciales y de marketing se alinean (Adecuado) demostraron puntajes de desempeño general de la empresa significativamente más

altos que aquellas cuyas estrategias comerciales y de marketing no se alinean (Inadecuado). Por ello, la relevancia del estudio radica en que demostró la importancia de adaptar las políticas de recursos humanos/marketing en función de las estrategias comerciales y de marketing adoptadas.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

Calero (2020) realizó una investigación para proponer estrategias de marketing digital para el posicionamiento de una empresa La espiga dorada. La investigación tuvo las características de un estudio cuantitativo de tipo aplicado y de diseño correlacional, mediante la aplicación de una encuesta a 59 clientes de la organización. Este estudio plantea cuatro proposiciones. El proceso de planificación estratégica formal crea un entorno de aplicación para el marketing digital, lo que facilita que una empresa adopte estas herramientas. La combinación del mapa estratégico y la planificación estratégica formal ayuda a construir la relación lógica entre los objetivos estratégicos y los objetivos del plan de posicionamiento y fortalece la correlación entre el presupuesto y la estrategia. Concluye que las decisiones empresariales se han vuelto más complejas como resultado de un entorno de marketing cambiante. La única forma de garantizar la rentabilidad y la supervivencia es proporcionar una estructura organizativa que pueda desarrollar una planificación a largo plazo. Por ello, antes de establecer un plan de marketing digital, la empresa debe considerar el entorno de la aplicación para garantizar su viabilidad y legitimidad y construir el plan estratégico en las condiciones apropiadas.

Aguilar, Cam y Lizárraga (2019), elaboraron una tesis de maestría con el propósito de evaluar los planes estratégicos de una corporación de servicios tecnológicos y su impacto sobre el posicionamiento de la marca. fue realizada como una investigación evaluativa de tipo mixto cuantitativo y cualitativo. Los resultados revelaron que la mayoría de los gerentes participantes reconocieron los beneficios potenciales del uso de la planificación estratégica en sus sucursales. Se identificaron varios factores significativos que impactaron en el proceso de toma de decisiones con respecto a la planificación estratégica en las empresas. El estudio revela que las organizaciones empresariales podrían utilizar el proceso de planificación estratégica para mejorar su cohesión interna y, a su vez, mejorar su rendimiento empresarial. Este estudio explica que cuando el proceso de planificación define claramente la misión, los objetivos y los planes de implementación de una organización, es más probable que los empleados que trabajan en unidades muy diversas entiendan, acepten y, a su vez, respalden mejor a su

organización en su conjunto y sus objetivos estratégicos críticos. El estudio concluye que debe formarse un proceso de planificación estratégica formal dentro de la empresa; es decir, se debe adoptar un conjunto de métodos de gestión detallados y se deben usar reglas claras para respaldar el proceso de control de gestión empresarial. La empresa debe agregar límites estratégicos para determinar el alcance de las opciones estratégicas y el resultado final del presupuesto.

Mechán (2019) elaboró un estudio con el objetivo de desarrollar un plan de marketing para el posicionamiento de marca de una empresa de electrodomésticos. El estudio fue una investigación aplicada utilizando un método descriptivo-analítico. La muestra estadística de esta investigación incluye 30 empleados de la empresa. Los datos fueron recolectados aplicando un cuestionario estándar en una escala de Likert de cinco puntos. Los resultados de esta investigación muestran que los factores internos y externos influyen en el desarrollo de la planificación estratégica de marketing de la empresa. Otro resultado de este estudio es que la severidad de la relación entre las variables independientes y dependientes varía desde el punto de vista de los empleados de los diferentes departamentos. El estudio ayudará a los gerentes a lidiar con las oportunidades ambientales de manera efectiva mientras formulan estrategias corporativas. Además, los hallazgos revelan que tener visión y misión ayuda a los gerentes a encontrar una forma clara de alcanzar las metas.

Bernilla y Perleche (2018) elaboraron una investigación con el propósito de diseñar e implementar un plan de marketing estratégico y posicionamiento de dulces artesanales en Lambayeque. Fue realizada bajo los principios de una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y básico, de diseño no experimental y de nivel descriptivo, para lo cual se elaboró un cuestionario aplicado a una muestra de 384 clientes. Los autores examinaron si la identidad de la marca media en la relación entre la orientación de la marca y el desempeño de la marca y, además, si el desempeño de la marca conduce a un mejor desempeño financiero de la empresa. El posicionamiento y la visión de la marca tienen un efecto positivo directo en el desempeño de la marca, lo que a su vez afecta positivamente el desempeño financiero. La orientación a la marca impulsa los componentes de la identidad de la marca. Los autores concluyeron que la implementación del plan de marketing contribuirá a mejorar las relaciones entre los miembros del equipo, orientar a los esfuerzos hacia el desarrollo de la marca y su desempeño, con efectos favorables en los resultados financieros de la empresa.

Echevarría (2017) elaboró una tesis con el propósito de implementar un plan estratégico de marketing para el posicionamiento de marca de una empresa de transporte en Lambayeque. Fue elaborada como estudio cuantitativo, de tipo aplicada, de diseño no experimental, con la aplicación de una encuesta de 245 clientes. Los resultados confirman que ciertas capacidades de marketing, tales como marca y planificación de marketing son antecedentes ventajosos para el empleo de acciones orientadas al posicionamiento. En sus resultados hallaron que una de las áreas que necesita una intervención es la de las comunicaciones internas, pues los líderes han detectado que los empleados requieren de mayor cantidad de información operativa, institucional y afiliativa. El estudio concluyó que no existen canales formales de comunicación, la comunicación entre la gerencia y la fuerza de ventas no es efectiva. Para la propuesta, se definió un modelo que facilita el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información estratégica, táctica y operativa, a través de canales adecuados para las distintas audiencias y grupos de interés.

### **1.3. Teorías relacionadas con el tema**

#### **1.3.1. Planeación estratégica**

##### **Definición**

La planeación estratégica es el proceso en el que los líderes organizacionales determinan su visión para el futuro, así como también identifican sus metas y objetivos para la organización. El proceso también incluye establecer la secuencia en la que deben caer esos objetivos para que la organización pueda alcanzar su visión declarada (George et al., 2019).

La planificación estratégica es uno de los enfoques de gestión más populares en las organizaciones contemporáneas, y se clasifica constantemente entre los cinco enfoques de gestión más populares en todo el mundo (Wolf & Floyd 2017). Típicamente operacionalizado como un enfoque para la formulación de estrategias, incluye elementos tales como el análisis del mandato, la misión y los valores de la organización; análisis del entorno interno y externo de la organización; y la identificación de cuestiones estratégicas sobre la base de estos análisis y la formulación de estrategias, objetivos y planes para abordar las cuestiones (Hughes & Hodgkinson, 2020).

Otras definiciones son la de Abdel et al. (2018) quienes la conciben como un autoexamen exhaustivo con respecto a los objetivos y medios para lograrlos, de modo que la empresa reciba dirección y cohesión; mientras que Bryson et al. (2017) explicaron que la planificación

estratégica es un proceso sistemático y formalmente documentado para decidir cuáles son las decisiones clave que una organización, vista como un todo corporativo, debe tomar correctamente para prosperar en los próximos años. La planificación estratégica se puede definir también como un proceso gerencial de desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y su entorno cambiante (Ahmad & Ahmad, 2019).

### **Dimensiones de la planeación estratégica**

De acuerdo con el modelo de George et al. (2019), las dimensiones de la planeación estratégica en la actualidad van alineadas con las dimensiones del cuadro de mando integral ya que se ha alcanzado la unificación de ambas metodologías para obtener perspectivas confiables y estandarizadas en el momento de gestionar los recursos de una organización bajo un plan estratégico. de esta forma las dimensiones son: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos y (d) aprendizaje y desarrollo:

- a) **Gestión Financiera:** Consiste en la planificación de un conjunto completo de medidas que se utiliza para predecir el rendimiento financiero futuro de la empresa. Estos pronósticos se utilizan para planificar la carga de trabajo futura y los requisitos de recursos (George et al., 2019). Implica la definición de objetivos; la evaluación del ciclo financiero y del plan de Finanzas de la organización, el establecimiento de políticas para el logro de los objetivos financieros y las herramientas de gestión estratégica para las finanzas (Abdel et al., 2018).
- b) **Gestión de Clientes:** En esta dimensión se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas del desempeño de la unidad de negocios en estos segmentos objetivo. Esta perspectiva generalmente incluye varias medidas básicas o genéricas de los resultados exitosos de una estrategia bien formulada e implementada (George et al., 2019). Para ello es necesario: la alineación del perfil estratégico de la organización a los requerimientos de los clientes actuales y potenciales; la medición del nivel de servicio; la percepción del cliente respecto a los atributos de calidad del servicio ofrecido por la empresa, y la medición del cumplimiento de las expectativas del cliente, así como la medición del rendimiento mediante indicadores (Bisan et al., 2020)
- c) **Gestión de Procesos:** En la perspectiva del proceso empresarial interno, se identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe sobresalir para ofrecer

propuestas de valor que atraigan y retengan clientes en segmentos de mercado objetivo y satisfacer las expectativas de los accionistas (George et al., 2019). Entre las acciones estratégicas que se deben evaluar incluye la introducción de mejoras a los procesos, la creación de objetivos de gestión orientados a la calidad, el diseño de las estrategias basadas en las necesidades de los clientes, la información al personal respecto a su desempeño y el control del desempeño (Bryson et al., 2017).

- d) **Gestión de Aprendizaje y desarrollo:** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en las capacidades de las personas y las acciones para desarrollar las capacidades de los empleados. (George et al., 2019). Implica las siguientes actividades: gestión del conocimiento, incremento del valor del capital humano, mejoramiento del sistema de gestión, cultura de innovación, así como políticas y estrategias orientadas al capital humano (Ahmad & Ahmad, 2019).

### **Importancia de la planeación estratégica.**

La planificación estratégica es la formalización de la planificación donde se hacen planes para largos períodos de tiempo para el logro eficaz y eficiente de los objetivos de la organización (Linder & Sax, 2020). La planificación estratégica se basa en un amplio análisis ambiental. Es una proyección de las amenazas y oportunidades ambientales y un esfuerzo para emparejarlas con las fortalezas y debilidades de la organización (Wolf & Floyd, 2017). De acuerdo con Bryson et al. (2017), la importancia de la planeación estratégica se puede observar desde cuatro perspectivas principales:

**Establece un sentido de dirección:** Un plan estratégico ayuda a definir la dirección en la que debe viajar una organización y ayuda a establecer objetivos y metas realistas que estén en línea con la visión y la misión trazadas para ella (Bryson et al., 2017). Un plan estratégico ofrece una base muy necesaria a partir de la cual una organización puede crecer, evaluar su éxito, compensar a sus empleados y establecer límites para una toma de decisiones eficiente (Bolland, 2020).

**Aumenta la eficiencia operativa:** Un plan estratégico proporciona a la gerencia la hoja de ruta para alinear las actividades funcionales de la organización para lograr los objetivos establecidos (Bryson et al., 2017). Guía las discusiones de gestión y la toma de decisiones para determinar los requisitos de recursos y presupuesto para lograr los objetivos establecidos, lo que aumenta la eficiencia operativa.

Ayuda a aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad: A través de un plan estratégico dedicado, las organizaciones pueden obtener información valiosa sobre las tendencias del mercado, los segmentos de consumidores y las ofertas de productos y servicios que pueden afectar su éxito (Bryson et al., 2017). Un enfoque dirigido y con una buena estrategia para convertir todos los esfuerzos de ventas y marketing en los mejores resultados posibles puede ayudar a aumentar la rentabilidad y la participación de mercado (Panda, 2021).

El plan estratégico de la empresa es el punto de partida para la planificación. Sirve como guía para el desarrollo de planes secundarios sólidos para lograr los objetivos de la organización (Bryson et al., 2017). El objetivo de la planificación estratégica es ayudar a una empresa a seleccionar y organizar sus negocios de manera que la mantenga saludable a pesar de cambios inesperados en el entorno (Jamipour et al., 2018). Pretende dar forma o remodelar los negocios y productos de la compañía para que produzcan ganancias y crecimiento objetivo (George et al., 2019).

En cuanto a su estructura Bryson et al. (2017) indicaron que consiste en: (a) los supuestos fundamentales de la administración sobre los entornos económicos, tecnológicos y competitivos futuros. (b) Establecimiento de metas a alcanzar dentro de un marco de tiempo específico. (c) Realización del análisis FODA. (d) Seleccionar estrategias principales y alternativas para lograr las metas y (e) Formular, implementar y monitorear los planes operativos o tácticos para lograr los objetivos intermedios.

De acuerdo con Bolland (2020), el uso de la planeación estratégica variedad de otros beneficios organizacionales significativos que incluyen: un foro para elevar el enfoque de la administración de las preocupaciones tácticas y operativas a desafíos estratégicos más amplios; un conjunto claro de prioridades para guiar las actividades de la unidad operativa y la toma de decisiones; objetivos medibles que enfatizan vínculos a través de los límites organizacionales; y una mayor comprensión y comunicación del plan en toda la organización.

En lo que respecta a las herramientas de planeación, Li y Liu (2021) explicaron que el proceso de planificación estratégica formal crea un entorno de aplicación para el mapa estratégico y el cuadro de mando integral (BSC), lo que facilita que una empresa adopte estas herramientas. Por tanto, la combinación del mapa estratégico y la planificación estratégica formal ayuda a construir la relación lógica entre los objetivos estratégicos y los objetivos del presupuesto y fortalece la correlación entre el presupuesto y la estrategia (George et al., 2019).



### **1.3.2. Posicionamiento de marca**

#### **Definición**

Es el acto de diseñar la oferta comercial de una organización para ocupar un lugar distintivo en la mente de sus clientes y acceder a ventajas de valor en el mercado a través de los recursos que sean imperfectamente imitables y no sustituibles (Iyer et al., 2018). Asimismo, Vera & Ornelas (2019) indicaron que el posicionamiento de la marca se refiere a la razón del consumidor objetivo para comprar su marca con preferencia a otras. Se asegura que toda la actividad de la marca tenga un objetivo común; es guiado, dirigido y entregado por los beneficios/razones para comprar de la marca; y se enfoca en todos los puntos de contacto con el consumidor (Lin & Zhou, 2020).

De acuerdo con Muhonen et al. (2017), para crear un lugar distintivo en el mercado, se debe elegir cuidadosamente un nicho de mercado y se debe crear una ventaja diferencial en su mente. El posicionamiento de marca es un medio a través del cual una organización puede representar a sus clientes lo que quiere lograr para ellos y lo que quiere significar para ellos. El posicionamiento de marca forma los puntos de vista y opiniones de los clientes.

Asimismo, De Vries y Fennis (2020) explicaron que el posicionamiento de marca implica identificar y determinar puntos de similitud y diferencia para determinar la identidad de marca correcta y crear una imagen de marca adecuada. El posicionamiento de marca es la clave de la estrategia de marketing, ya que un fuerte posicionamiento de marca dirige la estrategia de marketing al explicar los detalles de la marca, la singularidad de la marca y su similitud con las marcas de la competencia, así como las razones para comprar y usar esa marca específica (Vera & Ornelas, 2019). El posicionamiento es la base para desarrollar e incrementar los conocimientos y percepciones requeridas por los clientes. Es la única característica que diferencia su servicio de sus competidores (Lin & Zhou, 2020).

Por su parte, Gong et al. (2020) explicaron que el posicionamiento de marca se puede definir como la estrategia de posicionamiento de la marca con el objetivo de crear una impresión única en la mente de los clientes y en el mercado. El posicionamiento de marca tiene que ser deseable, específico, claro y de carácter diferenciador del resto de competidores en el mercado.

Un fuerte posicionamiento de marca que destaca con tacto y estratégicamente los valores fundamentales, las fortalezas, los atributos y las propuestas de venta únicas de la marca disfruta

de la faceta de la ventaja competitiva que da como resultado el logro de los objetivos de mayores ventas, mayor participación en el mercado, lealtad del cliente, atracción del nuevo grupo de clientes y ganancias elevadas (Li et al., 2018).

### **Dimensiones del posicionamiento de marca**

De acuerdo con los estudios de Iyer et al. (2018), las dimensiones del posicionamiento de marca son: (a) orientación proactiva del mercado, (b) orientación receptiva al mercado y (c) diferenciación de marca:

- a) **Orientación proactiva del mercado:** Es la capacidad de una organización de identificar y dirigir las necesidades actuales y potenciales de los clientes y detectar nuevas oportunidades de mercado (Rucker & Dubois, 2017). En su más alto nivel, se caracteriza por la inclinación de la marca hacia orientar a sus clientes a descubrir nuevas necesidades que pueden ser alcanzadas con el desarrollo de futuros productos (Iyer et al., 2018). Esto incluye la colaboración con clientes, el descubrimiento de necesidades, la solución a nuevas necesidades, la discusión interna del valor y la evaluación de nuevas oportunidades de negocio (Vera & Ornelas, 2019).
- b) **Orientación receptiva al mercado:** Esta dimensión se enfoca en la comprensión de las necesidades actuales de los clientes y ser receptiva hacia ellas (De Vries y Fennis, 2020). Es una orientación hacia el cliente destacando el interés de la organización en recoger información que corresponda al conocimiento existente y la experiencia en el mercado (Iyer et al., 2018). Para ello es necesario: el monitoreo del nivel de compromiso, información de los resultados de la experiencia, estrategia de ventajas competitivas, medición de la satisfacción y el desarrollo de la convicción de servicio entre el equipo que conforma la organización.
- c) **Diferenciación de marca:** La diferenciación de marca es un proceso que emprenden las empresas que buscan que su marca destaque sobre la de sus competidores. Al seleccionar las cualidades únicas que ofrece su producto y promocionarlas de la manera que mejor se dirija a sus consumidores, es probable que obtenga una ventaja competitiva sobre sus rivales, lo que, a su vez, debería equivaler a una mayor participación de mercado (Iyer et al., 2018). Para ello se debe evaluar la calidad del servicio, el diseño específico de los servicios, precios basados en competitividad, diferenciación mediante publicidad y la comparación con prácticas de la competencia (Lin & Zhou, 2020).

### **Tipos de posicionamiento de marca.**

- a) Posicionamiento de marca basado en valor: El posicionamiento basado en el valor tiene dos enfoques y ambos se basan en gran medida en la calidad del producto. Utilizan un enfoque psicológico que explota la creencia de que cuanto más caro es algo, mejor es. Esto aumenta el valor en la mente del cliente y el producto se posiciona como caro, útil y bueno (Gong et al, 2020).
- b) Posicionamiento de marca basado en la calidad: El posicionamiento con la ayuda de un parámetro importante como la calidad puede ser una estrategia de posicionamiento muy desafiante. Aunque puede combinarse con otras estrategias y posicionarse fácilmente. Cada empresa en el mercado hoy en día está tratando de establecer la calidad y su compromiso para mantenerla (Vera & Ornelas, 2019)
- c) Posicionamiento basado en la competencia: Dado que la competencia ha aumentado, las empresas están adoptando esta estrategia para demostrar la superioridad entre todos los demás competidores disponibles en el mercado. Desde las compañías de seguros hasta los teléfonos móviles, cada empresa establece su supremacía comparando sus productos o servicios con otras empresas o competidores directos (Lin & Zhou, 2020).
- d) Posicionamiento de beneficios: Trabajar con los beneficios de los atributos y comunicar esos beneficios al cliente ha sido una vieja estrategia seguida por muchas marcas. La estrategia destaca los beneficios del producto o servicio para los clientes y asegura que ninguna computadora puede copiarlos, ya que son exclusivos de esa marca en particular (De Vries y Fennis, 2020).
- e) Posicionamiento basado en líderes: Muy pocas empresas han optado por esta vía ya que para declararse líder de mercado se requiere que su marca sea la mejor y única en el mercado. Muchas empresas comienzan con este posicionamiento, pero a medida que aumenta la competencia, caen y es necesario renovar la estrategia (De Vries y Fennis, 2020).
- f) Posicionamiento de precios: Así como la calidad juega un papel importante en el éxito del producto, el precio es un factor igualmente importante que determina la enormidad del éxito de una marca en particular. Eso justifica el por qué hay marcas caras que se posicionan como únicas y de nicho, y atraen a un segmento muy limitado de clientes que pueden comprarlas. Todavía queda una parte importante de pedidos al por mayor de clientes que no pueden comprar esos buenos productos o servicios. Es para atraer a estos clientes que muchas marcas realizan el posicionamiento de precios (Lin & Zhou, 2020).

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.?

### **1.4.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación proactiva del mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.?

¿Cuál es la influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.?

¿Cuál es la influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.?

## **1.5. Justificación e importancia del estudio**

### **1.5.1. Justificación teórica**

Al momento de analizar la importancia y justificación teórica de la investigación, se puede explicar que el estudio pretende tanto profundizar en la comprensión de los conceptos de planeación estratégica y posicionamiento de marca, como elaborar un instrumento de medida que permita estimar su influencia sobre diversos indicadores de resultados del ámbito interno y externo de las organizaciones. Si bien la planificación estratégica es un proceso importante para establecer direcciones para que una organización avance, este estudio describe el proceso en términos de práctica relevante y conceptos teóricos.

### **1.5.2. Justificación práctica**

Desde el punto de vista práctico, la investigación realizada es relevante ya que para la propuesta, se definió un modelo que facilita el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información estratégica, táctica y operativa, a través de canales adecuados para las distintas audiencias y grupos de interés, con el fin de alinear e integrar a la organización, reduciendo los niveles de incertidumbre. Igualmente el propósito final de la investigación es ofrecer a la organización una herramienta estratégica que le permita organizar las acciones presentes y futuras en beneficio de la satisfacción del cliente y el logro del posicionamiento de la empresa a través del valor ofrecido mediante el servicio de calidad.

### **1.5.3. Justificación social**

Desde la perspectiva social, el estudio se propone realizar un modelo que permita la formulación de una estrategia que permitiera motivar, incentivar, alinear e informar a todas las áreas de la empresa con un fin y un propósito definido y compartido por todos los que participan en las diferentes áreas del negocio, que tenga impacto sobre el posicionamiento de la organización en el mercado y contribuye con su competitividad. Por lo tanto, estudiar las relaciones de estas variables (planeación estratégica y posicionamiento de marca) es relevante por los efectos multiplicadores que puede tener sobre la vida de las personas y de la propia empresa inmersa en la sociedad. Estudios recientes han demostrado que la planeación estratégica en las organizaciones promueve decisiones oportunas, potencia la gestión de recursos limitados de una manera más racional, mejora la prestación de servicios e induce a una mayor satisfacción de los clientes (Dlamini et al., 2020).

### **1.5.4. Justificación académica**

Desde el punto de vista académico, el presente estudio, así como la observación directa de la realidad, permite la proyección del investigador en el quehacer analítico, como observador del proceso de desarrollo del cliente de una organización del sector de servicios de Ingeniería, en su intento por participar en forma eficiente en un negocio de alto impacto social, esperando ampliar con ello el interés en futuros investigadores con relación al desarrollo e implementación de planeación estratégica para mejorar el posicionamiento de marca de una organización.

### **1.5.5. Justificación metodológica**

Este estudio tiene como objetivo introducir una metodología novedosa para la planificación estratégica orientada al marketing de posicionamiento de marca basado en el valor del servicio de manera integral. La principal contribución de este estudio es desarrollar una nueva metodología integrada para la planificación estratégica que considere los aspectos de formulación de la estrategia junto con los aspectos de ejecución y control de la estrategia. De igual manera, desde la perspectiva metodológica se plantean dos propósitos: primero, examinar críticamente los desafíos de planificación estratégica que enfrenta la empresa y cómo estos impactan el desempeño organizacional; segundo, identificar estrategias que puedan implementarse para mejorar la planificación estratégica y la gestión comercial.

## **1.6. Hipótesis.**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe influencia significativa del diseño e implementación de un de un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

Existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación proactiva del mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

Existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

Existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1. Objetivo general.**

Diseñar e implementar un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

Determinar la influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación proactiva del mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

Determinar la influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

Determinar la influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

**CAPÍTULO II:**  
**MATERIALES Y MÉTODO**

## **II. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación.**

De acuerdo con el enfoque de investigación, el estudio se aborda desde el paradigma cuantitativo. Este enfoque, de acuerdo con Hernández & Mendoza (2018), los conceptos o variables estudiados. En virtud de ello, se justifica la naturaleza cuantitativa del estudio porque se va a recurrir a métodos cuantitativos y estadísticos para establecer las relaciones entre las variables de estudio.

Por otra parte, el estudio que se propone es una investigación aplicada, porque, de acuerdo con Lozada (2014), este tipo de estudio busca la generación de conocimiento a partir de la aplicación, de manera que resuelve los problemas o necesidades de grupos sociales o el sector productivo. Este tipo de investigación se basa, principalmente, en los hallazgos de la investigación básica, y su resultado proviene del proceso de vinculación entre la teoría y el producto. En vista de la cita referida, se realizará un estudio aplicado, con el propósito de recurrir al conocimiento y la experiencia profesional para implementar un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

En cuanto al nivel de investigación el presente estudio se sitúa dentro del nivel descriptivo. En este nivel se busca determinar las características, propiedades y cualidades específicas de individuos, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno bajo análisis (Hernández & Mendoza, 2018).

De igual forma, de acuerdo con el alcance de estudio, se trata de la modalidad de una investigación explicativa, la cual es una forma de investigación concluyente, debido a su intento de revelar una relación de causa y efecto entre dos variables. Al igual que la investigación descriptiva, esta forma de investigación intenta probar una idea presentada por un individuo u organización (Arias, 2016; Hernández et al, 2014). El nivel de estudio seleccionado coincide con la intención de la presente investigación, ya que se buscó determinar la influencia del diseño e implementación de un de un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C

### **2.2. Población y muestra.**

De acuerdo con Hernández et al. (2014), en la terminología de la investigación, la población se puede explicar como un grupo integral de individuos, entidades o elementos que tienen características comunes que son el interés de un investigador. Las características



comunes de los grupos los distinguen de otros individuos, instituciones u objetos. Basado en esta definición, la población o universo de estudio estará compuesto por los trabajadores de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, para un total de 20 empleados, de acuerdo con lo descrito en la Tabla 1:

Tabla 1. *Composición de la población*

Área	Número de personas
Gerencia General	1
Supervisor General	1
Jefe de Ingeniería	1
Administración	1
Logística	1
Supervisión	2
Asistente General	1
Operadores y Técnicos	12
Total	20

En lo que respecta a la muestra, Hernández et al. (2014) sostiene que es un subconjunto de la población, que contiene las mismas características, por lo que sus elementos la representan en forma proporcional y, a través de ella, se pueden realizar inferencias. Para la selección de cada una de las unidades de la población que formaron parte de la muestra, se realiza el proceso de muestreo, que puede ser de tipo probabilística o no probabilística. En este caso, se considera probabilístico, ya que todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de conformar la muestra. El tipo de muestreo a aplicar se denomina muestreo censal, ya que por razones de tamaño y accesibilidad se puede recurrir a la totalidad de la población para aplicar los instrumentos de recolección de información, por tanto, no se aplicará un método de selección de muestra, y esta fue igual a la población; es decir, 20 individuos.

### 2.3. Variables y operacionalización.

**Variable Independiente - Planeación estratégica:** Es el proceso en el que los líderes organizacionales determinan su visión para el futuro, así como también identifican sus metas y objetivos para la organización. El proceso también incluye establecer la secuencia en la que

deben caer esos objetivos para que la organización pueda alcanzar su visión declarada (George et al., 2019).

## **Dimensiones**

### **1. Gestión Financiera**

Consiste en la planificación de un conjunto completo de medidas que se utiliza para predecir el rendimiento financiero futuro de la empresa. Estos pronósticos se utilizan para planificar la carga de trabajo futura y los requisitos de recursos.

### **2. Gestión de Clientes**

En esta dimensión se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas del desempeño de la unidad de negocios en estos segmentos objetivo. Esta perspectiva generalmente incluye varias medidas básicas o genéricas de los resultados exitosos de una estrategia bien formulada e implementada.

### **3. Gestión de Procesos**

En la perspectiva del proceso empresarial interno, se identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe sobresalir para ofrecer propuestas de valor que atraigan y retengan clientes en segmentos de mercado objetivo y satisfacer las expectativas de los accionistas

### **4. Gestión de Aprendizaje y crecimiento.**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en las capacidades de las personas y las acciones para desarrollar las capacidades de los empleados. Las medidas clave para evaluar el desempeño de los gerentes serían la satisfacción de los empleados, la retención de empleados y la productividad de los empleados.

**Variable dependiente - Posicionamiento:** es el acto de diseñar la oferta comercial de una organización para ocupar un lugar distintivo en la mente de sus clientes y acceder a ventajas de valor en el mercado a través de los recursos que sean imperfectamente imitables y no sustituibles (Iyer et al., 2018).

## **Dimensiones**

### **1. Orientación proactiva del mercado.**

Es la capacidad de una organización de identificar y dirigir las necesidades actuales y potenciales de los clientes y detectar nuevas oportunidades de mercado. En su más alto nivel, se caracteriza por la inclinación de la marca hacia orientar a sus clientes a descubrir nuevas necesidades que pueden ser alcanzadas con el desarrollo de futuros productos.

### **2. Orientación receptiva al mercado.**

Esta dimensión se enfoca en la comprensión de las necesidades actuales de los clientes y ser receptiva hacia ellas. es una orientación hacia el cliente destacando el interés de la organización en recoger información que corresponda al conocimiento existente y la experiencia en el mercado.

### **3. Diferenciación de marca.**

La diferenciación de marca es un proceso que emprenden las empresas que buscan que su marca destaque sobre la de sus competidores. Al seleccionar las cualidades únicas que ofrece su producto y promocionarlas de la manera que mejor se dirija a sus consumidores, es probable que obtenga una ventaja competitiva sobre sus rivales, lo que, a su vez, debería equivaler a una mayor participación de mercado.

Ver Operacionalización de las variables en la Tabla 2:

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Planeación estratégica.	Es el proceso en el que los líderes organizacionales determinan su visión para el futuro, así como también identifican sus metas y objetivos para la organización y la secuencia para que la organización pueda alcanzar su visión declarada (George et al., 2019).	Evaluación de las acciones desarrolladas por la organización sujeto de estudio a través del establecimiento de criterios de planeación en cuatro niveles causales: financiero, procesos, cliente y aprendizaje y crecimiento.	Gestión Financiera	Definición de objetivos. Ciclo financiero. Plan financiero. Políticas. Gestión.	Técnica: Encuesta.  Instrumento: Cuestionario.  Descripción del instrumento Escala: ordinal Tipo Likert
			Gestión de Clientes	Alineación del perfil. Medición del nivel. Percepción del cliente. Cumplimiento de expectativas. Medición del rendimiento.	
			Gestión de Procesos	Introducción de mejoras. Objetivos orientados a la calidad. Estrategias basadas en clientes. Información al personal. Control del desempeño.	
			Gestión de Aprendizaje y crecimiento	Gestión del conocimiento. Incremento del valor del capital humano. Mejoramiento del sistema de gestión. Cultura de innovación. Política y estrategias orientadas al capital humano.	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Posicionamiento.</b>	Es el acto de diseñar la oferta comercial de una organización para ocupar un lugar distintivo en la mente de sus clientes y acceder a ventajas de valor en el mercado a través de los recursos que sean imperfectamente imitables y no sustituibles (Iyer et al., 2018)	Medición del nivel de cumplimiento de las acciones orientadas al mercado de manera receptiva y proactiva y la diferenciación de marca de la organización	Orientación proactiva del mercado.	Colaboración con clientes. Descubrimiento de necesidades. Solución a nuevas necesidades. Discusión interna del valor. Oportunidades de negocio.	Técnica: Encuesta.  Instrumento: Cuestionario.  Descripción del instrumento Escala: ordinal Tipo Likert
			Orientación receptiva al mercado.	Monitoreo del nivel de compromiso. Información de los resultados de la experiencia. Estrategia de ventajas competitivas. Medición de la satisfacción. Convicción de servicio.	
			Diferenciación de marca.	Calidad del servicio. Diseños específicos de los servicios. precios basados en competitividad. diferenciación mediante publicidad. Comparación con prácticas de la competencia	

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

#### **2.5. Procedimientos de análisis de datos.**

El procesamiento y análisis estadístico será llevado a cabo con la ayuda del software SPSS versión 26. Para el análisis univariado, se utilizó la estadística descriptiva a través de medidas de resumen y dispersión para las variables numéricas, mientras que para el caso de las variables categóricas se realizó por medio de frecuencias y porcentajes. Por su parte, se empleó la estadística inferencial, la cual es definida por Hernández et al (2014) como un método estadístico que infiere los resultados de una muestra representativa sobre la población.

En el caso del análisis bivariado, se realizaron pruebas de hipótesis de asociación lineal, por lo cual fue necesario determinar el comportamiento de los datos a través de la prueba de normalidad de Kolgomorov-Smirnov, de tal forma que se pueda optar por técnicas paramétricas o no paramétricas. En el caso de que el comportamiento de los datos se aproxime a una distribución normal, entonces se utilizó el coeficiente paramétrico R de Pearson, mientras que, de otro lado, si la distribución se asemeja a un comportamiento desconocido, entonces el coeficiente apropiado es el Rho de Spearman.

#### **2.6. Criterios éticos**

En el presente estudio se contó con la participación el equipo que conforma la organización objeto de investigación mediante la aplicación de una encuesta, previa solicitud de permiso y aprobación de la dirección. Asimismo, se informó sobre el objetivo de la investigación a cada participante y se solicitará un consentimiento informado, a fin de tener presente en todo momento de la investigación los principios éticos. Se garantizó la autonomía, solicitando la firma del consentimiento informado; la justicia, solicitando la información del cuestionario a todos los trabajadores de la organización, y la beneficencia y no maleficencia, explicando el uso de la información a recolectar de manera anónima y confidencial.

#### **2.7. Criterios de rigor científico.**

Los criterios de rigor científico de la investigación se alcanzaron con la aplicación estricta del método científico para garantizar un diseño experimental, una metodología, un análisis, una interpretación y un informe de los resultados sólidos e imparciales. Esto incluye la total transparencia en la notificación de los detalles experimentales para que otros puedan reproducir y ampliar los resultados.

# **CAPÍTULO III:**

# **RESULTADOS**

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Diagnóstico de la empresa**

La organización objeto de estudio es una empresa peruana especializada en gerencia, evaluación, supervisión, ejecución, consultoría y asesoría de proyectos de infraestructura a nivel nacional; asimismo, se dedica a satisfacer las necesidades de Fabricación y montaje de estructuras metálicas livianas, semipesados, pesadas y extra pesadas, maestranza, fabricación y montaje de líneas de tuberías en acero al carbono, inox, fabricación de equipos agroindustriales, consultoría, servicios de alquiler de equipos de termofusión y otros relacionados al sector construcción; capacitaciones en administración de proyectos, gestión de personas, mejora continua, sistemas integrados de gestión ,tecnología de la información.

De esta manera se ha creado una estructura sólida e interdisciplinaria de la mano de nuestros clientes para el diseño y construcción de soluciones innovadoras que proporcionan un valor perfectamente alineado con las necesidades de negocio y un retorno de inversión superior al esperado, con el objetivo de alcanzar así su completa satisfacción. Y a su vez cuenta con área de más 2000 m2 para la ejecución de los diferentes proyectos de fabricación encomendados.

##### **3.1.1. Información general**

ICOVAM S.AC. está convencido que la fortaleza y consecuencia de nuestra acción radican en los principios y creencias que son inherentes a cada uno, por tal razón ICOVAM S.A.C. se enfoca en fortalecer e imprimir en nuestra cultura organizacional los valores como integridad, ética, responsabilidad, respeto, confianza, superación; con el fin de consolidar un desarrollo sostenible e íntegro de la mano del colaborador y la organización para la obtención de sus objetivos y el fortalecimiento de las relaciones.

Motivo por el cual se desarrolla una estructura horizontal promoviendo el consenso y la escucha activa creando un ambiente apropiado de desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, con el fin de asegurar un desarrollo sostenible (social, económico y ambiental) y tener real impacto en la satisfacción al cliente.

Misión: “Somos un equipo de trabajo, dedicado a brindar soluciones constructivas ofreciendo servicios de Calidad y Cumplimiento de los tiempos pactados. Asimismo buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, de nuestros empleados y la



rentabilidad de nuestros accionistas. Generar confianza y crear relaciones a largo plazo para la satisfacción de nuestros grupos de interés”.

Visión: “Ser una empresa líder reconocida por sus rasgos más representativos: su profesionalismo, su comportamiento ético, su política de continuo mejoramiento de la calidad, una sólida posición financiera y su premisa fundamental: "Compromiso asumido, compromiso cumplido”.



*Figura 1. Proyectos ejecutados por la empresa (fabricación de tanques)*



*Figura 2. Proyectos ejecutados por la empresa (fabricación de estructuras metálicas)*



*Figura 3.* Proyectos ejecutados por la empresa (montaje de estructuras metálicas)



*Figura 4.* Proyectos ejecutados por la empresa (trabajos de electro fusión y termofusión)

### **3.1.2. Descripción del proceso productivo o de servicio**

En la Figura 5 se muestra el mapa de procesos estratégicos de la organización en el que se detalla la relación entre los niveles estratégicos técnicos y operacionales así como el detalle del proceso productivo general de la empresa:

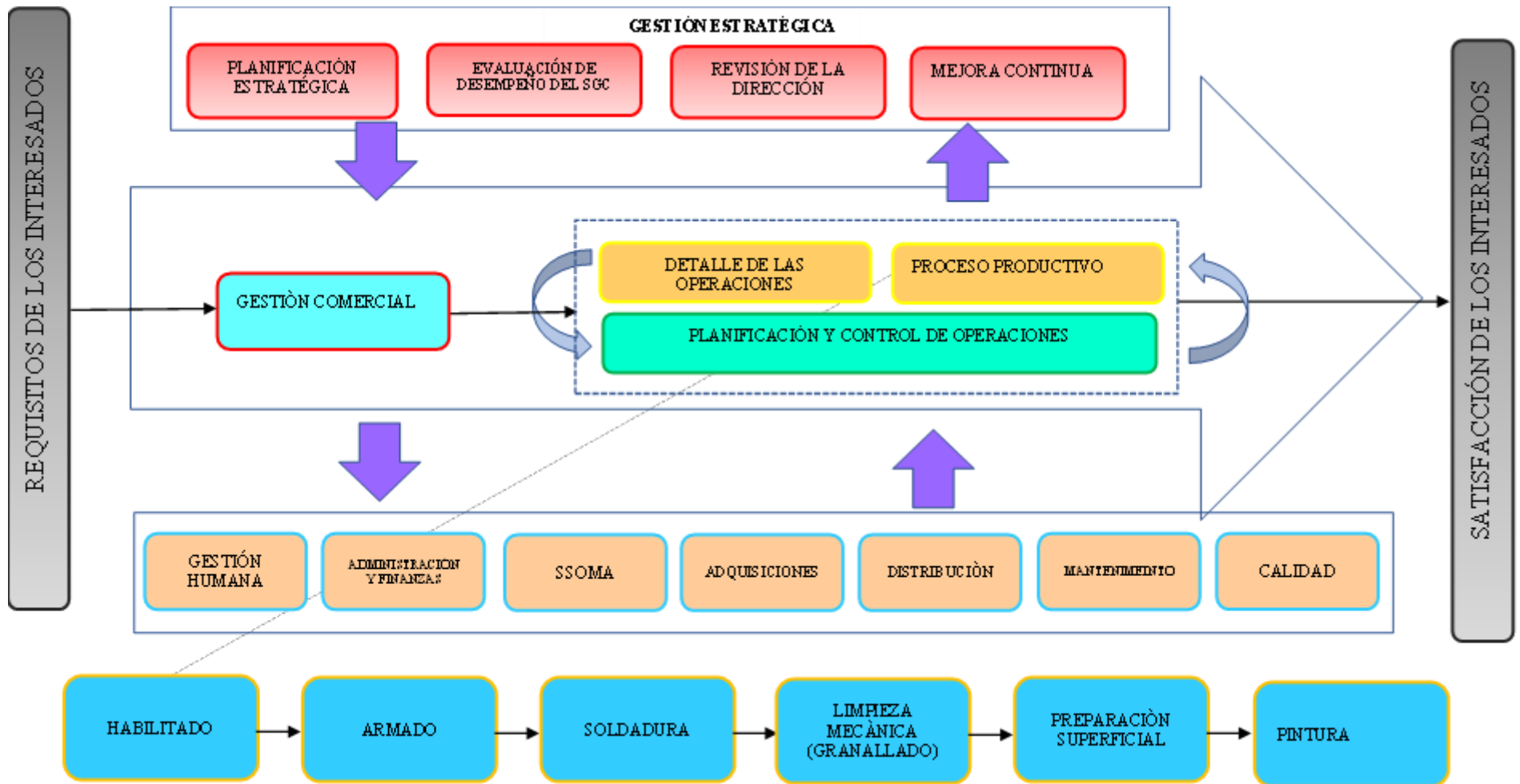


Figura 5. Mapa de procesos de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría, SAC.

### 3.1.3. Análisis de la problemática

Se muestra en la tabla 5, del diagnóstico inicial en el que se manifiesta un bajo nivel de ventas de la organización de acuerdo con los presupuestos comerciales establecidos al principio de cada año:

Tabla 3. *Dimensiones y categorías de los factores que inciden sobre los niveles de venta en la empresa.*

Dimensión	Categorías
Maquinarias, equipos y herramientas de trabajo	Paradas en la línea de producción por equipos en mal estado Falta de mantenimiento y calibración de equipos Paradas en la línea por herramientas en mal estado.
Infraestructura y condiciones de trabajo	Retrasos por falta de espacio para organizar materiales. No se han definido planes de mejora.
Materiales y su suministro	Retrasos en entrega de material. Devoluciones de material al área de suministros por no estar apto para uso.
Procesos	No se ha desarrollado una planificación de los recursos. desconocimiento por parte de la gerencia del personal de las acciones necesarias para mejorar el posicionamiento. desconocimiento de las estrategias de la competencia. Desconocimiento del perfil estratégico de la empresa por parte del personal
Recurso humano	Falta de capacitación al personal. Falta de misión, visión y estrategias específicas alineadas con la organización. Conflictos por falta de comunicación.
Medio ambiente	El sistema de información de la organización no contribuye a gestionar la empresa de forma eficiente desde el punto de vista ambiental No se han desarrollado iniciativas para promover acciones orientadas al medio ambiente

### 3.1.5. Resultados de la aplicación de instrumentos

#### Cálculo de la confiabilidad de los instrumentos

En esta sección del estudio, se procedió a describir los resultados, especificando los diferentes análisis estadísticos obtenidos y la prueba de hipótesis. Antes de iniciar la explicación de cada uno de ellos, se manifiesta el procedimiento de confiabilidad de los instrumentos que se emplearon, se explica que el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach arroja un resultado que mientras más se acerque al valor 1 indica que más confiable será el instrumento, por lo que los niveles para confiabilidad según este coeficiente se muestran en las tablas 4 y 5.

Tabla 4. *Confiabilidad del instrumento de gestión de planeación estratégica*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.784	17

Fuente: Base de datos SPSS, versión 26

Tabla 5. *Confiabilidad del instrumento de Percepción del clima de seguridad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.885	31

Fuente: Base de datos SPSS, versión 26

Como se evidencia en la información mostrada, el instrumento de gestión de prevención de riesgos laborales obtuvo una confiabilidad de 0.784 y el instrumento de percepción del clima de seguridad alcanzó confiabilidad de 0.885, lo que demuestra una confiabilidad aceptable en ambos instrumentos.

## Análisis Descriptivo

A continuación, se realizó el análisis descriptivo de los resultados de los instrumentos aplicados sobre la planeación estratégica y posicionamiento de marca. En dicho análisis consideró una escala de valoración con las categorías: bueno (entre 5 y 3.5 puntos de promedio); regular (entre 3.49 y 2.5 puntos de promedio) y malo (inferior a 2.49 puntos): en la Tabla 6 y la Figura 6 se muestran los resultados descriptivos de la variable gestión de de prevención de riesgos laborales:

Tabla 6. Análisis descriptivo - Variable planeación estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	5.0	5.0	5.0
	Regular	3	15.0	15.0	20.0
	Bueno	16	80.0	80.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

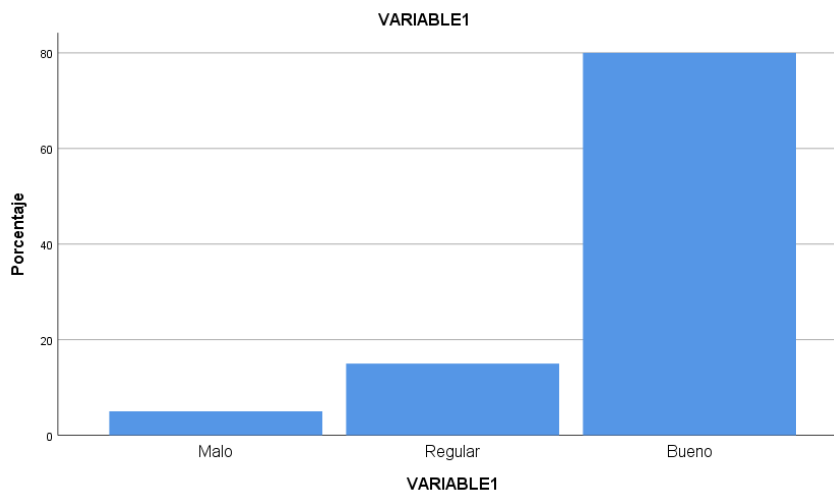


Figura 6. Análisis descriptivo - Variable planeación estratégica

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación:

Se evidencia que los consultados manifestaron que el 5% consideraron que la planeación estratégica es mala, mientras que el 15% indicó que es regular y el resto que fue el 80% contestó que es buena. En lo que respecta a las dimensiones de la primera variable, en la Tabla 7 y la Figura 7 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión financiera:

Tabla 7. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión Financiera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	5.0	5.0	5.0
	Regular	2	10.0	10.0	15.0
	Bueno	17	85.0	85.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

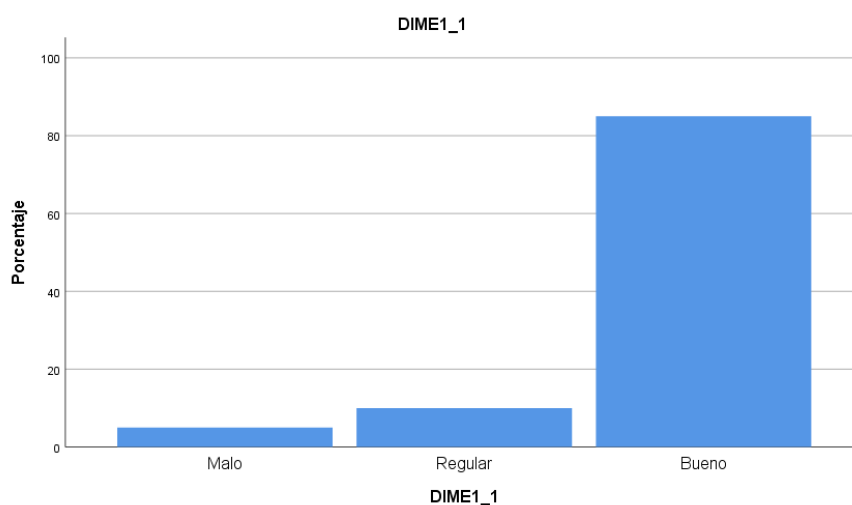


Figura 7. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión Financiera  
Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

### Interpretación:

Se evidencia, según la opinión de los encuestados que el 5% consideró que la financiera en planeación estratégica es mala, mientras que el 10% indicó que es regular y el resto que fue el 85% contestó que es buena. En la Tabla 8 y la Figura 8 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión gestión de clientes:

Tabla 8. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión de Clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	5.0	5.0	5.0
	Regular	2	10.0	10.0	15.0
	Bueno	17	85.0	85.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

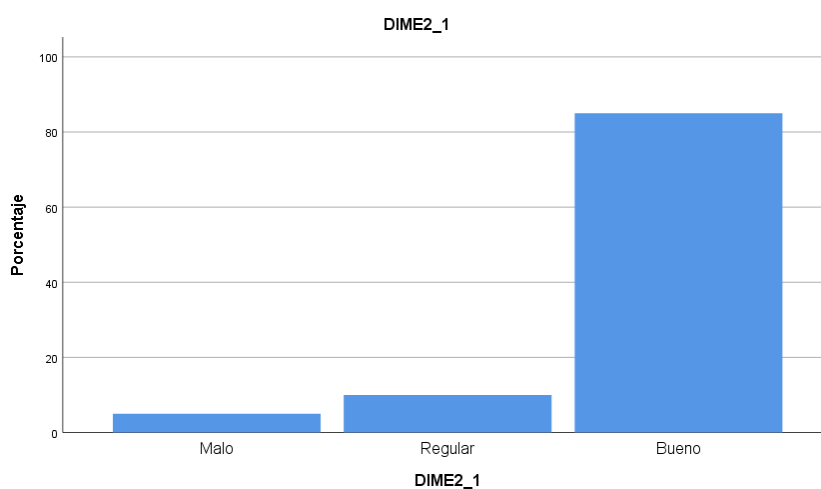


Figura 8. Análisis descriptivo - Dimensión Gestión de clientes  
Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

Se evidencia que de acuerdo con la opinión de los encuestados, que la dimensión gestión de clientes en la planeación estratégica es mala en un 5% de las respuestas, mientras que el 10% indicó que es regular y el resto que fue el 85% contestó que es buena. En la Tabla 9 y la Figura 9 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión gestión de los procesos:



Tabla 9. *Análisis descriptivo - Dimensión Gestión de los procesos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	5.0	5.0	5.0
	Regular	1	5.0	5.0	10.0
	Bueno	18	90.0	90.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

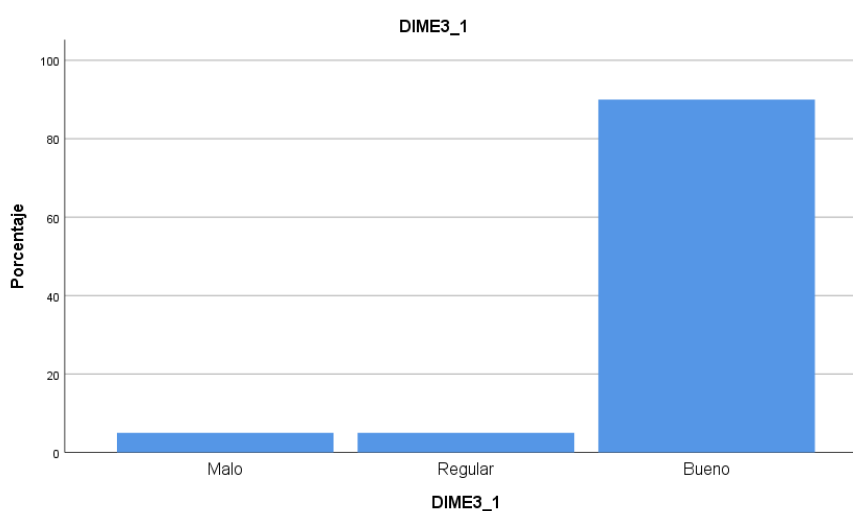


Figura 9. *Análisis descriptivo - Dimensión Gestión de los procesos*  
Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

A partir de los resultados obtenidos se evidencia que el 5% de los consultados consideró que la gestión de los procesos, relacionada con planeación estratégica en la empresa es mala, mientras que el 5% indicó que es regular y el resto que fue el 90% contestó que es buena. En la Tabla 10 y la Figura 10 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión gestión del aprendizaje y desarrollo:

Tabla 10. *Análisis descriptivo - Dimensión gestión del aprendizaje y desarrollo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	5.0	5.0	5.0
	Regular	1	5.0	5.0	10.0
	Bueno	18	90.0	90.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

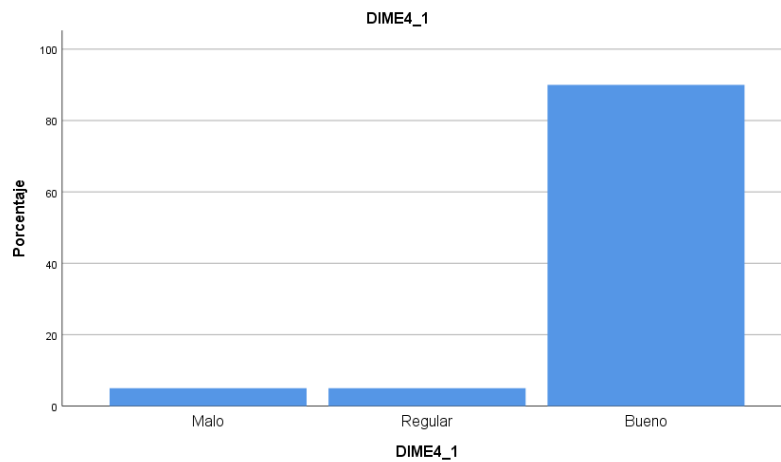


Figura 10. *Análisis descriptivo - gestión del aprendizaje y desarrollo*

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

Se evidencia, a partir de las opiniones de los encuestados, que la gestión del aprendizaje y desarrollo asociados a planeación estratégica es mala de acuerdo con 5% de la muestra, mientras que otro 5% manifestó que es regular y el resto que fue el 90% contestó que es buena.

En lo que respecta a la segunda variable, en la Tabla 11 y la Figura 11 se muestran los resultados descriptivos del posicionamiento de marca:

Tabla 11. *Análisis descriptivo - Variable posicionamiento de marca*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	5.0	5.0	5.0
	Regular	5	25.0	25.0	30.0
	Bueno	14	70.0	70.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

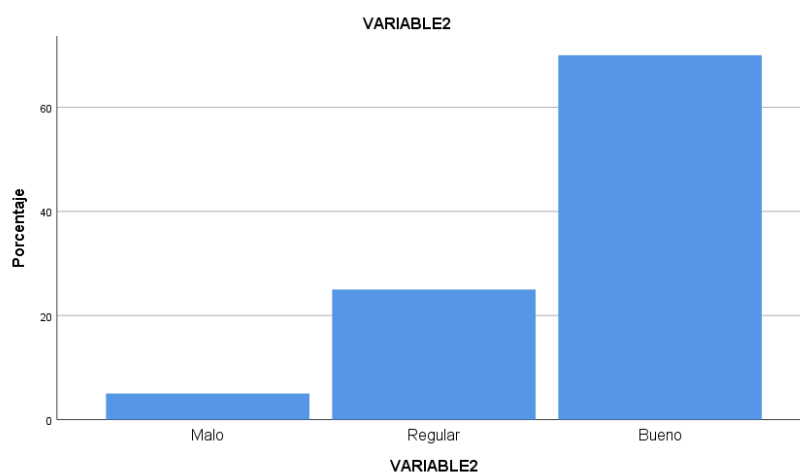


Figura 11. *Análisis descriptivo - Variable posicionamiento de marca*  
Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

Los resultados obtenidos en el análisis descriptivo en relación con el posicionamiento de marca muestran que el 5% de las personas consultadas consideró que es malo, mientras que 25% consideró que es regular y un 70% consideró que es bueno. En relación con las dimensiones de la segunda variable, en la Tabla 12 y la Figura 12 se muestran los resultados descriptivos de la gestión de seguridad:

Tabla 12. *Análisis descriptivo - Dimensión de Orientación proactiva del mercado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	5.0	5.0	5.0
	Regular	1	5.0	5.0	10.0
	Bueno	18	90.0	90.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

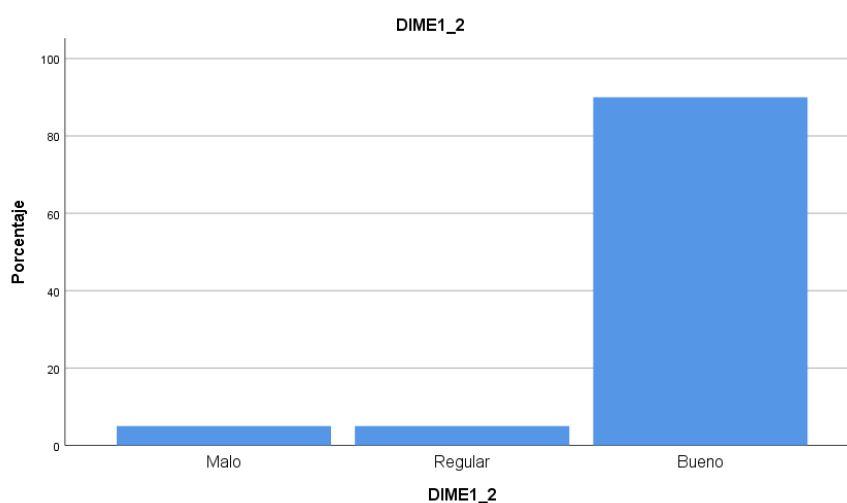


Figura 12. Análisis descriptivo – Dimensión Orientación proactiva del mercado  
Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

Los resultados relacionados con la orientación proactiva del mercado muestran que el 5% por ciento de los encuestados manifestaron que es mala, a la vez que otro 5% consideró que es regular, mientras que el restante 90% consideró que es buena. En la Tabla 13 y la Figura 13 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión Orientación receptiva al mercado:

Tabla 13. *Análisis descriptivo - Dimensión Orientación receptiva al mercado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	5.0	5.0	5.0
	Regular	4	20.0	20.0	25.0
	Bueno	15	75.0	75.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

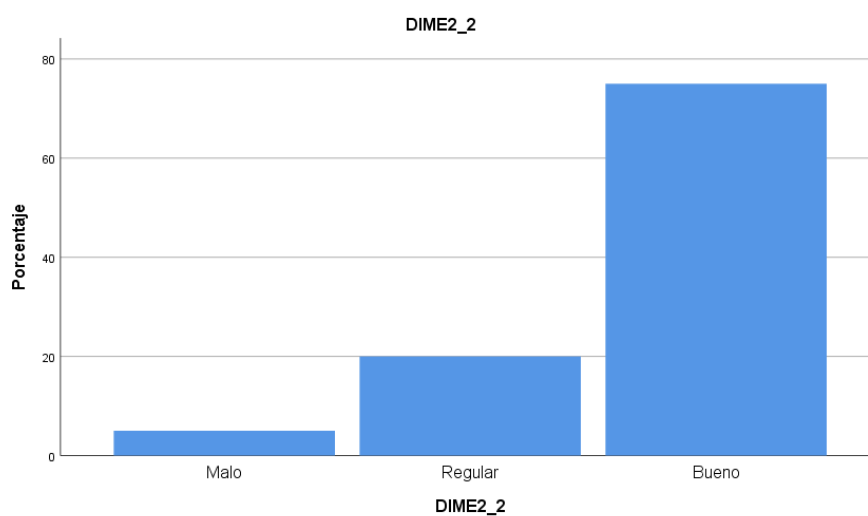


Figura 13. Análisis descriptivo – Orientación receptiva al mercado  
Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

Los resultados obtenidos en el análisis descriptivo en relación con la segunda dimensión de la variable posicionamiento de marca (Orientación receptiva al mercado) muestran que el 5% de las personas consultadas consideró que es malo, mientras que 20% consideró que es regular y un 75% consideró que es bueno.

En la Tabla 14 y la Figura 14 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión Diferenciación de marca:

Tabla 14. *Análisis descriptivo - Dimensión Diferenciación de marca*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	5.0	5.0	5.0
	Regular	2	10.0	10.0	15.0
	Bueno	17	85.0	85.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

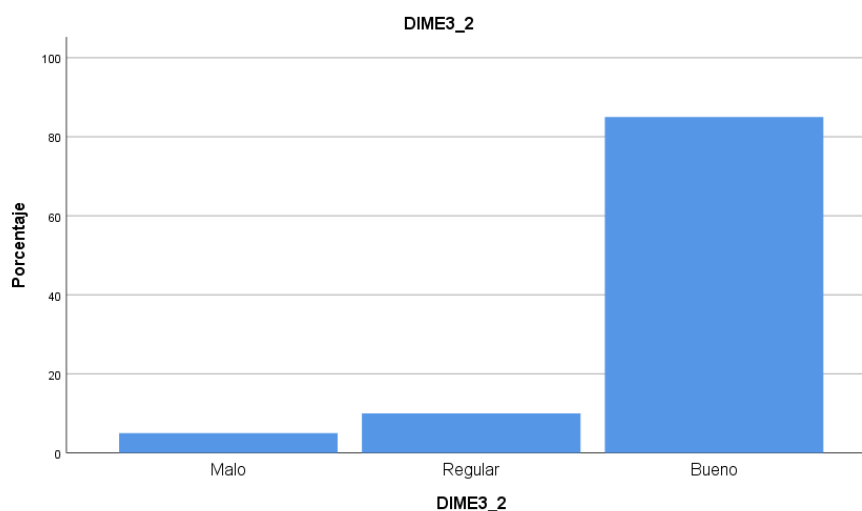


Figura 14. *Análisis descriptivo – Dimensión Diferenciación de marca*

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

Los resultados relacionados con la dimensión gestión del riesgo laboral muestran que el 5% por ciento de los encuestados manifestaron que es mala, mientras que 10% consideró que es regular, mientras que el restante 85% consideró que es buena.

## Análisis Inferencial

La tercera sección de los resultados muestra el análisis inferencial que se realizó mediante la prueba de normalidad Shapiro-Wilk, para analizar las variables y cada una de sus dimensiones. En la tabla 15 se muestra los resultados de la prueba de normalidad:

Tabla 15. *Prueba de Normalidad de las variables y dimensiones*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Gestión Financiera	.447	20	.000
Dimensión Gestión de Clientes	.447	20	.000
Dimensión Gestión de Procesos	.354	20	.000
Dimensión Gestión de Aprendizaje y desarrollo	.354	20	.000
VARIABLE planeación estratégica	.522	20	.000
Dimensión Orientación proactiva del mercado	.354	20	.000
Dimensión Orientación receptiva al mercado	.583	20	.000
Dimensión Diferenciación de marca	.447	20	.000
VARIABLE Posicionamiento de marca	.632	20	.000

### **Interpretación**

Considerando que la población no excede los 50 datos, se empleó la técnica de Shapiro-Wilk para el análisis de normalidad. Teniendo en cuenta que en todos los casos el p-valor o valor sigma es menor a 0.05 (5%), entonces se rechazó la hipótesis nula, por lo cual se verificó la hipótesis alterna, la cual señala que las variables tienen una distribución desconocida (distinta a la normal), información que permite realizar los análisis de correlación en su versión no paramétrica mediante el coeficiente correlación Rho de Spearman.

### **Pruebas de hipótesis**

Para la evaluación cualitativa de las correlaciones determinadas en las pruebas de hipótesis se utilizó la siguiente escala:

#### **Escala de influencia**

Correlación nula:	0.00
Influencia baja:	Mayor que 0.00 y menor o igual que 0.25
Influencia media:	Mayor que 0.25 y menor o igual que 0.50
Influencia alta:	Mayor que 0.50 y menor o igual que 0.75
Influencia muy alta:	Mayor que 0.75 y menor que 1.00
Correlación perfecta:	1.00

## Hipótesis General

**Ho:** No existe influencia significativa del diseño e implementación de un de un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

**Ha:** Existe influencia significativa del diseño e implementación de un de un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

Tabla 16. *Correlación entre la variable planeación estratégica y la Variable posicionamiento de marca.*

			Planeación estratégica	Posicionamien to de marca
Rho de Spearman	Planeación estratégica	Coefficiente de correlación	1.000	.737
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	20	20
	Posicionamiento de marca	Coefficiente de correlación	.737	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	20	20

Nota: \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

Se evidencia que la variable planeación estratégica y la variable posicionamiento de marca tienen una influencia positiva alta, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna ( $\rho=0.737$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ). Con estos resultados se demuestra que sí existe influencia muy alta entre ambas, por lo que la planeación estratégica influye de manera positiva sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.



## Hipótesis específica 1

**Ho:** No existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación proactiva del mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C

**Ha:** Existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación proactiva del mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

Tabla 17. *Correlación entre la dimensión orientación proactiva del mercado y la Variable planeación estratégica*

		Variable		
			posicionamien to de marca	Dimensión financiera
Rho de Spearman	Variable	Coeficiente de correlación	1.000	.997
	planeación	Sig. (bilateral)	.	.000
	estratégica	N	20	20
	Dimensión	Coeficiente de correlación	.997	1.000
	orientación	Sig. (bilateral)	.000	.
	proactiva del mercado	N	20	20

Nota: \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

Se evidencia que la dimensión orientación proactiva del mercado y la variable planeación estratégica tienen una influencia positiva muy alta de acuerdo con la escala de valoración, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna ( $\rho=0.997$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ). Con estos resultados se demuestra que existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación proactiva del mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

## Hipótesis específica 2

**Ho:** No existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

**Ha:** Existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

Tabla 18. *Correlación entre la dimensión orientación receptiva al mercado y la Variable planeación estratégica.*

			Posicionamiento de marca	Gestión técnica
Rho de Spearman	Variable	Coefficiente de correlación	1.000	.994
	planeación	Sig. (bilateral)	.	.000
	estratégica	N	20	20
	Dimensión	Coefficiente de correlación	.994	1.000
	orientación	Sig. (bilateral)	.000	.
	receptiva del mercado	N	20	20

Nota: \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

## Interpretación

Se evidencia que la dimensión orientación receptiva del mercado y la variable planeación estratégica tienen una influencia positiva muy alta, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna ( $\rho=0.994$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ), con lo que se demuestra que Existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

### Hipótesis específica 3

**Ho:** No Existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

**Ha:** Existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

Tabla 19. *Correlación entre la dimensión diferenciación de marca y la Variable planeación estratégica.*

			Planeación estratégica	Diferenciación de marca
Rho de Spearman	Planeación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,868*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Diferenciación de marca	Coefficiente de correlación	,868*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

Nota: \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).  
Fuente: Base de Datos SPSS versión 26.

### Interpretación

Se evidencia que la la dimensión diferenciación de marca y la variable Planeación estratégica tienen una influencia positiva muy alta, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna ( $\rho=0.868$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ). Demostrando que existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

#### 3.1.6. Herramientas de diagnóstico

##### Diagrama Ishikawa

Mediante el diagrama Ishikawa se determinó los posibles eventos que originan los bajos niveles de venta de acuerdo con el diagnóstico realizado:

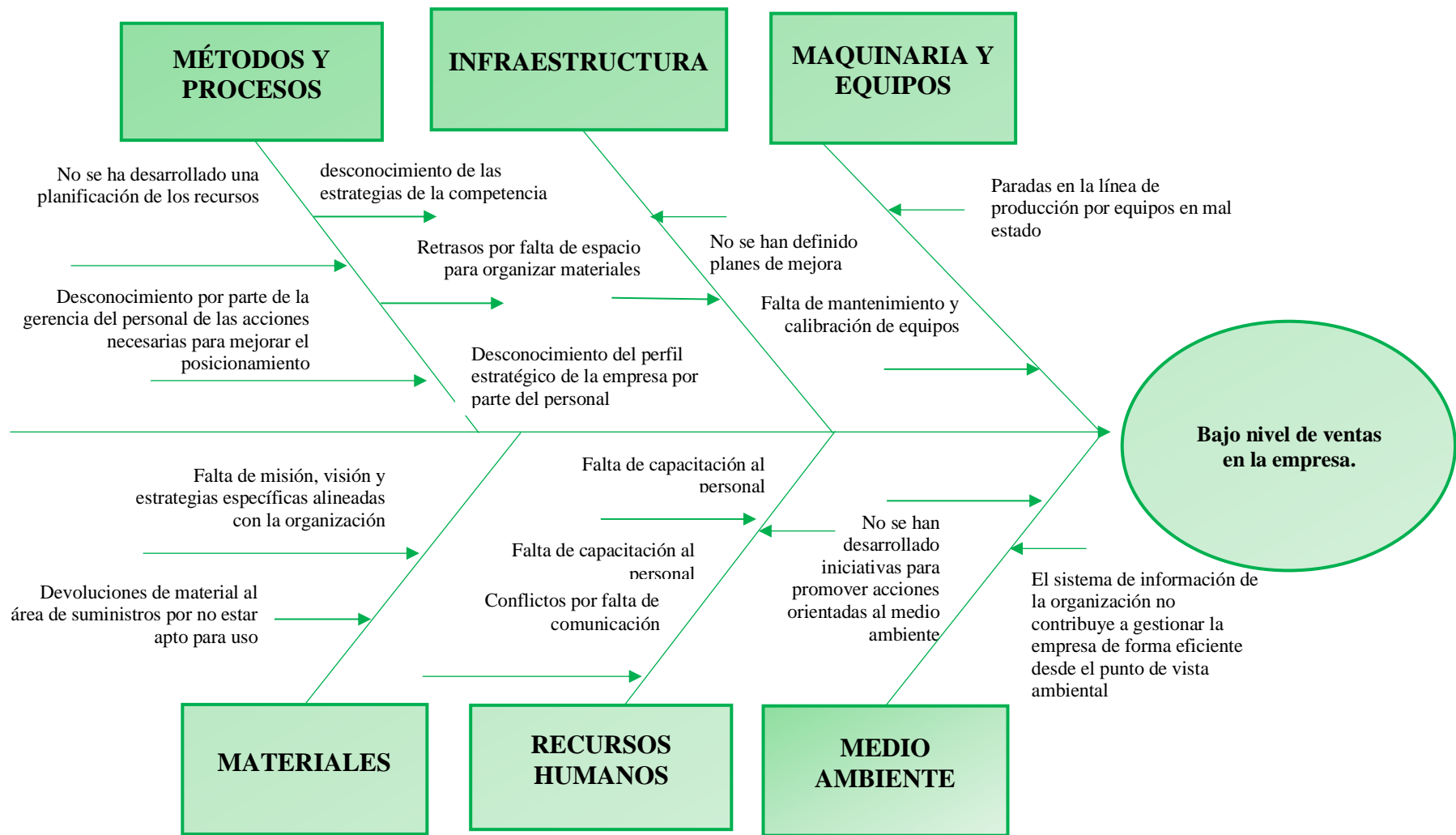


Figura 15. Diagrama de Ishikawa o de causa y efecto de los factores que inciden en el nivel de ventas en la empresa.

Para priorizar los factores que inciden sobre los bajos niveles de venta, una consulta con el personal mediante la técnica de grupo nominal para que se determinará cuáles factores incidirán con mayor fuerza sobre el bajo nivel de ventas y relacionarlas con las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa. Los resultados se muestran en la Tabla 20:

Tabla 20. *Principales causas que afectan el bajo nivel de ventas de la empresa.*

Causas	Frecuencia (Valor absoluto)	Valor relativo	Valor relativo Acumulado
No se ha desarrollado planificación.	71	37.0%	37.0%
Desconocimiento del perfil estratégico.	40	20.8%	57.8%
Falta de misión, visión y estrategias específicas.	32	16.7%	74.5%
Desconocimiento de acciones para posicionamiento.	15	7.8%	82.3%
Conflictos por falta de comunicación.	10	5.2%	87.5%
Falta de capacitación al personal.	8	4.2%	91.7%
Desconocimiento de las estrategias de la competencia.	6	3.1%	94.8%
No se han definido planes de mejora.	3	1.6%	96.4%
Retrasos en entrega de material.	3	1.6%	97.9%
Devoluciones de material.	1	0.5%	98.4%
Retrasos por falta de espacio.	1	0.5%	99.0%
Equipos en mal estado.	1	0.5%	99.5%
Paradas en la línea por herramientas en mal estado	1	0.5%	100.0%

**Diagrama de Pareto:** En la figura 16, se representa visualmente los problemas que originan el bajo nivel de ventas en la empresa:

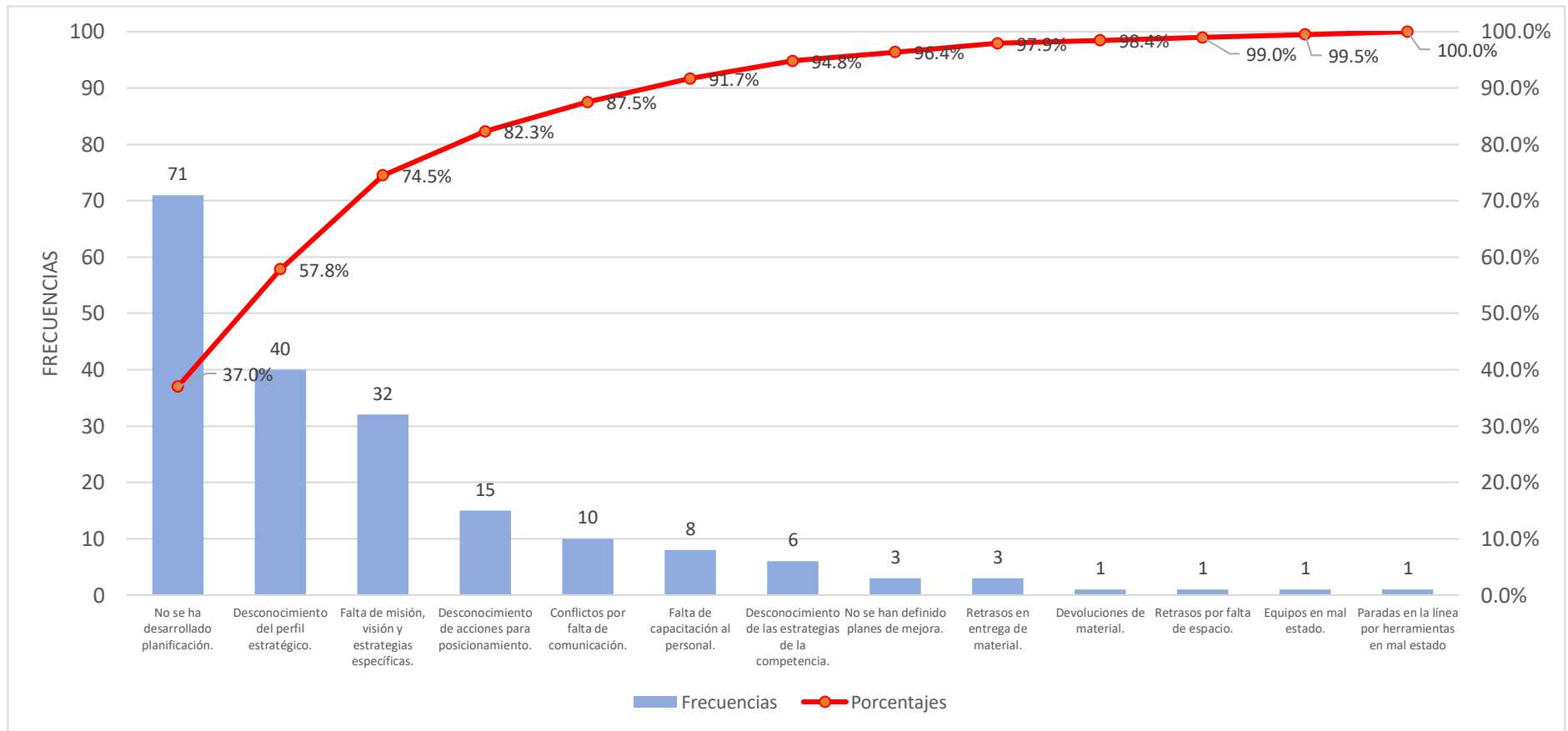


Figura 16. Diagrama de Pareto de los problemas que originan bajo nivel de ventas en la organización.

A partir de los resultados obtenidos del diagrama de Pareto, los factores que inciden en el problema identificado son: No se ha desarrollado planificación (37%), Desconocimiento del perfil estratégico (20.8%), Falta de misión, visión y estrategias específicas (16.7%) y desconocimiento de acciones para posicionamiento (7.8%)

### **Matriz FODA**

En la Figura 17 se muestra los resultados de la matriz FODA realizada en la empresa. Dicha herramienta es una técnica utilizada para determinar y definir las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una organización. Por lo general, los análisis FODA se usan a nivel organizacional para determinar qué tan cerca está una empresa de sus trayectorias de crecimiento y puntos de referencia de éxito (Madurai et al., 2020), pero también se pueden usar para determinar qué tan bien se está desempeñando un proyecto en particular (Ali et al, 2021).

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Inversión de la empresa en equipos de última tecnología.</li> <li>b) Personal calificado y comprometido con el logro de los objetivos.</li> <li>c) Amplia experiencia en el rubro de servicios de ingeniería e instalaciones de estructuras metálicas.</li> <li>d) Capacidad de diseño de estructuras acorde a los requerimientos del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ausencia de planeación en las actividades de mercadeo y atención al cliente de la empresa.</li> <li>b) Necesidad de mejorar los costos de los procesos y las actividades operativas.</li> <li>c) Necesidad de mejorar el cumplimiento de las fechas de las entregas contractuales con los clientes.</li> <li>d) Ausencia de estrategias orientadas al crecimiento de las ventas.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reactivación de nuevos proyectos en los sectores públicos y privados.</li> <li>b) Creación de nuevas zonas industriales que incrementan la demanda.</li> <li>c) Búsqueda de nuevos proveedores para maximizar los beneficios.</li> <li>d) Perspectivas de crecimiento económico para los próximos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Incursión de nuevas empresas de servicios de ingeniería.</li> <li>b) Incremento de los competidores con mejores estrategias publicitarias.</li> <li>c) Dependencia de la mano de obra calificada de empresas contratistas en los procesos de fabricación.</li> <li>d) Dependencia de los precios de los componentes y los distribuidores de productos para las estructuras</li> </ul>

Figura 17. Matriz FODA de la empresa



## Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es un modelo para gestionar las organizaciones, desarrollado por el economista Michael Porter en 1979 (Sánchez et al., 2020) Mediante este modelo, se analiza un sector productivo a partir de cinco fuerzas existentes: nuevos competidores, compradores, proveedores, competencia y productos sustitutos. Dicho análisis contribuye a conocer las condiciones bajo las cuales una empresa compite en el sector en el cual desarrolla su actividad industrial o comercial. este análisis parte con la formulación de la visión empresarial; continúa con la estrategia alineada a dicha visión. en su desarrollo hay que incluir los factores de tipo cualitativo y cuantitativo y el poder de decisión dentro de la organización (Ver Figura 18). En dicha figura se hace una revisión a partir de la información suministrada por los informantes de la empresa respecto a los niveles de influencia de los competidores de los proveedores de los compradores y de los productos elaborados por la organización, así como la eventual amenaza de los productos sustitutos.

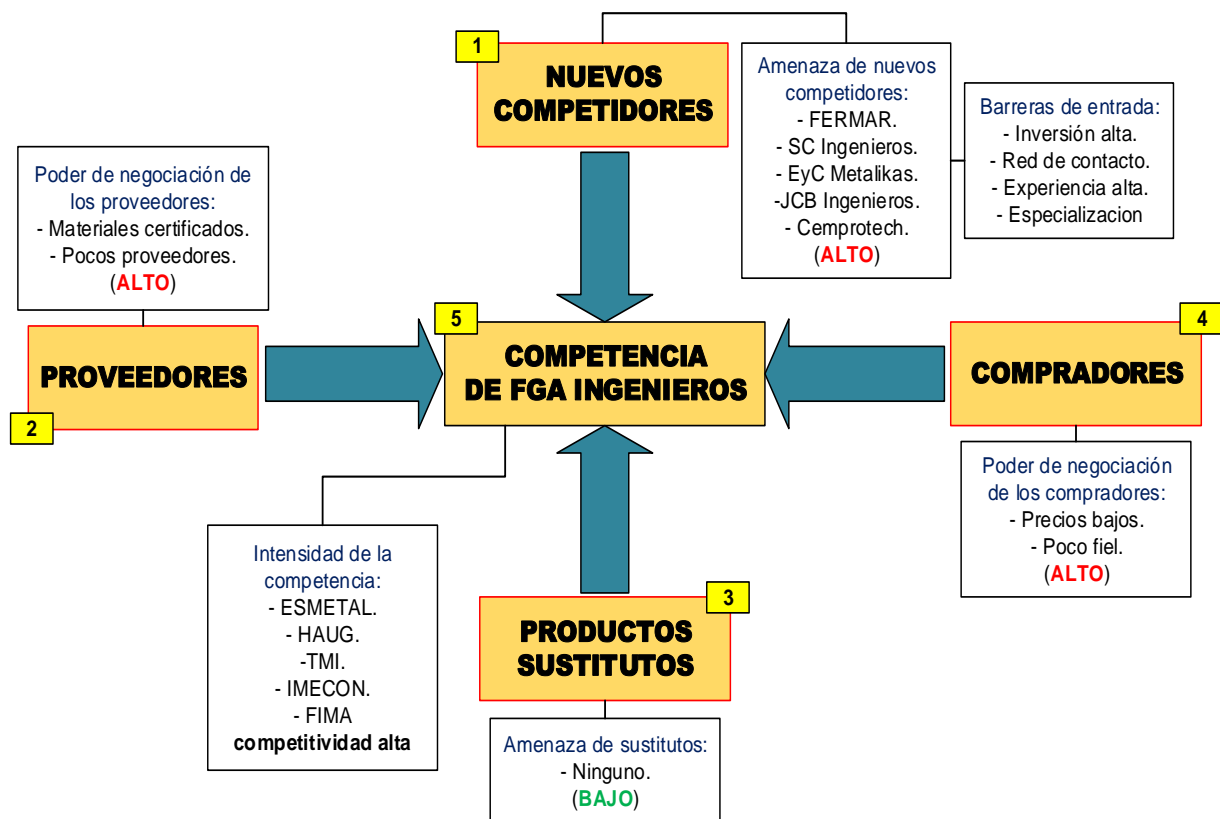


Figura 18. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

## **Análisis de fuerzas PESTEL**

Este análisis obtiene su nombre de las iniciales de los factores que se incluyen para hacer un diagnóstico externo de la organización: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Pan et al., 2019). De acuerdo con dichos autores, mediante esta herramienta se pueden identificar todos los factores externos a la organización, sobre los cuales no se tiene influencia, pero mediante su reconocimiento e inclusión en un plan de acción se pueden disminuir o controlar los efectos que podrían tener sobre los resultados financieros de una empresa. A continuación, se mencionan los factores incluidos en el Análisis de fuerzas PESTEL que pueden afectar a la empresa, y son representados en la Figura 8.

- a) Políticos: paralización de proyectos de construcción privados por incertidumbre política del nuevo gobierno que causa inestabilidad.
- b) Económicos: Falta de inversión económica en nuevos proyectos. Incidencia de la situación de los mercados nacionales e internacionales sobre los proyectos de inversión. Disminución de la inversión pública. Acuerdos comerciales internacionales que facilita el intercambio tecnológico y el acceso a insumos de origen importados. Recuperación económica post-COVID.
- c) Socioculturales: Paralización de proyectos por reclamos de la población próxima. Conflictos sociales. Caída de los niveles de producción del sector minero por paralizaciones debido a la pandemia del COVID 19.
- d) Tecnológicos: Uso de herramientas digitales basadas en la web hacer conocer la empresa a los potenciales clientes. Uso de la tecnología por parte de competidores directos.
- e) Ecológico/medio ambiental: Cuidado del medio ambiente y de los efectos contaminantes del proceso productivo, lo que incluye el uso y disposición final de residuos. Cambios en las normativas ambientales.
- f) Legales: Cumplir los reglamentos legales de trabajo y salud ocupacional. Cumplimiento de las normativas en procesos de licitaciones.

### 3.2. Propuesta de implementación

En cuanto a la implementación realizada durante la investigación, se cumplió con una serie de actividades que se presentan en la Figura 19 y se describen a continuación:

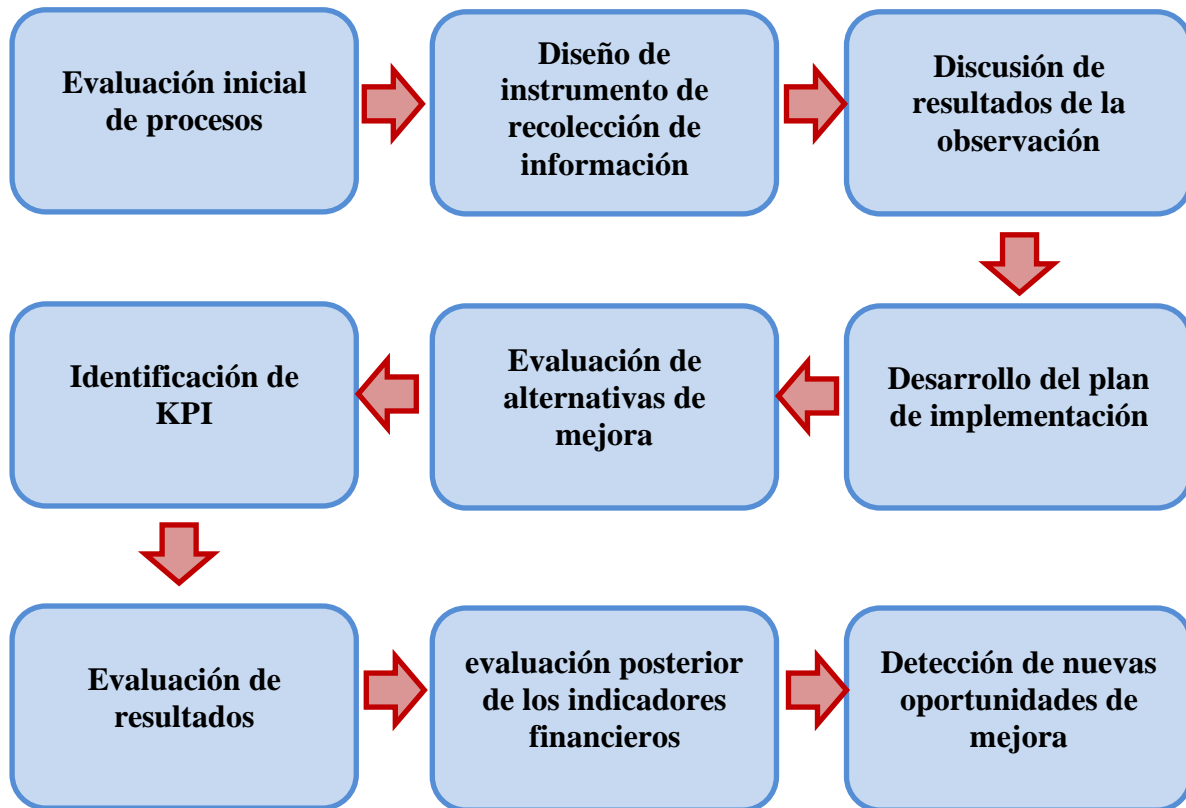


Figura 19. Diagrama de flujo de las actividades realizadas en la implementación

- a) Evaluación de los procesos de la organización para detectar oportunidades de mejora y relacionarlos con alguna técnica o práctica de Ingeniería Industrial.
- b) Creación de un instrumento de recolección de información que permitiera formalizar el proceso de observación directa en la empresa.
- c) Discusión de los resultados de la observación directa entre el equipo responsable de la toma de decisiones en el área de producción.
- d) Identificación de los indicadores claves de desempeño (KPI) más adecuados para evaluar los resultados del área comercial
- e) Evaluación de las alternativas de acuerdo con los factores críticos de éxito.
- f) Elaboración del plan de implementación y aprobación por la dirección de la empresa.
- g) Capacitación al personal respecto al uso de herramientas de planeación.
- h) Medición posterior de los indicadores de desempeño y evaluación de resultados.
- i) Detección de nuevas oportunidades de mejora continua dentro de la organización.

### **3.2.1. Fundamentación**

Las rigurosas exigencias que predominan en la actualidad, caracterizada por la competitividad y la complejidad de las organizaciones, hacen que éstas busquen soluciones gerenciales que permitan marcar diferencias frente a sus competidores y faciliten mantenerse dentro del mercado con posibilidades de crecimiento y expansión.

Como consecuencia de este proceso, se ha acelerado el dinamismo de las actividades internas de las organizaciones, exigiendo de éstas el incremento de la calidad y la competitividad y, por tanto, motivando a las organizaciones ser eficientes e innovadoras en el logro de sus objetivos comerciales. En este sentido, el diseño de un plan estratégico permite crear directrices que orienten los esfuerzos del equipo de trabajo al logro de las metas y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente se ha convertido en el principal elemento diferenciador de las empresas del sector de los servicios de ingeniería y construcción e instalación de estructuras metálicas, tal es el caso de la empresa objeto de estudio, organización orientada a ser líderes del, consolidándose como empresa responsable, dinámica, eficiente y altamente competitiva, ofreciendo respuestas efectivas y oportunas, logrando la satisfacción de sus clientes, intermediarios, empleados y accionistas.

De esta forma, la calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Debido a ello, si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe, y de esta manera tener una incidencia favorable sobre el posicionamiento de la organización en el mercado.

Por otra parte, se fundamenta en los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que infieren las fallas de la dirección en los siguientes aspectos: falta de identificación de los procesos orientados a los clientes, ausencia de indicadores de desempeño y poca alineación en el personal para el logro de los objetivos de marketing planteados, ausencia de un plan de trabajo orientado al posicionamiento de la marca y de formas de medir la satisfacción de los clientes.

### **3.2.2. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Definir los contenidos del plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C, que contribuya con el logro de los objetivos de la entidad y su misión organizacional.

#### **Objetivos específicos**

- a) Aplicar una metodología de planeación estratégica para el posicionamiento de marca que contribuyan mejorar la orientación proactiva del mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.
- b) Crear nuevas formas de satisfacer a los clientes actuales y potenciales al momento de gestionar sus requerimientos en la empresa, con el fin de identificar las necesidades y el tipo de servicio a ofrecer y mejorar la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.
- c) Facilitar el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información empresarial a niveles estratégico, táctico y operativo, a través de canales adecuados para todo el personal, con el fin de para mejorar la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

### **3.2.3. Desarrollo de la propuesta**

Como estrategia inicial para el desarrollo de las acciones del plan estratégico, se muestra en la tabla 1 un diagrama de relaciones. De acuerdo con Parmelli et al. (2021), esta es una herramienta de gerencia visual que tiene como principal fortaleza su capacidad para visualizar tales relaciones. El proceso de creación de un diagrama de interrelación puede ayudar a los grupos a analizar los vínculos naturales entre diferentes aspectos de una situación compleja.

En el diagrama realizado, se vincula el lineamiento estratégico propuesto para el plan con su respectivo objetivo, las estrategias propuestas para el cumplimiento del objetivo y los procedimientos o herramientas adecuadas para que el personal pueda acceder a la información necesaria para incorporarse al plan de mejoras.

Tabla 21. *Contenidos del plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.*

<b>Lineamiento estratégico</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Procedimientos/Herramientas</b>
Aplicar una metodología de planeación estratégica para el de posicionamiento de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.	Organizar un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificar clientes y sus necesidades.</li> <li>b) Definir perfil de servicios/productos.</li> <li>c) Desarrollar el mapa de ruta estratégico.</li> <li>d) Describir procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Hoja de ruta del plan.</li> <li>— Perfil estratégico.</li> <li>— Indicadores.</li> <li>— Plan de ventas.</li> </ul>
Crear nuevas formas de satisfacer a los clientes actuales y potenciales al momento de gestionar sus requerimientos en la empresa, con el fin de identificar las necesidades y el tipo de servicio a ofrecer.	Mantener un compromiso organizacional con la empresa, cumpliendo fielmente el código de ética y las normas, establecidas para la gestión de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fomentar confianza y credibilidad en los clientes de la empresa, a través de un adecuado conocimiento del área comercial.</li> <li>b) Actuar cumpliendo con las políticas, valores y el código de ética de la empresa</li> <li>c) Elaborar las herramientas para el modelo de gestión comercial en la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estrategias de capacitación y formación profesional</li> <li>— Catálogo de productos y servicios de la organización.</li> <li>— Detalle de los procesos que soportan la de atención al cliente</li> </ul>
Facilitar el flujo e oportuno de información empresarial a niveles estratégico, táctico y operativo, a través de canales adecuados para todo el personal, con el fin de alinear e integrar a la empresa, reduciendo los niveles de incertidumbre	Aprovechar las oportunidades y diseñar los elementos de la estrategia de comunicación, a partir de los planes de mejoramiento y los objetivos de la organización objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificación de los niveles de la comunicación interna incluidos en los planes de acción a desarrollar.</li> <li>b) Definición de los contenidos de los planes de acción a desarrollar.</li> <li>c) Indicadores de Gestión propuestos para la gestión comercial en la Empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Actualización y mantenimiento de la página web de la empresa.</li> <li>— Diseño o mejoramiento de la intranet como canal continuo de comunicación e imagen.</li> <li>— Difusión de la estrategia de la Empresa.</li> </ul>

En la Figura 20 se muestra el cronograma de implementación del plan estratégico:

ACTIVIDADES	MESES/SEMANAS											
	SETIEMBRE 2020				OCTUBRE 2020				OCTUBRE 2021			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Fase I. Aplicar una metodología de planeación estratégica para el de posicionamiento de marca.</b>												
Identificar clientes y sus necesidades.												
Definir perfil de servicios/productos.												
Desarrollar el mapa de ruta estratégico.												
Describir procesos.												
<b>Fase II. Crear nuevas formas de satisfacer a los clientes actuales y potenciales.</b>												
Fomentar confianza y credibilidad en los clientes de la empresa, a través de un adecuado conocimiento del área comercial.												
Actuar cumpliendo con las políticas, valores y el código de ética de la empresa.												
Elaborar las herramientas para el modelo de gestión comercial en la empresa.												
<b>Fase III. Facilitar el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información empresarial</b>												
Identificación de los niveles de la comunicación interna incluidos en los planes de acción a desarrollar.												
Definición de los contenidos de los planes de acción a desarrollar.												
Indicadores de Gestión propuestos para la gestión comercial.												
<b>Fase IV. Evaluación de resultados</b>												
Construcción de base de datos.												
Desarrollo de los indicadores posteriores a las mejoras.												
Evaluación comparativa de resultados.												
Análisis de costos y beneficios.												

Figura 20. Diagrama de Gantt para planificar las acciones de mejora.

## **Parte I. Estrategias relacionadas con la aplicación de una metodología de planeación estratégica en los procesos a las actividades de posicionamiento de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.**

Esta parte del plan consiste en la organización de un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido, con la finalidad de alcanzar la mejora continua de las actividades desarrolladas; reducir la variabilidad innecesaria; eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades y optimizar el empleo de los recursos. Para ello se debe seguir los siguientes pasos (Ver Tabla 22)

*Tabla 22. Acciones para aplicar una metodología de planeación estratégica en los procesos a las actividades de posicionamiento de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.*

---

### **Actividad I. Identificar clientes y sus necesidades**

---

Para tener una clara perspectiva de las necesidades de los clientes de la empresa y sus necesidades, se propone seguir con el siguiente plan de trabajo:	Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización. Comprender las necesidades del cliente como primer paso para la mejora de los procesos. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la gestión comercial. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en sí. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.
--	---

---



---

## Actividad II. Definir perfil de servicios/productos

---

A través de las diferentes áreas de la empresa, cada una con su propia identidad, y cadena de valor asociadas a:

Características del servicio: Ámbito del sector de servicios de ingeniería e instalación de estructuras metálicas, manteniendo una alianza comercial con varios proveedores, alianza que con el pasar de los años, se ha ido afianzando hasta convertirse en una excelente herramienta de trabajo en cuanto a los productos y servicios que conjuntamente prestan a sus clientes.

La misión y visión debe vincularse con el perfil de servicios y los factores críticos de éxito.

Limitaciones: Difícil competencia que existe en el mercado por lograr obtener el segmento de clientes. Sin mencionar los gastos operativos de la empresa que cada vez son más altos.

---

## Actividad III. Desarrollar el mapa de ruta estratégico

---

Cuando una organización va a desarrollar un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, debe definir su Mapa Estratégico.

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

En este sentido, el equipo de trabajo debe tener siempre presente durante el proceso de definición del Mapa Estratégico la perspectiva de los clientes, es decir, lo que realmente el cliente desea obtener de la organización. De acuerdo con Waltz et al. (2019), es una herramienta que permite visualizar las dimensiones de estrategia, personas, administración, estructura y tecnología de los procesos comerciales. (Ver Figura 21).

**Misión:** La misión que tiene la empresa es la formación de un equipo de trabajo orientado a crear soluciones constructivas basados en los principios de calidad y cumplimiento en los tiempos pactados con el cliente

**Visión:** convertirse en el mejor socio estratégico de largo plazo de sus clientes, entregando productos de excelencia y con un máximo nivel de compromiso y aprovechamiento de los recursos disponibles.

### Objetivos estratégicos

- Superación de las expectativas y necesidades de los clientes de la empresa, a través de la estandarización de los procesos operacionales y administrativos de la función de servicio al cliente.
- Cumplimiento de las expectativas de la directiva de la empresa y su misión organizacional, logrando una justa estructura de costos y el incremento de la cartera de clientes.
- Promoción del trabajo en equipo y la mejora continua de los procesos como camino para el logro de los objetivos.

### Factores críticos de éxito de la gestión de servicio al cliente

- Relación entre el costo del servicio y la calidad del valor obtenido.
- Capacidad de adaptabilidad a las necesidades específicas de los clientes.
- Apoyo a la función de administración y satisfacción garantizada mediante el servicio al cliente.
- Creación de nuevas formas de satisfacer a los clientes acordes con los cambios tecnológicos.

### Procesos estratégicos, clave y procesos de apoyo

**Procesos estratégicos:** atención al cliente, diseño de nuevos productos y servicios, gestión de los recursos y gestión de la calidad.

**Procesos clave:** Identificación de necesidades, información, proceso de y facturación, solicitud del servicio, operaciones, procesamiento del servicio y cierre del negocio.

**Procesos de apoyo:** Contabilidad, recursos humanos, compras, sistemas de información, formación al personal, comunicación.

Figura 21. Mapa estratégico de la organización

---

#### Actividad IV. Describir procesos mediante el mapa estratégico de procesos

---

En este sentido, para obtener una visión de conjunto del sistema de gestión de la organización, resulta de gran utilidad realizar agrupaciones de varios procesos (macroprocesos) en función del tipo de actividad y de su importancia:

Los procesos de la organización, orientados al cliente se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el mapa de procesos, el cual es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización, para lo cual se deben identificar los procesos que intervienen, entendiendo un proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas con valor agregado para los clientes.

**Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los socios, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos. En la empresa son: ventas y atención al cliente, diseño de nuevos servicios, gestión de recursos y gestión de calidad.

**Procesos clave.** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente y son los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad. Para la empresa estudiada son: Identificación de necesidades, información, proceso de y facturación, solicitud del servicio, operaciones, procesamiento del servicio y cierre del negocio.

**Procesos de soporte.** Son los procesos que no son apreciados directamente por el cliente, son responsables de proveer de todos los recursos necesarios para poder generar el valor añadido deseado por los clientes. En la empresa son: Contabilidad, recursos humanos, compras, sistemas de información, formación al personal y comunicación.

---

En la Figura 22 se muestra el mapa de procesos estratégicos propuesto para la planeación de la organización.

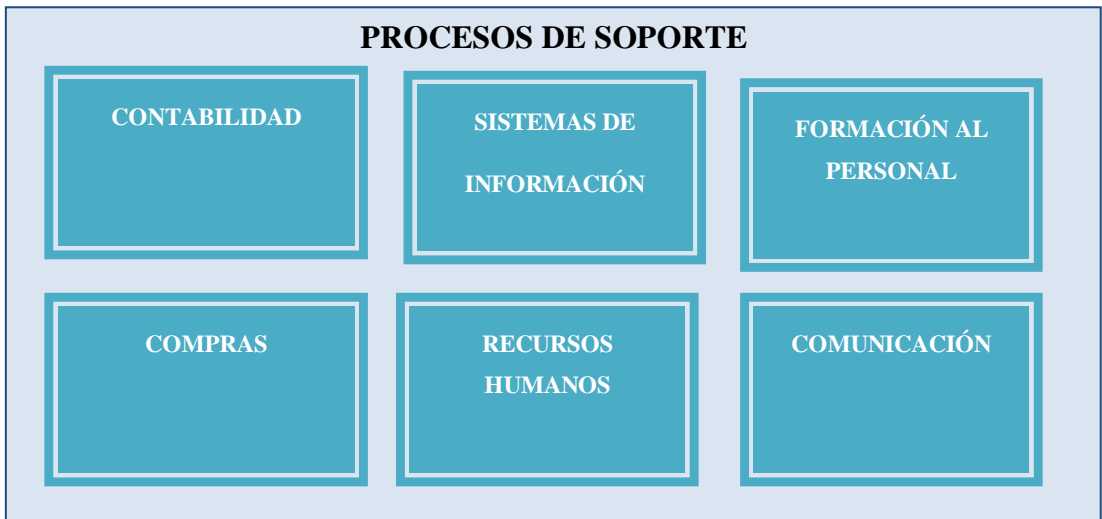
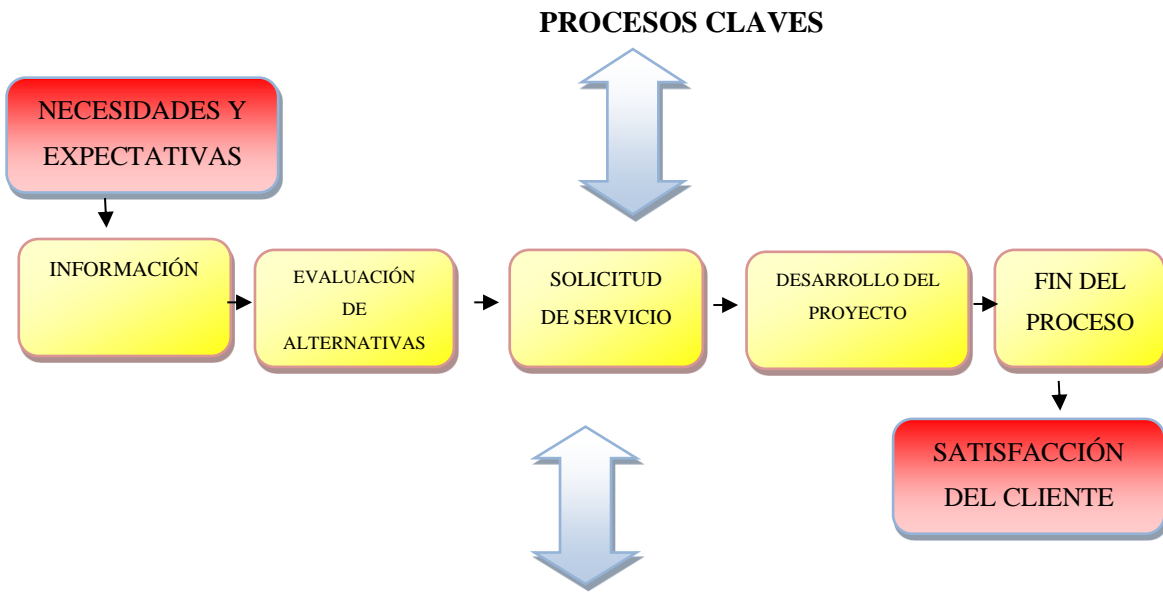
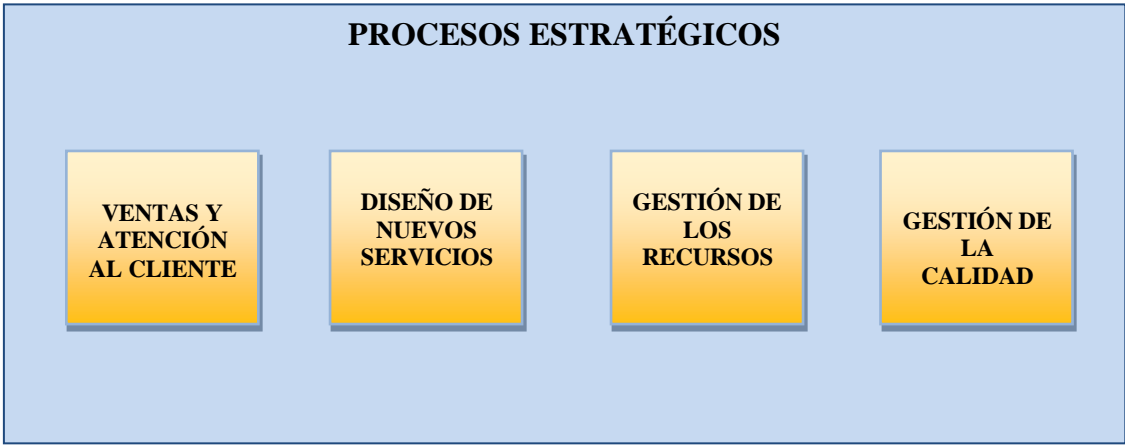


Figura 22. Diagrama de procesos de las funciones comerciales e industrial de la empresa

**Parte II. Estrategias relacionadas con la creación de nuevas formas de satisfacer a los clientes actuales y potenciales al momento de gestionar sus requerimientos en la empresa, con el fin de identificar las necesidades y el tipo de servicio a ofrecer y mejorar la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.**

Actividad 1. Fomentar confianza y credibilidad en los clientes de la empresa, a través de un adecuado conocimiento del área comercial y servicio. Para ello se debe difundir entre los empleados de atención al cliente y el equipo de administración:

- a) Las estrategias de capacitación y formación profesional, las estrategias de servicios, y sus planes tácticos.
- b) Catálogo de productos y servicios de la organización.
- c) Detalle de los procesos que soportan la de atención al cliente: operativos, administrativos y sistemas.
- d) Frecuencia: Permanente con reuniones semanales.
- e) Soporte: Catálogo de productos y servicios, flujo de procesos de atención al cliente, reuniones de ventas y servicios.

Actividad 2. Actuar cumpliendo con las políticas, valores y el código de ética de la empresa. Para ello los trabajadores deben:

- a) Conocer e internalizar la visión, misión y valores de la empresa.
- b) Conocer las estrategias generales de la organización y sus tácticas.
- c) Conocer y aplicar las políticas y normas de la empresa.

En líneas generales, mantener un compromiso organizacional con la empresa, cumpliendo fielmente el código de ética, siendo un ejemplo en: rectitud en el resguardo de los bienes de la entidad, vocación de servicio, pulcritud y eficacia en la realización de las funciones asignadas.

Frecuencia: Permanente.

Soporte: Misión, visión, valores, normas, políticas, normas y código de ética de la empresa.

A nivel operacional, para crear estas nuevas formas de satisfacer a los clientes actuales y potenciales al momento de gestionar sus requerimientos en la empresa, con el fin de identificar las necesidades de servicio, inmediatas y futuras, así como el potencial de negocios, se proponen los siguientes pasos:

- a) Al momento de gestionar a un usuario regular, visualizar en sistema: información de segmentación, tipo de productos que ha comprado e histórico de transacciones.
- b) Actualizar información faltante o desactualizada en la base de datos.

Frecuencia: Semanal.

Soporte: Alarmas de actualización de datos, instrumento seguimiento a la base de datos.

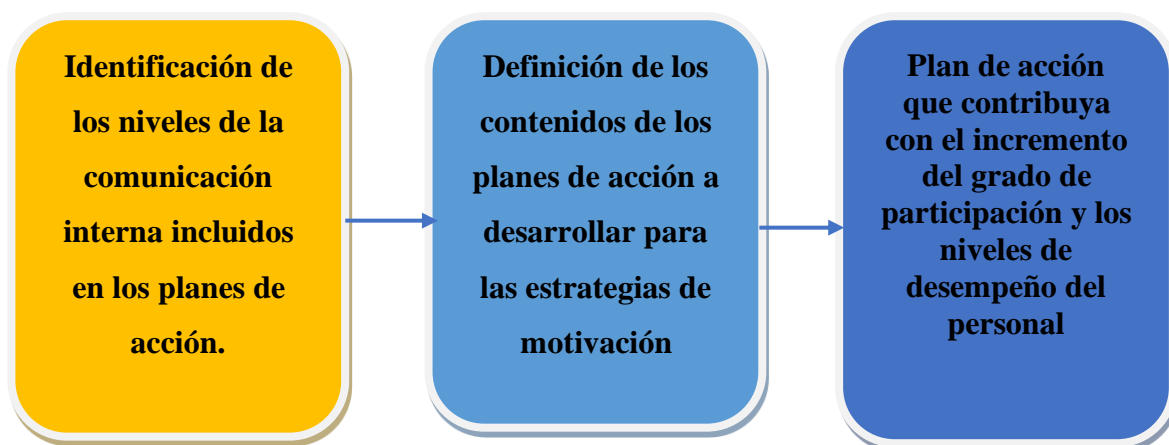
Actividad 3. Elaborar las herramientas para el modelo de gestión comercial en la empresa:  
Los pasos a seguir para adoptar un enfoque de gestión comercial en atención al cliente son:

- a) Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
- b) Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
- c) Determinar los factores clave para la organización.
- d) Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
- e) Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
- f) Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

En este sentido, importante documentar y sobre cómo deben documentarse, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades.

**Parte III. Estrategias relacionadas con el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información empresarial a niveles estratégico, táctico y operativo, a través de canales adecuados para todo el personal, con el fin de para mejorar la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C**

Para llevar a cabo los objetivos planteados, se propone un plan de trabajo dividido en tres actividades. En ellas se incluyeron las acciones propuestas por el personal para superar las barreras de comunicación, aprovechar las oportunidades y diseñaron los elementos de la estrategia de comunicación y motivación, a partir de los planes de mejoramiento y los objetivos de la empresa. El propósito de estas estrategias es integrar los esfuerzos del recurso humano de la organización hacia las acciones necesarias que permitan la diferenciación de la empresa del mercado a través del servicio prestado al cliente: (Ver Figura 23)



*Figura 23. Fases de la propuesta de estrategias relacionadas con el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información empresarial.*

Es importante destacar que la gestión de servicio al cliente en una empresa debe estar presente día a día, siempre orientado a descubrir los potenciales de los recursos disponibles y su mejor uso; esto requiere una necesaria integración entre todas las funciones de la organización y su entorno, un diagnóstico permanente y un eficiente sistema informativo. Sin embargo, de no realizarse un servicio al cliente acorde con las expectativas de este, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia empresas que comparten el segmento comercial/industrial, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial. Es por ello, que el incremento de los niveles de conocimiento de los trabajadores es la pieza clave para el éxito de estas estrategias.

Actividad 1. Identificación de los niveles de la comunicación interna incluidos en los planes de acción a desarrollar para las estrategias de comercialización en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

La dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de esta instancia se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Una dirección eficiente es fundamental en la moral de los empleados de la organización y por consecuencia en la productividad.

Por otra parte, la calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los sistemas de control. Es tan importante el rol de la Dirección, puesto que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. Como parte de las estrategias de comunicación y motivación que contribuyan a fortalecer el desempeño del personal de servicio al cliente, los cuales se detallan y describen en la Tabla 23:

Tabla 23. *Niveles de la comunicación interna para los planes de acción a desarrollar para la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.*

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>Estratégico.</b>	Es el proceso mediante el cual los directivos y socios de la empresa trazan la dirección a largo plazo de la entidad, estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados.
<b>Táctico.</b>	La parte táctica debe ser un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Está relacionada con el cómo se llevan a cabo los planes e ideas dentro del plan estratégico global.
<b>Operativo.</b>	La importancia de este nivel radica en la necesidad de que los resultados obtenidos en el nivel táctico para cada periodo evaluado se puedan planificar a lo largo de los días laborables de dicho periodo. Por eso su repercusión radica más en el cumplimiento de las previsiones mensuales que en la optimización de recursos, a través del envío frecuente de mensajes y soportes del plan estratégico y táctico.



Actividad 2. Definición de los contenidos de los planes de acción a desarrollar para las estrategias de comercialización en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.

En esta fase se evalúan las acciones propuestas por el personal para superar las fallas de comunicación y de fomento de motivación y la participación, a partir de la identificación de la problemática, para aprovechar las oportunidades y diseñar los elementos de la estrategia de comunicación, a partir de los planes de mejoramiento y los objetivos de la organización objeto de estudio, con el propósito de facilitar el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información estratégica, táctica y operativa, a través de canales adecuados para las distintas audiencias y grupos de interés, con el fin de alinear e integrar a la organización, reduciendo los niveles de incertidumbre (Ver Tabla 24).

Tabla 24. *Contenidos de los planes de acción a desarrollar para las estrategias de comercialización en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.*

<b>Nivel</b>	<b>Contenido</b>
<b>Estratégico.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización y mantenimiento de la página web de la empresa.</li> <li>• Diseño o mejoramiento de las redes sociales como canal continuo de comunicación e imagen.</li> <li>• Difusión de la estrategia de la empresa.</li> <li>• Diseño del plan de incentivos a clientes.</li> <li>• Realizar comunicaciones periódicas cara a cara para aclarar, Visión, Valores, Estrategias y Objetivos.</li> <li>• Comunicar atributos del servicio que ofrece a los clientes.</li> </ul>
<b>Táctico.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación clara de objetivos del área de servicio al cliente y formación profesional.</li> <li>• Definición de metas individuales y colectivas.</li> <li>• Seguimiento a indicadores de gestión.</li> <li>• Aplicación de las estrategias de motivación y reconocimiento.</li> <li>• Revisión frecuente y seguimiento uno a uno de los planes y actividades trazadas.</li> <li>• Roles y Responsabilidades.</li> </ul>
<b>Nivel</b>	<b>Contenido</b>

---

**Operativo.**

- Diseñar el proceso de inducción de personal.
  - Recuperar espacios comunicacionales. Establecer rutinas de: Reuniones de equipo, Reuniones de dirección, Reuniones funcionales y Reuniones entre áreas
  - Crear mecanismo para la divulgación de políticas, procedimientos y normas.
  - Publicar mensajes afiliativos de la empresa con el personal.
  - Informar sobre marcos legales y reglamentos gubernamentales.
- 

Actividad 3. Indicadores de gestión propuestos para la gestión comercial en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. que contribuya con el logro de los objetivos de la entidad y su misión organizacional.

Como aspecto final de la estrategia es necesario medir la efectividad de las medidas y acciones a desarrollar. Para tal fin, se proponen los indicadores de gestión a partir del modelo de Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral. De acuerdo con Quesado et al. (2018), el BSC es más que un simple sistema de evaluación del desempeño, para convertirse en una verdadera herramienta de gestión estratégica capaz de clarificar y traducir la misión y estrategia organizacional, posibilitando el proceso de comunicación, el alineamiento estratégico y el aprendizaje organizacional. Para ello la siguiente metodología:

1. Definición de metas según los objetivos trazados.
2. Agrupación de las metas a alcanzar según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el cual ese modelo apropiado para gestionar los indicadores en un entorno de plan estratégico.
3. Identificación del indicador adecuado según la meta a alcanzar y las iniciativas que se deben emprender para lograr el objetivo.
4. Descripción del indicador de gestión.

En vista de ello, en la Tabla 25 se describen las metas propuestas de acuerdo con los objetivos del plan estratégico, mientras que en la tabla 26 se agrupan las metas definidas en la Tabla 5 de acuerdo con las perspectivas del cuadro de mando integral.

Tabla 25. *Definición de metas según los objetivos trazados*

<b>Objetivo del plan</b>	<b>Metas por alcanzar</b>
Aplicar una metodología de planeación estratégica en los procesos a las actividades de posicionamiento de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar eficientemente los recursos financieros y materiales en la gestión de servicio al cliente de la organización.</li> <li>• Incrementar la satisfacción de los clientes.</li> </ul>
Crear nuevas formas de satisfacer a los clientes actuales y potenciales al momento de gestionar sus requerimientos en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación en el mercado de los servicios desarrollados en la empresa.</li> <li>• Incrementar consistentemente los volúmenes de venta.</li> </ul>
Facilitar el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información empresarial a niveles estratégico, táctico y operativo, a través de canales adecuados para todo el personal, con el fin de alinear e integrar a la empresa, reduciendo los niveles de incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del sistema de información de la empresa en beneficio de los procesos de servicio al cliente</li> <li>• Desarrollar el programa de formación del personal</li> </ul>

Tabla 26. *Agrupación de las metas a alcanzar según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.*

<b>Perspectiva</b>	<b>Metas por alcanzar</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar eficientemente los recursos financieros y materiales en la gestión de servicio al cliente de la organización.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar consistentemente los volúmenes de venta.</li> <li>• Aumentar la participación en el mercado de los servicios desarrollados en la empresa.</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la satisfacción de los clientes.</li> <li>• Alcanzar eficiencia en los procesos realizados en la gestión de servicio al cliente.</li> </ul>
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del sistema de información de la empresa en beneficio de los procesos de servicio al cliente.</li> <li>• Desarrollar el programa de formación del personal</li> </ul>

En la Tabla 27 se procede a la identificación del indicador adecuado según la meta a alcanzar y las iniciativas que se deben emprender para lograr el objetivo.

Tabla 27. *Indicadores adecuados según la meta a alcanzar y las iniciativas que se deben emprender para lograr el objetivo.*

<b>Metas por alcanzar</b>	<b>Indicador</b>	<b>Iniciativas por desarrollar</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
Utilizar eficientemente los recursos financieros y materiales en la gestión de servicio al cliente de la organización.	Economía de gastos operativos.	Controlar el cumplimiento eficiente del presupuesto de gastos.
Incrementar consistentemente los volúmenes de venta.	Incremento de los ingresos por ventas.	Desarrollar nuevos servicios para los clientes.
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
Aumentar la participación en el mercado de los servicios desarrollados en la empresa.	Fidelidad de los clientes	Desarrollar nuevos servicios para los clientes.
Incrementar la satisfacción de los clientes	Retención de los clientes	Capacitar al personal de servicio al cliente en calidad de servicio.
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>		
Alcanzar eficiencia en los procesos realizados en la gestión de servicio al cliente.	Satisfacción de los clientes.	Capacitar al personal de servicio al cliente en calidad de servicio.  Revisión de los parámetros del sistema.  Revisión de normas y procedimientos.
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		
Aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del sistema de información de la empresa en beneficio de los procesos de servicio al cliente.	Eficiencia de los sistemas de información.	Adiestrar al personal sobre el uso del sistema para su mejor aprovechamiento.
Desarrollar el programa de formación del personal	Nivel de capacitación del personal	Desarrollar un programa de entrenamiento y capacitación profesional para el personal.

Finalmente, en la Tabla 28 se muestra la descripción de los indicadores de gestión propuestos para el plan estratégico en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. que contribuya con el logro de los objetivos y su misión organizacional.

Tabla 28. *Indicadores de gestión propuestos el plan estratégico en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. que contribuya con el logro de los objetivos y su misión organizacional.*

<b>Perspectiva: Financiera</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Descripción (Fórmula)</b>
Economía de gastos operativos (EGO).	<p>Mide el total de gastos operativos en la gestión de operaciones causados en el periodo con respecto al total de gastos presupuestados para ese mismo lapso.</p> <p>EGO= <math>\frac{\text{Total de S/ Gastos Operativos}}{\text{Total de S/. Gastos Operativos Presupuestados}}</math></p>
Incremento de los ingresos por ventas (IIV)	<p>Mide el efecto del incremento de las ventas al final del periodo con respecto al total de Ventas del periodo anterior.</p> <p>IIV= <math>\frac{\text{Total de S/ Incremento de las Ventas}}{\text{Total de S/ de Ventas}}</math></p>
<b>Perspectiva: Clientes</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Descripción (Fórmula)</b>
Fidelidad de los clientes (FC)	<p>Analizar los clientes que continúan el servicio respecto al total de clientes que compran en un período dado.</p> <p>FC= <math>\frac{\text{Total clientes que continúan el servicio}}{\text{Total clientes}}</math></p>

<b>Indicador</b>	<b>Descripción (Fórmula)</b>
Retención de los clientes (RC)	Se emplea para hacer seguimiento, en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.  RC= $\frac{\text{Total Clientes} - \text{Clientes desertores.}}{\text{Total clientes}}$

**Perspectiva: Procesos**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción (Fórmula)</b>
Satisfacción de los clientes (SAC).	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido en los procesos realizados en la empresa.  SAC= $\frac{\text{Total de quejas recibidas de clientes}}{\text{Total servicios realizados}}$

**Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción (Fórmula)</b>
Eficiencia de los sistemas de información (ESI).	Se usa para medir el número de fallas presentadas por los recursos tecnológicos o por los sistemas de la empresa con respecto al total días del período.  ESI= $\frac{\text{Número de paradas por fallas de Sistemas}}{\text{Total Días laborables del período}}$
Nivel de capacitación del personal (NCP)	Se usa para medir el total de empleados capacitados y adiestrados mediante programas de desarrollo profesional, respecto al total de empleados.  NCP= $\frac{\text{Número de empleados capacitados.}}{\text{Total de Empleados}}$

#### **Parte IV. Fase de control y seguimiento de las estrategias de comercialización en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. para contribuir con la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la organización.**

La programación de actividades de control para las estrategias de comercialización en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. deben estar asociadas con el manejo operativo de los resultados esperados y consta de distintas actividades:

- a) Definición de objetivos de control: En esta primera etapa se define el alcance, es decir la profundidad y extensión del proceso de seguimiento, se define además quienes participan en los procesos y el grado de implicación que este cada empleado dentro del proceso, además hay que estar claro que las propuestas y resultados deben ir dirigidos a la acción.
- b) Obtención de la información: esta etapa atribuye a las técnicas y vías de obtención de información ya sea en fuentes internas y externas.
- c) Evaluación de la información: se verifica el grado de credibilidad de la información obtenida, se determina su relevancia.
- d) Análisis e interpretación de la información: Se analizan e interpretan los contenidos para de una forma más excelente darle un valor agregado a la información obtenida, se grafica si es necesario la información para hallar una cuantía. Se construye el modelo a seguir para la ubicación de los datos y su uso.
- e) Actividades de seguridad empresarial: se realiza el diseño de contramedidas para la continuidad de los planes, es decir para reducir vulnerabilidades y riesgos que puedan ocurrir durante el proceso de implementación. Deben predominar en este sentido la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

#### **3.2.4. Análisis beneficio/costo de la implementación**

Para cumplir con este objetivo, se aplicaron las proyecciones e indicadores financieros adecuados que permitieran validar económicamente los cambios ocasionados por la implementación de la planeación estratégica en la empresa. La primera actividad que se cumplió fue realizar una comparación de los escenarios de cómo sería el comportamiento del flujo de efectivo de la organización bajo dos condiciones; a) de no haberse implementado cambios respecto a la planeación estratégica, El cual se muestra en la Tabla 29 y (b) la

proyección del comportamiento económico de la empresa con los cambios implementados, el cual se muestra en la tabla 30.

Dicha proyección permite visualizar con mayor facilidad los cambios en los costos de inventario y las diferencias entre los ingresos y egresos con y sin implementación. La elaboración de esta proyección del flujo de efectivo se hizo tomando en cuenta las siguientes condiciones:

- a) Una proyección del crecimiento de las ventas estimado en 8% anual de acuerdo con las expectativas comerciales de la organización y la situación del mercado.
- b) La información respecto a costos operativos, gastos administrativos y otros fue suministrado por el área de Finanzas de la organización a partir de sus Estados financieros del año 2020.
- c) La proyección del escenario post implementación se está tomando en cuenta los resultados obtenidos en el año 2021.



Tabla 29. *Flujo de efectivo de la empresa proyectado a cinco años- escenario sin implementación*

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		496,512	536,233	579,132	625,462	675,499
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>496,512</b>	<b>536,233</b>	<b>579,132</b>	<b>625,462</b>	<b>675,499</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos de operación		29,791	32,174	34,748	37,528	40,530
Costos de materiales		238,326	257,392	277,983	300,222	324,240
Gastos de administración y ventas		34,756	37,536	40,539	43,782	47,285
Gastos generales		7,448	8,043	8,687	9,382	10,132
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>310,320</b>	<b>335,146</b>	<b>361,957</b>	<b>390,914</b>	<b>422,187</b>
Utilidad bruta		186,192	201,087	217,174	234,548	253,312
Impuesto a la Renta (29.5%)		54,927	59,321	64,066	69,192	74,727
Utilidad neta		131,265	141,767	153,108	165,357	178,585
Flujos de inversión		-	-	-	-	-
<b>Flujo neto económico</b>		<b>131,265</b>	<b>141,767</b>	<b>153,108</b>	<b>165,357</b>	<b>178,585</b>

Nota: en esta tabla se muestra la proyección del flujo neto económico de la empresa en el escenario sin implementación del plan estratégico para mejorar el posicionamiento de marca de la empresa en un horizonte de cinco años. Los ingresos por venta que se utilizan como referencia son los del año 2020.

Tabla 30. *Flujo de efectivo de la empresa proyectado a cinco años- escenario con implementación*

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		570,989	616,668	666,001	719,281	776,824
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>570,989</b>	<b>616,668</b>	<b>666,001</b>	<b>719,281</b>	<b>776,824</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos de operación		28,549	30,833	33,300	35,964	38,841
Costos de materiales		256,945	277,501	299,701	323,677	349,571
Gastos de administración y ventas		39,969	43,167	46,620	50,350	54,378
Gastos generales		8,565	9,250	9,990	10,789	11,652
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>334,028</b>	<b>360,751</b>	<b>389,611</b>	<b>420,780</b>	<b>454,442</b>
Utilidad bruta		236,960	255,917	276,391	298,502	322,382
Impuesto a la Renta (29.5%)		69,903	75,496	81,535	88,058	95,103
Utilidad neta		167,057	180,422	194,855	210,444	227,279
Flujos de inversión	78,200	-	-	-	-	-
<b>Flujo neto económico</b>	<b>-78,200</b>	<b>88,857</b>	<b>180,422</b>	<b>194,855</b>	<b>210,444</b>	<b>227,279</b>

Nota: en esta tabla se muestra la proyección del flujo neto económico de la empresa en el escenario con la implementación del plan estratégico para mejorar el posicionamiento de marca de la empresa en un horizonte de cinco años. Los ingresos por venta que se utilizan como referencia son los del año 2021. La mejoría mostrada en el flujo neto económico se debe principalmente en el incremento en las ventas en el año posterior a la implementación en un 11% y la reducción de los costos de operación y de materiales en proporción a los ingresos por ventas.

## Gastos de implementación

La siguiente actividad fue la determinación de los gastos incurridos durante el periodo de implementación de la propuesta de mejoras en la planeación de requerimientos de materiales para la gestión de compras de la empresa. en la Tabla 31 se muestran dichos gastos:

Tabla 31. *Gastos incurridos durante el periodo de implementación de la propuesta de mejoras en la planeación de requerimientos de materiales para la gestión de compras de la empresa.*

<b>Descripción</b>	<b>Inversión (S.)</b>
Sueldos del investigador durante la intervención en la empresa.	33,290.00
Participación de los colaboradores del área de planeación.	21,250.00
Participación de la gerencia	15,910.00
Reunión y materiales para plan informativo de los cambios	300.00
Horas hombre invertidas en capacitación	5,200.00
Útiles de oficina, alquiler de proyector	2,250.00
<b>Total</b>	<b>78,200.00</b>

Con la determinación de los costos de implementación y la proyección del flujo de efectivo se procedió al cálculo de los indicadores financieros los cuales se muestran en las tablas 32 y 33.

Tabla 32. *Indicadores financieros de la propuesta (flujo de caja incremental)*

**FLUJO DE CAJA INCREMENTAL**

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS ADICIONALES</b>		74,477	80,435	86,870	93,819	101,325
<b>EGRESOS OPERACIONALES (INCREMENTAL) (CON PY-SIN PROY)</b>		23,708	25,605	27,654	29,866	32,255
<b>INVERSIÓN</b>	78,200	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA INCREMENTAL</b>	-78,200	50,768	54,830	59,216	63,954	69,070
<b>TASA DE DESCUENTO (WAAC)</b>	<b>15%</b>					
<b>VAN</b>	117,247					
<b>TIR</b>	65%					

Los ingresos adicionales es la diferencia entre los ingresos mostrados en el escenario sin implementación en comparación con el escenario con implementación; este mismo procedimiento se utiliza para el cálculo de los egresos operacionales, al hacer el cálculo diferencial muestras saldos positivos debido al ingreso en las ventas, que es el principal beneficio de la mejora. En el cálculo de los indicadores financieros, se proyecta un valor actualizado neto de S/. 117,247 (mayor que la inversión) y una tasa interna de retorno de 65%, debido a que el monto de la inversión es relativamente bajo en comparación con el beneficio esperado, lo que demuestra la factibilidad de la implementación y su sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 33. *Indicadores financieros de la propuesta (tiempo de recuperación)*

<b>B/C</b>	<b>BENEFICIOS</b>	195,447				
	<b>COSTOS</b>	78,200				
<hr/>						
<b>B/C</b>		2.50				
<hr/>						
<b>PB</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO</b>	<b>-78,200</b>	44,146	41,459	38,936	36,566	34,340
<b>FLUJO ACUMULADO</b>		-34,054				
<hr/>						
EN 12 MESES	44,146					
EN X MESES	78,200					
<hr/>						
<b>X</b>	<b>21.3</b>					
<hr/>						
<b>PB</b>	<b>TIEMPO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN = 21.3 MESES</b>					

Nota: la relación costo beneficio de la implementación es de 2.50 S/ de beneficio por cada unidad económica invertida, lo que permite la recuperación de dicha inversión en un periodo de 21. 3 meses.

### 3.2.5. Discusión de resultados

En relación con la hipótesis general, se obtuvo que existe influencia significativa del diseño e implementación de un de un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C, ya que con los resultados mostrados en la tabla 16 se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna ( $\rho=0.737$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ). De esta manera, a mayor efectividad del plan estratégico mejor será el posicionamiento de marca en la empresa objeto de estudio, ya que los esfuerzos permitirán la orientación receptiva del mercado, la orientación proactiva hacia los nuevos clientes y la diferenciación de la marca mediante la calidad del servicio a partir de las estrategias implementadas. Estos resultados coinciden con el estudio de Fuertes et al. (2020), quien concluyó que las estrategias definen la eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos satisfaciendo las necesidades del cliente, por eso gran parte de la responsabilidad depende de lo bien que los administradores hagan su trabajo.

En cuanto a la primera hipótesis específica, los hallazgos muestran que existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación proactiva del mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. En este sentido, los resultados mostrados en la tabla 17 permiten rechazar hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna ( $\rho=0.997$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ). De estos resultados se explicaría que a mayor efectividad de las acciones propuestas en el plan estratégico en cuanto a la gestión financiera, de clientes de procesos y de aprendizaje y desarrollo, mayor será la orientación proactiva de la organización hacia el mercado. Estos hallazgos están alineados con los resultados de la investigación de Cattani et al. (2019), quien halló que el análisis y estructuración del proceso de planificación estratégica, con la evaluación de la situación, fueron adecuados como paso de preparación para el primer ciclo de un programa

En lo que respecta a la segunda hipótesis específica, los resultados permiten determinar que existe influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. De esta manera, los resultados mostrados en la tabla 18 se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna ( $\rho=0.994$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ). A partir de estas inferencias, se puede determinar que mientras la empresa profundice en el cumplimiento de un plan estratégico, mayor será la orientación receptiva del mercado para la captación de nuevos clientes que garanticen un incremento en las ventas y un posicionamiento adecuado de la organización; resultados que

coinciden con la investigación de Olson et al. (2018), quien halló que las empresas cuyas estrategias comerciales y de marketing se alinean (Adecuado) demostraron puntajes de desempeño general de la empresa significativamente más altos que aquellas cuyas estrategias comerciales y de marketing no se alinean (Inadecuado).

Por su parte, en cuanto a la tercera hipótesis específica, los hallazgos muestran que influencia significativa del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. En este sentido, los resultados mostrados en la tabla 19 permiten rechazar hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna ( $\rho=0.868$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ). De estos resultados se puede inferir que mientras la empresa sea efectiva en el cumplimiento de su planeación estratégica, mayor será la diferenciación en el mercado. de acuerdo con la implementación del plan estratégico realizada dicha diferenciación se obtiene mediante la calidad del servicio al cliente. estos resultados coinciden con los hallazgos de la investigación de Iyer et al. (2019), quien halló que la formulación de estrategias permite a las empresas destacar las direcciones o cursos de acción a futuro, señalando las pautas de actuación, marcando un comportamiento en el tiempo, definiendo la gestión interna de la empresa con el objetivo de colocar a la organización en el mejor ambiente competitivo para lograr el éxito.

# **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**



## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

1. La investigación realizada tuvo como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. en este sentido se concluyó que con las acciones realizadas en cuanto a la formulación de un plan estratégico para el área comercial de la empresa mediante la creación del perfil estratégico, el mapa estratégico de proceso y acciones orientadas a crear nuevas formas de satisfacer a los clientes, así como facilitar el flujo oportuno de información entre los miembros del equipo, se logró determinar que existe influencia significativa del diseño e implementación de un de un plan estratégico sobre el posicionamiento de marca de la empresa ( $\rho=0.737$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ).
2. Se determinó que existe influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación proactiva del mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. ( $\rho=0.997$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ), con lo que se puede concluir que las acciones implementadas con relación a la planeación estratégica tuvieron impacto sobre las formas de colaborar con los clientes, descubrir sus necesidades y determinar nuevas oportunidades de negocio.
3. Se determinó que existe influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la orientación receptiva al mercado en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. ( $\rho=0.994$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ), con lo que se puede concluir que las acciones implementadas en relación a la planeación estratégica tuvieron impacto sobre el nivel de compromiso de la empresa hacia sus clientes, la evaluación de ventajas competitivas y la convicción del equipo de que la calidad de servicio es el elemento diferenciador en el mercado.
4. Se determinó que existe influencia del diseño e implementación de un plan estratégico sobre la diferenciación de marca en la empresa ICOVAM Proyectos y Consultoría S.A.C. ( $\rho=0.868$ ;  $p\text{-valor}= 0.000$ ), con lo que se puede concluir que las acciones implementadas en relación a la planeación estratégica orientada a la diferenciación mediante la calidad de servicio tuvieron impacto sobre el diseño de los procesos y el reconocimiento de las acciones realizadas por la organización para la satisfacción de los clientes.

## **4.2. Recomendaciones**

1. La planeación estratégica es una actividad continua y cíclica por lo que se recomienda realizar los resultados durante el primer año de implementación y proponer nuevas acciones en el futuro de manera que éstas contribuyan al logro de los objetivos comerciales y organizacionales de la empresa.
2. Desarrollar nuevas acciones en diferentes áreas de la empresa que permita la implementación de herramientas de diagnóstico y de mejoras de proceso provistas por la Ingeniería Industrial en beneficio del incremento del desempeño de las habilidades de los trabajadores la estandarización de los procesos y la orientación de la gestión hacia la satisfacción de los clientes.
3. Suministrar de manera continua capacitación al personal basado en sus necesidades y en las perspectivas de cambio tecnológico y de crecimiento que tenga la organización, para que la gestión del talento humano se convierta en un elemento diferenciador que pueda ser apreciado por los clientes mediante los servicios de la empresa.

## REFERENCIAS

- Ahmad, I. y Ahmad, S. (2019). Effect of Managerial Skills on the Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Pakistan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (4), 161-170. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0161>
- Abdel, M., Mohamed, M, y Smarandache, F. (2018). An Extension of Neutrosophic AHP–SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making. *Symmetry* 2018, 10(4), 116; <https://doi.org/10.3390/sym10040116>
- Aguilar, L., Cam, H. y Lizárraga, J. (2019). *Plan estratégico para Apple Inc. en 2015*. Tesis de grado]. Lima: Universidad de
- Ali, B, Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I. y Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: *An integrative literature review*. *Journal of Global Business Insights*, 6 (1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme, Ed.
- Bautista A., León A., Rojas J., Raymundo C. (2020) Strategic Planning Model to Increase the Profitability of an HR Outsourcing SME Through Digital Transformation. In: Ahram T., Taiar R., Colson S., Choplin A. (eds) *Human Interaction and Emerging Technologies. IHiet 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1018. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25629-6\\_134](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25629-6_134)
- Bernilla, F. y Perleche, K. (2018). *Plan de marketing estratégico y posicionamiento de King kong “Dulzura Norteña” en la región Lambayeque*. [Tesis de grado]. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4844/Mora%20Bernilla%20%26%20Perleche%20Peche.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bisan, A., Magni, D., Cillo, V., Papa, A. y Micera, R. (2020). Aligning firm's value system and open innovation: a new framework of business process management beyond the business model innovation. *Business Process Management Journal*, 26 (5), 999-1020. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2020-0231>

- Bolland, E. (2020). Evolution of Strategy: Origin, Planning, Strategic Planning and Strategic Management. *Strategizing*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 25-48. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-697-720201003>
- Bryson, J., Hamilton., L. y Van Syke, E. (2017). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20 (3), 317-339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Calero, J. (2020). *Propuesta de marketing digital para el posicionamiento de la empresa La espiga dorada, Huancayo – 2018*. [Tesis de grado]. Chiclayo: Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7699/2/IV\\_FIN\\_10\\_3\\_TE\\_Calero\\_Leon\\_2020.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7699/2/IV_FIN_10_3_TE_Calero_Leon_2020.pdf)
- Cattani, V., de Pádua, S., Coelho, E., Cintra, M. y Giménez, F. (2019). Implementation of a strategic planning process oriented towards promoting business process management (BPM) at a clinical research centre (CRC). *Business Process Management Journal*, 25 (4). 707-737. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2016-0169>
- Córdova, L. y Ramón, J. (2021). Exploring the Inclusion of Sustainability into Strategy and Management Control Systems in Peruvian Manufacturing Enterprises. *Sustainability* 2021, 13(9), 5127; <https://doi.org/10.3390/su13095127>
- De Vries, E. y Fennis, B. (2020). Go local or go global: how local brands promote buying impulsivity. *International Marketing Review*, 37 (1), 1-28. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0292>
- Dlamini, N., Mazenda, A., Masiya, T. y Nhede, N. (2020). Challenges to strategic planning in public institutions: A study of the Department of Telecommunications and Postal Services, South Africa. *International Journal of Public Leadership*, 16 (1), 109-124. <https://doi.org/10.1108/IJPL-10-2019-0062>
- Echevarría, J. (2017). *Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la marca Transportes Chiclayo S.A. en el departamento de Lambayeque 2015*. [Tesis de grado]. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1270/1/TL\\_EchevarriaSalazarJulio\\_VenturaGonzalesJose.pdf.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1270/1/TL_EchevarriaSalazarJulio_VenturaGonzalesJose.pdf.pdf)

- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutiérrez, S. Ternero, R. y Sabbatin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Hindawi Journal of Engineering*, 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- George, B. Walker, R. y Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review* (2019), 1-10. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gogol, T., Nekhai, V. y Kolotov, V. (2019). Strategic And Tactical Planning In The Management Of Financial And Economic Security Of Enterprises: Financial Component. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*. <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.52>
- Gong, S., Sheng, G., Peverelli, P. y Dai, J. (2021). Green branding effects on consumer response: examining a brand stereotype-based mechanism. *Journal of Product & Brand Management*, 30 (7), 1033-1046. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2785>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edic; McGraw-Hill, Ed.). México.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hughes, P. y Hodgkinson, I. (2020). Knowledge management activities and strategic planning capability development. *European Business Review*, 33 (2), 238-254. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2019-0034>
- IBIS World (2021). Informe de investigación de mercado de la industria global de servicios de ingeniería. <https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-engineering-services-industry/>
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. y Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81 (2019), 16-29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>

- Jami Pour, M., Kouchak, Z. y Ahmad, N. (2018). Designing an integrated methodology for knowledge management strategic planning: The roadmap toward strategic alignment", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48 (3), 373-387. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2017-0071>
- Lee, J., Kim, Y. y Won, J. (2018). Sports brand positioning: Positioning congruence and consumer perceptions toward brands. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19 (4), 450-471. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2017-0018>
- Lin, J. y Zhou, Z. (2020). *The positioning of green brands in enhancing their image: the mediating roles of green brand innovativeness and green perceived value. International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2020-0657>
- Li, H. y Liu, J. (2021). Planificación estratégica, mapa estratégico y control de gestión: un estudio de caso. *Nankai Business Review International*, 12 (3), 386-408. <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2020-0054>.
- Linder, S. y Sax, J. (2020). Fostering Strategic Responsiveness: The Role of Middle Manager Involvement and Strategic Planning. En: *Adapting to Environmental Challenges: New Research in Strategy and International Business (Emerald Studies in Global Strategic Responsiveness)*, 35-63. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-476-020200003>
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *Cienciaamérica*, 1(3), 34–39. Recuperado de <http://www.uti.edu.ec/documents/investigacion/volumen3/06Lozada-2014.pdf>
- Madurai, R., Afridhis, E., Rajan, R., Subramanian, U. y Nurunnabi, M. (2020). SWOT analysis: A framework for comprehensive evaluation of drivers and barriers for renewable energy development in significant countries. *Energy Reports*, 6 (2020), 1838-1864. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2020.07.007>
- Mechán, E. (2019). *Plan de marketing para el posicionamiento de marca de la empresa de electrodomésticos MARCIMEX, Chiclayo*. [Tesis de grado]. Chiclayo: Universidad César Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30588/Mech%C3%A1n\\_REE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30588/Mech%C3%A1n_REE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Muhonen, T., Hirvonen, S. y Laukkanen, T. (2017). SME brand identity: its components, and performance effects. *Journal of Product & Brand Management*, 26 (1), 52-67. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1083>
- Olson, E. Slater, S., Hult, T. y Olson, K. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69 (2018), 62-73. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>
- Pan, W., Chen, L., Zhan, W. (2018). PESTEL Analysis of Construction Productivity Enhancement Strategies: A Case Study of Three Economies. *Journal of Management in Engineering*, 35 (1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000662](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000662)
- Panda, D. (2021). Impact of organizational culture on strategic planning. *Management Decision*, 8 (1), 11-21. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2020-1375>
- Parmelli, E., Langendam, M. y Piggott, T. (2021) Guideline-based quality assurance: a conceptual framework for the definition of key elements. *BMC Health Services Research*, 21 (173), 48-61. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06148-2>
- Rucker, D. y Dubois, D. (2017). Bel Brand: The Laughing Cow Challenge. *Kellogg School of Management Cases*. <https://doi.org/10.1108/case.kellogg.2016.000039>
- Quesado, P., Aibar, B. y Lima, L. (2018). Ventajas y aportes en la implementación del cuadro de mando integral. *Intangible Capital*, 14 (1), <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Sánchez, A., González, N. y Molina, B. (2020). Analysis of port sustainability using the PPSC methodology (PESTEL, Porter, SWOT, CAME). *World Scientific News*, 146 (1), 121-138. <https://bibliotekanauki.pl/articles/1031635>
- Schroder, T., Lauven, L. y Geldermann, J. (2019). Strategic planning of a multi-product wood-biorefinery production system. *Journal of Cleaner Production*, 211 (20), 1502-1516. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.004>

- Vera-Martinez, J. y Ornelas, S. (2019). Desempeño de atributos percibidos basado en la comparación como un mejor antecedente de satisfacción, valor y lealtad. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31 (5) 1252-1268. <https://doi.org/10.1108/APJML-07-2018-0261>
- Waltz, T., Powell, B., Fernández, M., Abadie, B. y Damschroder, L. (2019). Choosing implementation strategies to address contextual barriers: diversity in recommendations and future directions. *Implementation Science* 14 (42). <https://doi.org/10.1186/s13012-019-0892-4>
- Wolf, C. y Floyd, S. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 46 (6), 1754-1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>



## **ANEXOS**



**ICOVAM**

PROYECTOS Y CONSULTORÍA SAC

Oficina:  
Calle Las Canarias  
Mz M6 - Lote 7  
Urb. Los Cedros de Villa  
Chorrillos / Lima

Planta Productiva:  
Calle Cahuide Mz BP LT 15 Valle  
Jicamarca / Lima

“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESAROLLO”

**CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA**

Lima, 2 de Abril de 2023

**Dr. Victor Alexci Tuesta Monteza**  
Decano de la Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo  
Universidad Señor de Sipán

Presente.-

REF: Carta N°001-2023 de fecha 2-04-2023

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que el (la), Sr. (Srta.) Marlo Andrés Piskunov Lazo, egresado (a) de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Institución Universitaria que Usted representa, ha sido admitido para realizar su **Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial.**

Yo, Gloria Elena Baca Gutierrez

Identificado con DNI **41384306**, en mi calidad de **GERENTE DE ADMINISTRACION** del área de **GERENCIA**, de la empresa **ICOVAM PROYECTOS Y CONSULTORIA S.A.C.**, con R.U.C N° 20603366477, ubicada en la ciudad de Lima.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor Marlo Andrés Piskunov Lazo, identificado con DNI N° 44839407 egresado de la (X) Carrera profesional o ( ) Programa de Postgrado de **INGENIERIA INDUSTRIAL** para que utilice la siguiente información de la empresa:



**ICOVAM**  
PROYECTOS Y CONSULTORÍA SAC

Oficina:  
Calle Las Canarias  
Mz M6 - Lote 7  
Urb. Los Cedros de Villa  
Chorrillos / Lima

Planta Productiva:  
Calle Cahuide Mz BP LT 15 Valle  
Jicamarca / Lima

Data histórica de la empresa, información estadística respecto a los procesos, ficha RUC, copia de DNI e información general de la empresa que requiere el investigador.

Con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Trabajo de Investigación, (X) Tesis, ( ) Bachiller, ( ) Maestro, ( ) Doctor o (X) Título Profesional.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o  
(X) Mencionar el nombre de la empresa.



**GLORIA E. BACA GUTIERREZ**  
**GERENTE DE ADMINISTRACION**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Ing. Victor Antonio Meza Padilla

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de expertos.

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos que se utilizarán para recabar la información requerida en la investigación titulada: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA ICOVAM EN EL PERÚ”**, para optar por el grado académico de **INGENIERO INDUSTRIAL**

Por su experiencia profesional y méritos académicos me he permitido seleccionarlo para la validación de dicho instrumento, sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final del estudio.

En los documentos de validación que acompañan esta misiva se encuentran:

- a) Carta de presentación.
- b) Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- c) Matriz de operacionalización de las variables.
- d) Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- e) Protocolo de evaluación del instrumento

Agradecemos de antemano su valioso aporte

Atentamente.



Firma

**MARLO ANDRÉS PISKUNOV LAZO**

D.N.I: 44839407

**Certificado de validez de contenido del instrumento para medir la planeación estratégica.**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		E	D	M	A	E	D	M	A	E	D	M	A	
	<b>DIMENSIÓN 1: FINANCIERA</b>													
1	Se han definido objetivos para los procesos vinculados a la gestión financiera de la empresa.													
2	Existe en la actualidad una planificación del ciclo financiero de la organización.													
3	El área responsable de las finanzas de la empresa cuenta con una planeación estratégica.													
4	La empresa cuenta con políticas de manejo y control de los recursos financieros y no financieros.													
5	El personal asociado al área financiera de la empresa ha sido informado de los objetivos y metas por alcanzar													
	<b>DIMENSIÓN 2: CLIENTES</b>													
6	Se ha logrado la alineación del perfil estratégico de la organización, de manera que la misión la visión y los objetivos respondan a las necesidades del mercado y los clientes.													
7	Actualmente se evalúa de forma continua el nivel de servicio proporcionado por la organización a sus clientes.													
8	En la actualidad existe un instrumento de medición que permita saber la percepción de los clientes respecto a los servicios de la empresa.													
9	Los procesos que se llevan a cabo actualmente están orientados a cumplir las expectativas de los clientes de la organización.													
10	Se han desarrollado medidas internas para analizar el rendimiento de las actividades realizadas con los clientes, clientes o beneficiarios de la empresa.													

	<b>DIMENSIÓN 3: PROCESOS</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	
<b>11</b>	Se ha logrado la introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, con el fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.													
<b>12</b>	Se han definido objetivos en el corto mediano y largo plazo, orientado hacia el mejoramiento de la calidad de los procesos internos de la empresa.													
<b>13</b>	La política y estrategia de los procesos interno de la empresa se basan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.													
<b>14</b>	Los empleados están informados acerca de las estrategias que la empresa ha planteado para el logro de los objetivos.													
<b>15</b>	En la actualidad existen métodos de control para asegurarse que el personal de la empresa cumple con los lineamientos establecidos por la dirección.													
	<b>DIMENSIÓN 4: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>													
<b>16</b>	Se cumple con el proceso de identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.													
<b>17</b>	La dirección de la empresa ha definido objetivos para incrementar el valor del capital humano de la organización.													
<b>18</b>	Los líderes de la empresa se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.													
<b>19</b>	Los líderes de la empresa promueven una cultura de innovación entre las personas de la organización.													
<b>20</b>	La política y estrategia de la empresa se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje continuo.													

Observaciones: \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: .....      DNI:.....

Especialidad del validador:.....

Lima, ..... de ..... del 202...

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

-----

Crterios:  
E= Eliminar  
D=Deficiente  
M= Modificar  
A= Aplicable

**Observaciones:**

---

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

**Apellidos y nombres del juez validador :** MARCA APARICIO HENRY .....    **DNI:** 43686220.....

**Especialidad del validador:** ING. MECANICO ELECTRICISTA.....

**Chiclayo,** 25..... **de** ENERO..... **del 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Cráterios:

E= Eliminar

D=Deficiente

M= Modificar

A= Aplicable

  
.....  
Ing Henry Marca Aparicio  
Jefe de Calidad  
C.P. 139362  
.....



**Observaciones:**

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

**Apellidos y nombres del juez validador :** MEZA PADILLA VICTOR .....            **DNI:** 07205395 .....

**Especialidad del validador:** ING. MECANICO .....

**Chiclayo,** ... 25 ..... **de** ENERO .. **del 202...** 2

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Crterios:  
E= Eliminar  
D=Deficiente  
M= Modificar  
A= Aplicable



Victor A. Meza Padilla  
Ing. Residente  
CIF 152679  
Proy. Tanques y Silos



**Observaciones:**

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

**Apellidos y nombres del juez validador :** ..... *CASTILLO CARRERO HEZON MOISES* .....    **DNI:** ..... *07352817* .....

**Especialidad del validador:** ..... *licenciado en ADMINISTRACION DE EMPRESAS* .....

**Chiclayo,** ..... *24* ..... **de** ..... *ENERO* ..... **del 2022.**

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

- Criterios:**  
E= Eliminar  
D=Deficiente  
M= Modificar  
A= Aplicable

  
.....

**Certificado de validez de contenido del instrumento para medir el posicionamiento de marca de la empresa.**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		E	D	M	A	E	D	M	A	E	D	M	A	
<b>DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN PROACTIVA DEL MERCADO</b>														
1	La empresa está en constante colaboración con los clientes para anticipar desarrollos en el mercado.													
2	En la organización se trata de manera continua de descubrir necesidades adicionales de los clientes.													
3	En la empresa se incorporan de manera continua soluciones a las necesidades no resueltas de los clientes mediante nuevos servicios.													
4	Se lleva a cabo entre los miembros del equipo una discusión interna del valor y el uso que los clientes le dan a los servicios de la empresa.													
5	La empresa busca nuevas oportunidades de negocio en áreas donde los clientes tienen dificultades expresando sus necesidades.													
<b>DIMENSIÓN 2: ORIENTACIÓN RECEPTIVA AL MERCADO.</b>														
6	Se monitorea de manera constante el nivel de compromiso y orientación de servir las necesidades de los clientes.													
7	Se comunica libremente información entre los miembros del equipo respecto a nuestras experiencias con los clientes exitosas o no exitosas.													
8	La estrategia de ventaja competitiva de la empresa está basada en la comprensión de las necesidades del cliente.													
9	Se mide la satisfacción al cliente sistemáticamente y de forma frecuente.													
10	El equipo de la organización cree que este negocio existe principalmente para servir a los clientes.													

<b>DIMENSIÓN 3: DIFERENCIACIÓN DE MARCA</b>		<b>E</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	
<b>11</b>	La empresa ha logrado ser reconocida en el mercado por la calidad de sus servicios.													
<b>12</b>	Los servicios que la empresa ha diseñado son capaces de cumplir con expectativas o necesidades específicas de los clientes.													
<b>13</b>	La política de precios de la empresa está sustentada en la capacidad de conseguir materias primas a precios competitivos.													
<b>14</b>	La empresa ha hecho esfuerzos desde el punto de vista de la publicidad para diferenciar sus productos en el mercado.													
<b>15</b>	La empresa compara las prácticas llevadas a cabo por la competencia para determinar su ubicación en el mercado.													

Observaciones: \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: .....      DNI:.....

Especialidad del validador:.....

Lima, .....de..... del 202...

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

-----

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Crterios:  
E= Eliminar  
D=Deficiente  
M= Modificar  
A= Aplicable

**Observaciones:**

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** MARCA APARICIO HENRY    **DNI:** 43686220

**Especialidad del validador:** ING. MECANICO ELECTRICISTA

**Chiclayo,** 25 ..... **de** ENERO ..... **del 2022**

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

- Criterios:  
E= Eliminar  
D=Deficiente  
M= Modificar  
A= Aplicable

  
.....  
Ing Henry Marca Aparicio  
Jefe de Calidad  
CIP: 139362  
-----

**Observaciones:**

---

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** MEZA PADILLA VICTOR .....            **DNI:** 07205395 .....

**Especialidad del validador:** ING. MECANICO .....

**Chiclayo,** ... 25 ..... **de** ENERO ... **del 202** 2

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Criterios:  
E= Eliminar  
D=Deficiente  
M= Modificar  
A= Aplicable



Victor A. Meza Padilla  
Ing. Residente  
CIF 152679  
Proy. Tanques y Silos



**Observaciones:**

---

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

**Apellidos y nombres del juez validador :** CASTILLO CARREÑO Héctor Moisés ..... **DNI:** 07352817 .....

**Especialidad del validador:** LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS .....

**Chiclayo,** ..... 24 ..... **de** ..... JUNIO ..... **del 2022** .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Criterios:

E= Eliminar

D=Deficiente

M= Modificar

A= Aplicable

  
.....



**INSTRUMENTO PARA MEDIR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA ICOVAM. PERÚ 2022**

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrarás afirmaciones respecto a la realización de diversas actividades relacionadas con la planeación estratégica de la empresa, marca tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, a partir de la siguiente escala:

**OPCIONES DE RESPUESTA:**

- 1** = Totalmente de acuerdo  
**2** = De acuerdo  
**3** = Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
**4** = En desacuerdo  
**5** = Totalmente en desacuerdo

N.º	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.	Se han definido objetivos para los procesos vinculados a la gestión financiera de la empresa.					
2.	Existe en la actualidad una planificación del ciclo financiero de la organización.					
3.	El área responsable de las finanzas de la empresa cuenta con una planeación estratégica.					
4.	La empresa cuenta con políticas de manejo y control de los recursos financieros y no financieros.					
5.	El personal asociado al área financiera de la empresa ha sido informado de los objetivos y metas por alcanzar					
6.	Se ha logrado la alineación del perfil estratégico de la organización, de manera que la misión la visión y los objetivos respondan a las necesidades del mercado y los clientes.					
7.	Actualmente se evalúa de forma continua el nivel de servicio proporcionado por la organización a sus clientes.					
8.	En la actualidad existe un instrumento de medición que permita saber la percepción de los clientes respecto a los servicios de la empresa.					
9.	Los procesos que se llevan a cabo actualmente están orientados a cumplir las expectativas de los clientes de la organización.					
10.	Se han desarrollado medidas internas para analizar el rendimiento de las actividades realizadas con los clientes, clientes o beneficiarios de la empresa.					
11.	Se ha logrado la introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, con el fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.					
12.	Se han definido objetivos en el corto mediano y largo plazo, orientado hacia el mejoramiento de la calidad de los procesos internos de la empresa.					
13.	La política y estrategia de los procesos interno de la empresa se basan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.					

14.	Los empleados están informados acerca de las estrategias que la empresa ha planteado para el logro de los objetivos.					
15.	En la actualidad existen métodos de control para asegurarse que el personal de la empresa cumple con los lineamientos establecidos por la dirección.					
16.	Se cumple con el proceso de identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.					
17.	La dirección de la empresa ha definido objetivos para incrementar el valor del capital humano de la organización.					
18.	Los líderes de la empresa se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.					
19.	Los líderes de la empresa promueven una cultura de innovación entre las personas de la organización.					
20.	La política y estrategia de la empresa se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje continuo.					

***Gracias por completar el cuestionario.***

**INSTRUMENTO PARA MEDIR POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA ICOVAM. PERÚ 2022**

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrarás afirmaciones respecto a la realización de diversas actividades relacionadas con la posicionamiento de marca de la empresa, marca tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, a partir de la siguiente escala:

**OPCIONES DE RESPUESTA:**

- 1 = Totalmente de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Totalmente en desacuerdo

N.º	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.	La empresa está en constante colaboración con los clientes para anticipar desarrollos en el mercado.					
2.	En la organización se trata de manera continua de descubrir necesidades adicionales de los clientes.					
3.	En la empresa se incorporan de manera continua soluciones a las necesidades no resueltas de los clientes mediante nuevos servicios.					
4.	Se lleva a cabo entre los miembros del equipo una discusión interna del valor y el uso que los clientes le dan a los servicios de la empresa.					
5.	La empresa busca nuevas oportunidades de negocio en áreas donde los clientes tienen dificultades expresando sus necesidades.					
6.	Se monitorea de manera constante el nivel de compromiso y orientación de servir las necesidades de los clientes.					
7.	Se comunica libremente información entre los miembros del equipo respecto a nuestras experiencias con los clientes exitosas o no exitosas.					
8.	La estrategia de ventaja competitiva de la empresa está basada en la comprensión de las necesidades del cliente.					
9.	Se mide la satisfacción al cliente sistemáticamente y de forma frecuente.					
10.	El equipo de la organización cree que este negocio existe principalmente para servir a los clientes.					
11.	La empresa ha logrado ser reconocida en el mercado por la calidad de sus servicios.					
12.	Los servicios que la empresa ha diseñado son capaces de cumplir con expectativas o necesidades específicas de los clientes.					
13.	La política de precios de la empresa está sustentada en la capacidad de conseguir materias primas a precios competitivos.					
14.	La empresa ha hecho esfuerzos desde el punto de vista de la publicidad para diferenciar sus productos en el mercado.					
15.	La empresa compara las prácticas llevadas a cabo por la competencia para determinar su ubicación en el mercado.					

*Gracias por completar el cuestionario.*