

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

TESIS:

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA IPSYCOM PARA EL
POSICIONAMIENTO EN EL SERVICIO DE MAESTRANZA EN EL
MERCADO REGIONAL, AÑO 2021**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentado por:
JOSÉ DANIEL CHÁVEZ PORTAL

Asesor:
Dr. CARLOS ENRIQUE APARICIO ARTEAGA

Cajamarca, Perú

2025



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: José Daniel Chávez Portal
DNI: 44690925
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias. Mención: Administración y Gerencia Empresarial
2. Asesor(a):
Dr. Carlos Enrique Aparicio Arteaga
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Plan Estratégico de la empresa IPSYCOM para el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021.
6. Fecha de evaluación: 19 de diciembre del 2025
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 25%
9. Código Documento: trn:old:::3117:542309259
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:

APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 19-12-2025

 FIRMA DIGITAL	<p>Firmado digitalmente por: APARICIO ARTEAGA Carlos Enrique FAU 20148259501 hard Motivo: Decano de la Facultad de Ingeniería Fecha: 19/12/2025 18:10:38-0500</p> <p><i>Dr. Carlos Enrique Aparicio Arteaga DNI:18071268</i></p>	<p><i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i></p> 
---	--	---

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025
JOSÉ DANIEL CHÁVEZ PORTAL
Todos los derechos reservados



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:00 horas del dia 20 de octubre de dos mil veinticinco, reunidos en el Aula 1Q-107 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN, el Dr. ELMER WILLIAMS RODRÍGUEZ OLAZO, la Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ*, y en calidad de Asesor *el Dr. CARLOS ENRIQUE APARICIO ARTEAGA*. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA IPSYCOM PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL SERVICIO DE MAESTRANZA EN EL MERCADO REGIONAL, AÑO 2021"**; presentada por el Bachiller en Ingeniería de Sistemas JOSÉ DANIEL CHÁVEZ PORTAL.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobar...con la calificación de diecinueve (19) sobresaliente... la mencionada Tesis; en tal virtud, el Bachiller en Ingeniería de Sistemas JOSÉ DANIEL CHÁVEZ PORTAL, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 11:07 horas del mismo dia, se dio por concluido el acto.



Dr. Carlos Enrique Aparicio Arteaga

Asesor

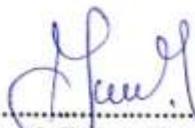


Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén

Jurado Evaluador



Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo
Jurado Evaluador



Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz
Jurado Evaluador

A:

A Dios, por la salud y la vida que me da día a día para cumplir con su propósito en este mundo.

A mi amada hija Sofía, por ser la inspiración para sacar lo mejor de mí.

A mi esposa Katy, por su inagotable apoyo en todos nuestros objetivos.

A mi amada familia, mi madre Rosa Angélica, mi padre Alíndor, mis hermanos Rosita y Michel, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, mis logros son también tuyos.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a mis docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por compartir sus importantes enseñanzas y contribuir con mi desarrollo académico y profesional. A mi asesor, el Dr. Carlos Enrique Aparicio Arteaga por su valioso apoyo y dedicación para guiarme y poder finalizar con éxito esta bonita etapa de aprendizaje.

Finalmente agradezco a la empresa IPSYCOM INGENIEROS SAC y a sus Directivos por la oportunidad brindada y contribuir de manera excepcional en mi desarrollo profesional y personal.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
 1.1. Planteamiento del problema	1
 1.1.1. Contextualización	1
 1.1.2. Descripción del problema	3
 1.1.3. Formulación del problema	4
 1.2. Justificación e importancia	4
 1.2.1. Justificación científica.....	4
 1.2.2. Justificación técnica-práctica	5
 1.2.3 Justificación institucional y personal	5
 1.3. Delimitación de la investigación.....	5
 1.4. Objetivos.....	6
 1.4.1 Objetivo General.....	6
 1.4.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
 2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
 2.1.1 Internacionales.....	7
 2.1.2 Nacionales	9
 2.1.3 Locales.....	12
 2.2 Bases teóricas.....	13
 2.3. Marco conceptual.....	15
 2.3.1 Plan estratégico	15
 2.3.2 Posicionamiento de mercado	19
 2.4. Definición de términos básicos.....	22

2.4.1 Entorno.....	22
2.4.2 Maestranza	22
2.4.3 Mercado	23
2.4.4 Organización.....	23
2.4.5 Sector Industrial	23
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	25
3.1. Hipótesis: general y específicas.....	25
3.2. Variables.....	25
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis.....	26
CAPÍTULO IV. MARCO METÓDOLÓGICO	28
4.1. Ubicación geográfica	28
4.2 Diseño de la investigación	30
4.3. Métodos de investigación	32
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	34
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	35
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	35
4.8. Matriz de consistencia metodológica	38
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
5.1. Presentación de resultados.....	40
5.1.1. Variable Plan estratégico.....	40
5.1.2. Posicionamiento de mercado	45
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	51
5.3. Contrastación de hipótesis	54

CAPÍTULO VI. PROPUESTA	57
 6.1 Formulación de la propuesta para la solución del problema.....	57
 6.1.1 Planeamiento estratégico	57
 6.1.2 Selección de estrategias.....	63
 6.1.3 Plan de marketing.....	65
 6.1.4 Plan de operaciones	67
 6.1.5 Estructura organizacional y plan de recursos humanos	74
 6.1.6 Control de la estrategia.....	77
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
APÉNDICE 1.....	87
APÉNDICE 2.....	89
ANEXOS 1	91
ANEXO 2.....	94
ANEXO 3	96
ANEXO 4.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de los componentes de la hipótesis	26
Tabla 2 Matriz de consistencia metodológica.....	38
Tabla 3 Dimensión Gestión Operativa	40
Tabla 4 Dimensión Gestión Comercial	42
Tabla 5 Dimensión Gestión de Recursos Humanos	43
Tabla 6 Dimensión Atención al Cliente.....	45
Tabla 7 Dimensión Soporte Técnico	46
Tabla 8 Dimensión Calidad de Servicio	47
Tabla 9 Dimensión Precio.....	49
Tabla 10 Dimensión Tiempo de Entrega	50
Tabla 11 Valoración del coeficiente de Alfa de Cronbach.....	56
Tabla 12 Objetivos Estratégicos.....	57
Tabla 13 Matriz FODA CRUZADO	59
Tabla 14 Matriz EFI	60
Tabla 15 Matriz EFE	61
Tabla 16 Matriz de Estrategias y Objetivos	64
Tabla 17 Presupuesto de inversión en marketing.....	67
Tabla 18 Plan anual de capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo 2021	71
Tabla 19 Lista de materiales con mayor rotación	72
Tabla 20 Plan de renovación de equipos 2021.....	73
Tabla 21 Presupuesto de inversión en operaciones	73
Tabla 22 Plan de capacitaciones 2021	75
Tabla 23 Presupuesto de inversión del Plan de Recursos Humanos	76
Tabla 24 Cuadro de Control Integral.....	78

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Mapa de concesiones mineras en la Región Cajamarca	29
Figura 2 Mapa de ubicación de la empresa IPSYCOM.....	30
Figura 3 Esquema del proceso de análisis hipotético-deductivo	33
Figura 4 Dimensión Gestión Operativa	41
Figura 5 Dimensión Gestión Comercial	42
Figura 6 Dimensión Gestión de Recursos Humanos.....	44
Figura 7 Dimensión Atención al Cliente	45
Figura 8 Dimensión de Soporte Técnico	46
Figura 9 Dimensión Calidad de Servicio.....	48
Figura 10 Dimensión Precio	49
Figura 11 Dimensión Tiempo de Entrega.....	51
Figura 12 Matriz Interna-Externa.....	62
Figura 13 Matriz PEYEA	63
Figura 14 Diagrama de flujo de proceso de producción.....	69
Figura 15 Diagrama de Ishikawa	70

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

OLP: Objetivos a largo plazo.

OCP: Objetivos a corto plazo

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

MEFI: Matriz de evaluación de factores internos.

MEFE: Matriz de evaluación de factores externos.

MIE: Matriz interna- externa.

MPEYEA: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.

KPI: Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño)

ACR: Análisis causa-raíz.

PBI: Producto Bruto Interno

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PEI: Planeamiento Estratégico Institucional.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo evaluar la influencia del Plan estratégico de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021. Para la investigación se realizó una evaluación previa a la implementación de qué tan posicionada estaba la empresa en el mercado, posteriormente se desarrolló un Plan Estratégico basado en el modelo secuencial del proceso estratégico y se implementó en la organización, finalmente se realizó un postest y evaluó los efectos de esta herramienta de gestión en el posicionamiento de mercado. El estudio tuvo un enfoque aplicado, con alcance descriptivo propositivo de alcance explicativo y diseño preexperimental con un sólo grupo, con temporalidad longitudinal. La muestra estuvo compuesta por 20 personas entre colaboradores y usuarios-clientes. La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los resultados muestran que existe una influencia significativa del plan estratégico sobre el posicionamiento de mercado, predominando algunas dimensiones sobre otras, como es el caso de la Gestión Operativa. El nivel de significancia fue de 0.05% dándose por rechazada la hipótesis nula (H_0). Finalmente, se concluyó que el planeamiento estratégico influye de manera significativa en el posicionamiento de mercado de la empresa Ipsycom Ingenieros.

Palabras Clave: *Planeamiento estratégico, posicionamiento de mercado, percepción de cliente, gestión operativa, gestión comercial.*

ABSTRACT

The research aimed to evaluate the influence of IPSYCOM's Strategic Plan on market positioning in the janitorial service sector in the regional market in 2021. For the study, a pre-implementation assessment was conducted to determine the company's market position. A Strategic Plan was subsequently developed based on the sequential model of the strategic process and implemented within the organization. Finally, a post-test was conducted to evaluate the effects of this management tool on market positioning. The study had an applied approach, with a descriptive and explanatory scope and a pre-experimental design with a single group, with a longitudinal temporality. The sample consisted of 20 people, including collaborators and user-clients. The technique used to collect information was a survey, and the instrument was a questionnaire. The results show a significant effect of the strategic plan on market positioning, with some dimensions predominating over others, such as Operational Management. The significance level was 0.05%, rejecting the null hypothesis (H_0). Finally, it was concluded that strategic planning significantly impacts the market positioning of Ipsycom Ingenieros.

Keywords: *Strategic planning, market positioning, customer perception, operational management, commercial management.*

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. *Contextualización*

En momentos como los actuales en los que los cambios son tan excepcionales, se requiere adoptar medidas también excepcionales, estas medidas se abordan en el contexto de un plan estratégico y se detallan en los planes funcionales que lo desarrollan (Vicuña Ancín, 2017). Es usual que la gestión de las empresas sea de modo empírico y con técnicas desfasadas, constituyéndose esto en un factor que determina el fracaso de la mayoría de las organizaciones, en tal sentido, la incorporación de metodologías como es el caso del Plan Estratégico para la mejora en la gestión de las empresas ha sido importantes para elevar su grado de competitividad en el mercado y de este modo su buen posicionamiento. La presente investigación demostró la importancia que tiene el Plan Estratégico en la gestión integral de una organización y a partir de este poder conseguir su posicionamiento en el mercado.

En el contexto internacional son notables los casos de éxito donde a partir del uso de esta metodología han logrado resultados deseados en el tiempo, uno de los más interesantes es el caso de La India quien se ha convertido en una de las naciones de mayor crecimiento y potencial en el mundo, con incrementos en el PBI que promedian 8,7% anual para el período 2003-2007. El paso de una economía centralmente planificada y cerrada a una exitosa economía integrada en el mundo capitalista habría sido casi imposible sin un robusto proceso de planeamiento estratégico. De hecho, este país mantiene desde 1950 toda una estructura burocrática y profesional orientada a brindar específicamente este servicio: la Comisión de Planeamiento (Bolsa de Comercio de Córdoba, 2014). A partir de esta información podemos afirmar que el uso de esta herramienta de gestión lleva varias

décadas d en otros países con muy buenos resultados, en tal sentido es importante incorporarla en las organizaciones públicas o privadas de la región y del país.

Por su parte el Perú con su organismo técnico Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha desarrollado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 que propone lograr el bienestar de las personas y mejorar las implicancias del desarrollo relacionadas con la calidad de vida de las personas según propone la OCDE; ello acompañado del desarrollo económico, el cuidado ambiental y los medios para lograr que el potencial sea sostenido en el tiempo (CEPLAN, 2023). El plan desarrollado busca definir la ruta a seguir por parte del Perú y todas sus instituciones para llegar al 2050 con un mejor posicionamiento en el aspecto de desarrollo social y económico a nivel de Latinoamérica. Esta es una razón más a partir de la cual surgió el interés por conocer un poco más de estas herramientas de gestión, su incorporación e incidencias en organizaciones privadas con son las pequeñas y medianas empresas.

En el ámbito regional el Gobierno Regional de Cajamarca a partir de su Gerencia Regional de Planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial ha desarrollado el Plan Estratégico Institucional (PEI), constituyéndose en un instrumento de gestión estratégica institucional de mediano plazo, que permite a las unidades orgánicas del Gobierno Regional de Cajamarca, establecer las estrategias de intervención para una adecuada prestación de bienes y servicios a la población, que se encuentran en el marco de sus funciones y que contribuyen con el desarrollo integral y sostenible de la región. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2025). En este sentido, surgió el interés de estudiar y promover para que las empresas privadas, además de adoptar esta herramienta de gestión consideren alinear sus planes y objetivos estratégicos en concordancia con los aspectos de su interés como son el desarrollo económico y el bienestar social.

Finalmente, el estudio sugiere y promueve el uso de herramientas de gestión como es el Plan Estratégico en organizaciones de diversa índole a fin de establecer una ruta definida con objetivos de corto, mediano y largo plazo que conlleve a dichas organizaciones a conseguir un mejor posicionamiento y que este a su vez sea sostenible en el tiempo.

1.1.2. Descripción del problema

La región de Cajamarca se caracteriza por el desarrollo de actividades extractivas debido a la existencia de yacimientos mineros ubicados principalmente en la zona sur de la región, en este contexto se da la presencia de empresas especializadas en el rubro de maestranza que hasta la actualidad vienen brindando sus servicios a los titulares mineros. A pesar de ser este un sector muy competitivo y exigente con el cumplimiento de estándares, se han identificado carencias en cuanto al uso de herramientas de gestión estratégica y organizativa dando como resultado empresas poco sostenibles y con pocas expectativas de crecimiento.

Al respecto, IPSYCOM INGENIEROS SAC es una empresa dedicada al rubro de servicios de maestranza y metalmecánica para el sector minero. Cuenta con una sede en la ciudad de Cajamarca, constituida por una planta de producción y oficinas administrativas. A pesar de que la empresa cuenta con los recursos llámese colaboradores, infraestructura, equipamiento y experiencia, no han sido razones suficientes para posicionar a la empresa en el mercado regional y han derivado en bajos niveles de ventas, no estando acorde con la expectativa deseada por parte de los directivos de la empresa, sumado a esto se tiene una baja fidelización del cliente a partir de deficiencias en la prestación del servicio y finalmente se tiene una cota mínima de participación en el mercado. Las causas identificadas de este problema son los procesos poco integrados y la carencia de plan estratégico que direccione sus operaciones en el ámbito operativo, administrativo y

comercial. Es imperiosa la necesidad de diseñar e implementar estrategias para mejorar la gestión de la empresa que le permitan liderar las actividades en el rubro de maestranza en la región.

1.1.3. Formulación del problema

- **Pregunta General.**

- ¿Cómo el Plan estratégico de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021?

- **Preguntas auxiliares.**

- ¿Cómo influye la gestión comercial de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza?
- ¿Cómo influye la gestión operativa en el posicionamiento de mercado?
- ¿De qué manera influye la gestión de recursos humanos de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

La planeación estratégica como línea de investigación es novedosa en este entorno empresarial regional, muestra de ello es su escasa aplicación en pequeñas y medianas empresas de nuestra región, convirtiéndose así en una importante oportunidad para la ampliación de conocimientos sobre este tema.

Asimismo, uno de los propósitos que persiguió el estudio fue poder, generalizar los resultados a principios más amplios, considerando las características similares de las organizaciones de este rubro.

Por otro lado, es importante también considerar que la investigación conllevó al conocimiento en mayor medida de las variables que la conforman, sus características y comportamientos.

Finalmente, como aporte de la investigación se obtuvo sugerencias, ideas y recomendaciones para futuros estudios que se tengan a bien realizar.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

La investigación ayudó a analizar, evaluar y resolver un problema práctico y recurrente identificado en las empresas del rubro, consistente básicamente en la escasa importancia dada a los planes de mediano y largo plazo y cuya solución puede ser fácilmente extendida a empresas de otros rubros afines al estudiado.

1.2.3 Justificación institucional y personal

La investigación a nivel organizacional cobró suma validez y relevancia, considerando el interés por la incorporación de estrategias que conlleven a la empresa al crecimiento y posicionamiento de manera estable y sostenida en el tiempo.

Es importante incorporar como herramienta en una gestión gerencial el desarrollo y la puesta en marcha de un Plan Estratégico, que sirva como un documento formal que direccione de manera integral todos los esfuerzos de las áreas involucradas en el corto, mediano y largo plazo.

En el ámbito personal es importante resaltar el interés por el tema en estudio, que como línea de carrera contribuye considerablemente en la complementación de conocimientos académicos y experiencias en el campo para la formación del perfil profesional deseado. El desarrollo de esta tesis también representó un paso necesario para optar el grado de Maestro en Ciencias, constituyéndose la culminación exitosa de esta en una satisfacción en el ámbito personal y profesional.

1.3. Delimitación de la investigación

La investigación considera:

- **Temática:** La investigación consideró al posicionamiento en el mercado como la percepción del cliente en un determinado periodo de tiempo. Respecto al plan estratégico,

para el estudio este abordó aspectos como Gestión Comercial, Gestión de Recursos Humanos y Gestión Operativa principalmente.

- **Técnica:** El servicio de maestranza enfocó básicamente la fabricación y reparación de componentes de sistema de bombeo (bombas, motores y electrobombas) ofrecidas a empresas mineras formalmente constituidas y reconocidas por el estado peruano, dedicadas a la extracción de mineral a tajo abierto.

- **Geográfica:** Las actividades a desarrollar fueron realizadas en la planta de producción ubicada en el distrito de Baños del Inca, provincia de Cajamarca, aunque es importante considerar que los resultados de la implementación tuvieron efecto en las empresas mineras de alcance regional en Cajamarca.

- **Temporalmente:** la investigación consideró en cuanto al periodo de tiempo 12 meses enfocados al estudio, se desarrolló en el segundo semestre del año 2021y primer semestre del año 2022.

1.4. Objetivos

1.4.1 *Objetivo General*

- Determinar la influencia del Plan Estratégico de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

- Determinar cómo influye la Gestión comercial de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza.
- Determinar la influencia que tiene la Gestión Operativa de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado.
- Determinar la influencia que tiene la Gestión de Recursos Humanos de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado.
- Proponer un Plan Estratégico para la empresa IPSYCOM INGENIEROS SAC.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Internacionales

Jiménez Pacheco (2017) en su investigación titulada *Estrategia de posicionamiento de la empresa Fairis C.A. en el mercado de la construcción del Ecuador y su impacto en el nivel de ventas 2017*, tuvo como objetivo determinar si el planteamiento de una estrategia influye en el posicionamiento de la empresa FAIRIS CA en el mercado de la construcción en Ecuador, esto debido a que se identificó que la empresa no llegó a liderar el mercado de la industria del vidrio procesado a pesar de tener las condiciones. La investigación consistió primeramente en realizar el análisis situacional de las estrategias y planes de marketing y comerciales a partir de la aplicación de una encuesta a 213 clientes evaluando en esta el grado de cordialidad y amabilidad, asesoría en usos y aplicaciones del vidrio, calificación de canales de comunicación, conocimiento de marca, cumplimiento de calidad del producto, relación precio-calidad, cumplimientos de entrega entre otros aspectos. Paso seguido se realizó la segmentación del mercado y de la construcción a fin de tener claro el segmento y los grupos de interés a los que irá enfocada la estrategia. A continuación, se desarrolló la estrategia integral de posicionamiento basado en cinco ejes que se detallan a continuación: la estrategia de capacitación y difusión, la estrategia publicitaria, la estrategia de comercialización, la estrategia online y el presupuesto anual aproximado. De todo lo anterior se concluyó lo siguiente, los resultados encontrados en la investigación sostienen que los atrasos en los tiempos de entrega constituyeron debilidades importantes de la empresa. Referente al mercado objetivo se identificó a los siguientes grupos de interés: instaladores (pequeñas, medianas y grandes empresas instaladoras, talleres y vidrierías), distribuidoras (empresas comercializadoras de vidrio de seguridad),

constructoras, decoradores y diseñadores de interiores. Se planteó estrategias a fin de capacitar al área comercial con el propósito de poder transmitir a los clientes los beneficios del vidrio de seguridad en sus edificaciones, asimismo reforzar la publicidad del portafolio de productos entre los consumidores finales y los profesionales del segmento arquitectónico y de la construcción. En el ámbito comercial se consideró la distribución al por mayor considerando básicamente dos productos como son el vidrio laminado y sus accesorios, a su vez se incorporó una propuesta de rebates y descuentos por proyectos. Finalmente, en la evaluación de las ventas se constató que en un escenario positivo las ventas se incrementaron en un 5%, y respecto a la inversión se concluye que por cada dólar invertido en la estrategia del posicionamiento la rentabilidad obtenida fue de 18.88 dólares, confirmándose la factibilidad de llevar a cabo la estrategia de marketing planteada.

Parra Cisneros (2016) en su investigación titulada *Implementación de un Plan de Negocios para Lubricentro “Los Pinos”, para mejorar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba*, en el año 2015, realizada en el país de Ecuador, tuvo como objetivo la Implementación de un plan de negocios para Lubricentro “Los Pinos” con el propósito de mejorar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba, a partir de resolver las dudas sobre el manejo de la lavadora-lubricadora de vehículos para que su funcionamiento sea efectivo y rentable. Para tal fin se diseñó y aplicó un plan de negocios considerando aspectos organizacionales, operativos, marketing y financieros. Para el desarrollo de la investigación se consideró el tipo experimental, aplicándose el método inductivo consistente en alcanzar conclusiones generales a partir de hipótesis o antecedentes en particular, basado además en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para llegar a una resolución o conclusión general. Las técnicas utilizadas en el presente estudio fueron la observación, encuestas y entrevistas. Para ello se consideró una muestra de 341 clientes. El diseño según su temporalidad fue longitudinal

es decir se realizó una medición antes de la aplicación del estímulo (plan de negocios) y luego se realizó una medición posterior al estímulo. De todo lo anterior se concluyó que a partir del análisis interno se logró establecer un plan operacional a fin de complementar el conocimiento de los empleados respecto a la empresa (misión, visión y organigrama) y a su vez se elaboró un perfil de cargos acordes con la realidad actual. Además, se diseñó un plan de Marketing que comprendió publicidad en redes sociales por un periodo de cuatro meses para incrementar el posicionamiento de la marca en los clientes. Finalmente, La investigación concluyó que el plan de negocios fue una herramienta efectiva para lograr aumentar el posicionamiento de Lubricentro y mejorar su gestión.

2.1.2 Nacionales

Sánchez Díaz (2021) pone a consideración el trabajo de investigación titulado *Incidencia del planeamiento estratégico en la calidad del servicio del consorcio Stockholm Mining Sede Piura 2021*, cuyo objetivo fue analizar la incidencia del planeamiento estratégico en la calidad de servicio del Consorcio Stockholm. Al respecto, describe que la empresa cuenta con una oficina central en la ciudad de Lima y una sede en la ciudad de Piura, está dedicada al rubro de actividades de arquitectura, consultoría técnica y venta de maquinaria y a la operación de plantas de tratamientos de agua. Referente a las actividades de la sede de Piura se ha identificado problemas en los pedidos y documentación dirigida al cliente, por tal motivo es de interés de la investigación saber la incidencia del planeamiento estratégico en la calidad del servicio. Para tal fin se evaluó la calidad del servicio a través del método de evaluación SERVQUAL y luego se determinó si el personal toma en consideración el planeamiento estratégico para la prestación del servicio. La investigación consistió en un diseño de investigación descriptivo no experimental de modalidad transversal, con la participación de una muestra conformada por 17 personas quienes fueron encuestados para el recojo de información. Finalmente, la investigación

concluyó en el cliente se encuentra satisfecho con la calidad del servicio ofrecido y que los colaboradores toman en cuenta al planeamiento estratégico de la empresa a la hora de prestar el servicio.

Quispe et al. (2019) realizaron la investigación titulada *Planeamiento estratégico de Ferreycorp-2019*, realizado en Perú. El estudio consistió en el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa Ferreycorp para el periodo 2019-2025, con el propósito de afrontar nuevos desafíos en la minería del Perú, cuyo sector mostró una contracción en sus ventas del 0.3% respecto al periodo anterior. La empresa encargada de comercializar y distribuir bienes de capital y servicios complementarios principalmente en el sector minero en el país con un 55% de las ventas anuales en el 2018, representante de la marca Caterpillar y marcas complementarias. La gestión estratégica prevista para la empresa se basó principalmente en el crecimiento rentable y diversificado, la transformación centrada en el cliente, mejores prácticas y sinergias y el talento empoderado y en constante desarrollo. El estudio se realizó a partir del diseño del Plan Estratégico basado en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, constituido por un conjunto de actividades que permitan proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida. El proceso básicamente estuvo compuesto de tres etapas que son la formulación, en esta etapa se procuró diseñar estrategias que conlleven a la organización de la situación actual a la situación deseada. La implementación, en esta etapa se ejecutó las estrategias diseñadas. Evaluación y control, que consistió en el seguimiento y monitoreo de las etapas iniciales. Finalmente se realizó una retroalimentación a partir de las conclusiones y recomendaciones. A partir del estudio se obtuvo los hallazgos siguientes, el socio estratégico más importante de la empresa no tuvo una buena participación en el mercado a partir del 2016 pues sus ventas cayeron en 20%, que significó una reducción de beneficios del 50% para ese año, ante esta adversidad la compañía logró sostener su economía a pesar de la caída de su socio estratégico. La venta

de camiones mineros y máquinas CAT se redujo en 34.5% en el año 2017. Aunque se esperaba una recuperación a partir de la ejecución de obras de gran envergadura como es Quellaveco. Por otro lado, el rubro de alquileres creció en 21.9% respecto al periodo anterior, constituyéndose en una de las principales oportunidades que presentó en el sector minero.

Del análisis externo se identificó buenas expectativas para los siguientes años considerando proyectos de inversión por 19 000 millones de soles que se proyectó ejecutar para el año 2019 por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú. Asimismo, se proyectó duplicar las agro exportaciones hasta el año 2021, la apertura de mercados a partir de la suscripción de Tratados de Libre Comercio con más de 33 países y el aumento de la demanda de servicios logísticos a partir del aumento del comercio internacional del 4%. También se identificó las amenazas como son el aumento de productos de origen chinos con precios más bajos, la inestabilidad política del país impactando al desarrollo y ejecución de obras de envergadura, la aparición de conflictos ambientales que son un número de 112 identificados a la fecha. De todo lo anterior se concluyó que la empresa muestra una solidez para el aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

Del análisis interno de la organización se resaltó que su fortaleza radica en la promoción, incentivo e impulso al desarrollo profesional de su capital humano y su liderazgo en el mercado. Respecto a sus debilidades las más importantes fueron la alta concentración de sus ingresos en los sectores minería y construcción, generando una relación de dependencia y otra debilidad identificada es la alta exposición al riesgo cambiario. El estudio concluyó en que las estrategias a desarrollar fueron penetrar en el mercado de gran minería en el sur del país, ofertando paquetes completos de flota/contrato MARC a precios muy competitivos. Penetrar en el mercado de servicios y alquileres en

operaciones cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no dispongan de respaldo de insumos para su puesta en servicio. Fortalecer las políticas de responsabilidad social a partir del desarrollo de programas de capacitación en la operación de equipos mineros y agrícolas en comunidades circundantes a operaciones mineras con mayor cartera. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción.

2.1.3 Locales

Guevara Peralta (2018) pone a consideración el trabajo de investigación titulado *Plan Estratégico y su influencia en la competitividad en una empresa constructora, Cajamarca 2018*, realizado en Perú. El objetivo principal del estudio fue determinar si el plan estratégico influye en la competitividad de una empresa constructora. Al respecto menciona que la empresa inicia actividades desde el año 2014 pero aproximadamente lleva 04 años brindando servicios para el sector minero en nuestra región consistentes en obras civiles, proyectos mineros y de movimiento de tierras. La empresa tuvo como objetivo mejorar su competitividad, basados principalmente en el análisis externo e interno, proyecciones y planes de crecimiento de los directivos y compromiso de los trabajadores para el logro de metas. Para tal fin se elaboró un Plan Estratégico estableciendo como objetivos principales el crecimiento y la expansión de la empresa y a partir de ello realizar un análisis interno y externo de la empresa logrando definir claramente la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias que permitan alcanzar las metas trazadas. El estudio se basó en una investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional aplicando el método inductivo-deductivo, contando con la participación para la recolección de datos de 52 trabajadores de la empresa. Finalmente, la investigación concluyó que el plan de estratégico influye significativamente en la competitividad de la empresa constructora.

2.2 Bases teóricas

- *La Estrategia: La teoría de la Acción*

Según Clausewitz (1932) sostiene la estrategia bajo el enfoque bélico es una respuesta a la realidad adversa de recursos limitados. Es así que afirma que la estrategia debe tener un propósito y trabajar de manera holística, para ello se debe definir la propuesta ganadora y alinear a esta las decisiones futuras. Finalmente afirma que la estrategia requiere de un proceso dinámico y una filosofía de rejuvenecimiento constante.

Si bien es cierto que la mención que hace Von Clausewitz está enfocada al ámbito bélico, esta se puede adaptar a los demás campos del conocimiento tanto en la administración pública o privada, como puede ser por ejemplo un lanzamiento de un plan estratégico comercial para el posicionamiento de un nuevo producto o el de una estrategia municipal que busca la segmentación de servicios.

- *Planeamiento estratégico situacional (PES)*

Según Matus (1987), creador del Planeamiento Estratégico Situacional sostiene que:

El plan es estratégico si se refiere a lo que cuenta y una industria es estratégica si es la base de muchas otras industrias que se abastecen de ella. La idea que subyace en este caso es que lo importante arrastra a lo secundario y, por consiguiente, lo estratégico es un cálculo selectivo de lo que es más importante y suficiente para marcar la direccionalidad del movimiento del resto que compone el todo. (p. 244)

Para el autor lo estratégico debe ser por naturaleza importante y en ese sentido es altamente vulnerable al accionar de los oponentes. En tal sentido lo estratégico debería estar alineado a procedimientos que permitan contrarrestar esa

vulnerabilidad.

- ***Planeamiento interactivo de Ackoff Rusell***

Según Russell (1993) sostiene respecto a la planeación que se realiza antes de ejecutar una acción y que busca propiciar el logro de resultados esperados a partir de la interacción de las partes y la solución de una problemática. La tipología propuesta basa su diferencia en las orientaciones temporales (pasado, presente, futuro) y son las siguientes: re activista, inactivista, preactivista e interactivista. Respecto a esta última tipología afirma que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y los demás hacen.

- ***El pensamiento estratégico de Ohmae***

Según Kenichi (2004) al enfrentarse a un problema deberá de utilizarse el pensamiento no lineal, es decir dividir al problema en dos o más sub-asuntos hasta que estos se puedan tratar de manera individual para después volverlo a unir, tal cual es el funcionamiento del cerebro. Seguidamente se deberá de estudiar las necesidades y afinidades del mercado frente a la competencia para finalmente establecer el diagnóstico dirigido a la mejora de la rentabilidad.

- ***Planeamiento estratégico de Levy***

Según Levy (1981), sostiene que planear no es eliminar la intuición sino más bien es eliminar la improvisación, siendo así el planeamiento un método de trabajo a partir del cual se preparan las cosas de manera concurrente al cual denomina el proceso de interacción para posteriormente aprender de lo que va sucediendo en con el entorno, a esto lo denomina reorganización.

2.3. Marco conceptual

2.3.1 *Plan estratégico*

Para desarrollar el concepto de plan estratégico, primeramente, se abordó el concepto de plan y estrategia para un mejor entendimiento.

Según Ossorio (2003), el Plan está referido a una toma anticipada de decisiones, realizada con el propósito de reducir la incertidumbre y guiar la situación hacia la situación deseada. El mismo autor afirma respecto a la Estrategia que es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción, organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores.

El plan estratégico es una importante herramienta de gestión gerencial de mucha importancia para la toma de decisiones. Según Armijo (2011) afirma lo siguiente:

Desde el punto de vista metodológico, consiste en un proceso de formulación y definición de objetivos prioritarios, cuya característica principal es el establecimiento de estrategias para el logro de objetivos. Respecto a la gestión de las organizaciones permite apoyar la toma de decisiones en base al quehacer actual y las expectativas futuras con el propósito de adecuarse rápidamente al cambio y los requerimientos que el entorno requiere, es decir el futuro deseado.

(p.115)

Los componentes de un proceso de planificación estratégica deben estar alineados a estándares de calidad u otros requisitos que permitan una aplicación de mucha utilidad para la organización. Un modelo básico comprende las siguientes fases:

- **Misión:** Descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad, propósito.

- **Visión:** Valores de la organización, como espera ser reconocida, futuro deseado.
- **Objetivos estratégicos:** Resultados que espera lograr la entidad para cumplir con su misión.
- **Estrategias:** Plan de acción para implementar los objetivos estratégicos y determinar el presupuesto.
- **Indicadores de desempeño:** Sirven para medir logros, evaluar y tomar acciones correctivas. (p.119)

Según Ossorio (2003) el Plan Estratégico es un proceso continuo de conocimiento y acción. El propósito de considerar al plan estratégico como un proceso constituido por fases es definir cada uno de los pasos a seguir de manera secuencial. Las fases del plan estratégico son: apreciación de la situación actual, diseño normativo y prospectivo, análisis y formulación estratégica y la acción táctica operacional.

Referente a la formulación del Plan Estratégico, D'Alessio Ipinza (2008) sostiene:

El Plan Estratégico se debe iniciar con el establecimiento de una visión y misión de la organización, el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores y el código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos; el análisis del sector y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y finalizará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán una vez implementados, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder lograr la visión trazada. Las actividades de control pretenden acortar las brechas entre la planeado y lo real, para este fin es

pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar el logro de objetivos de corto y largo plazo. (p.11)

Respecto al modelo estratégico es estrictamente secuencial (a excepción de la etapa de evaluación y control que retroalimenta permanentemente el proceso) iniciándose con el enunciado de la visión, misión, los valores y el código de ética para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de resultados.

Es importante considerar que el éxito de Plan Estratégico principalmente es lograr identificar de manera oportuna las variaciones que se presenten en el entorno, en la competencia y en los clientes, además del involucramiento de las áreas involucradas con el propósito de llegar a conseguir la visión propuesta.

Las principales áreas funcionales participantes en el negocio según D'Alessio Ipinza (2008) son: “Administración /Gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de información y comunicaciones y Tecnología investigación y desarrollo” (p.23). Al respecto, el estudio consideró dos áreas principales que son: Área Comercial y Área de Operaciones, además se manifiesta que estas dos áreas englobarán aspectos, responsabilidades o funciones de otras áreas no mencionadas que tienen activa participación en el proceso como es el caso el Área Comercial que estará abordando temas relacionados a marketing y contabilidad por mencionar un ejemplo

Según Mendoza Fustamante (2023), “administración estratégica tiene mayor uso en el ámbito académico mientras que para el ámbito empresarial el término utilizado es planeación estratégica “(p.30)

Es importante tomar en consideración estas definiciones a fin de evitar confusiones en la revisión de bibliografía relacionada al tema desarrollado.

2.3.1.1 Gestión Comercial.

Considera funciones y actividades relacionadas con la venta de productos que fabrica o comercializa, por mencionar algunas podemos citar al estudio de mercado, distribución del producto, publicidad, promociones entre otras. (Escudero Serrano, 2011)

La gestión comercial asume mayor relevancia para posicionar a una empresa en su entorno a partir de constituirse en el canal de comunicación e interacción efectiva entre la empresa con sus clientes.

2.3.1.2 Gestión operativa.

Consiste en todas las actividades necesarias para poder realizar la fabricación de productos entre ellas están el aprovisionamiento de materias primas, la implementación de procesos para su transformación y la investigación y desarrollo de procesos más rentables. (Escudero Serrano, 2011)

Para este estudio la gestión operativa es de suma importancia por tener implicancia directa en el posicionamiento de mercado, para medir esta dimensión la investigación consideró como indicadores las condiciones de seguridad, equipos y herramientas en óptimas condiciones, suministro de materiales y el cumplimiento de especificaciones técnicas, aspectos considerados claves por los usuarios del servicio para su fidelización.

2.3.1.3 Gestión de Recursos Humanos.

Referido a la gestión a realizar con los colaboradores, considerando desde el replanteo de la estructura organizacional, planes de promoción y reforzamiento de conocimiento, estrategias de motivación y liderazgo entre otras actividades. Es importante además resaltar que, por ser una empresa prestadora de servicios, el recurso humano es considerado crítico en la organización toda vez que las tareas a cumplir por

cada puesto requieren alta especialización, en ese sentido una buena gestión apoyará el cumplimiento de los objetivos y el logro de la visión propuesta. (Escudero Serrano, 2011)

Considerando la naturaleza de las actividades de la empresa, estas consisten básicamente en la prestación de servicios razón por la cual el factor humano es el principal para condicionar el éxito o fracaso en su gestión, a partir de esta aseveración es que la capacitación del personal, la generación de oportunidades de crecimiento y el valor dado a cada trabajador permitió tener una mejor lectura de las fortalezas o debilidades de este importante recurso.

2.3.2 *Posicionamiento de mercado*

Según Mora y Schupnik (2001), el Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y que es resultado de la ejecución de estrategias para proyectar una imagen específica y diferenciadora en relación con la competencia. Cuando se habla de posicionamiento es obligatorio identificar quién es nuestra competencia y cómo es percibida, seguidamente es importante definir quién es el consumidor y a partir de este análisis saber cuál es mi posición actual y qué posición deseo ocupar. Para ello hay diversos tipos de posicionamiento como son: el basado en la característica del producto, basado en el precio/calidad, basado en el uso, basado en el usuario por mencionar algunos tipos.

Para el caso en estudio la tipología de posicionamiento que se usó fue el basado en el producto y el precio/calidad, considerando que el producto está dirigido de manera específica para empresas mineras y considerando además que por el alto nivel de competitividad el aspecto precio/calidad son determinantes para mantener los clientes actuales y la captación de nuevos clientes.

Por otro lado según Serralvo y Furrier (2005), menciona que el posicionamiento de mercado es la estrategia que se adoptará respecto al mercado y en particular al segmento en el cual la empresa quiere participar, ubicando a la marca en aquella parte de mercado donde su recibimiento ha sido favorable comparada con las marcas competidoras. Los diversos enfoques de posicionamiento muestran un patrón con tres elementos: el conceptual, el operacional y el estratégico, dicho de otro modo, los clientes, la empresa y la competencia, aunados a dos perspectivas importantes: la gerencial/organizacional y la del consumidor.

Según Jiménez Pacheco (2017), considera los siguientes aspectos para determinar el posicionamiento en el mercado: Porcentaje de Participación en el mercado regional, Percepción del Cliente (cordialidad y amabilidad en el trato, soporte técnico, calidad de servicio, precio, tiempos de entrega), nivel de ventas.

Respecto a la interacción del Plan Estratégico y el Posicionamiento, Armijo (2011) afirma que en el Plan Estratégico la definición de la visión no es sólo para efectos comunicacionales o de cohesión institucional, sino que cuando se formulen los objetivos estratégicos, estos tienen que poseer concordancia con las aspiraciones, valores y el posicionamiento que la organización espera alcanzar.

La investigación consideró al Plan Estratégico como una herramienta de gestión gerencial para la toma de decisiones, seguidamente para el diseño tomará como referencia el Modelo Secuencial involucrando principalmente para el estudio al Área Comercial, Área de Operaciones y Área de Recursos Humanos. Respecto al posicionamiento de mercado se considerará la percepción del cliente respecto a aspecto como la atención al cliente, soporte técnico, calidad de servicio, precio y tiempo de entrega.

Atención al cliente:

Según López Salas (2020) afirma al respecto que la atención al cliente es una herramienta de gran importancia considerando que el cliente debe ser el centro de la estrategia por lo que se deberá emplear métodos y técnicas necesarias para lograr su fidelización. El uso de un lenguaje adecuado y preciso es fundamental para el establecimiento de relaciones mutuamente satisfactorias.

Según Paz Couso (2007) sostiene que la atención al cliente son todas las acciones que realiza la organización para incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes, en tal sentido se constituye en una importante herramienta estratégica para aminorar los errores que propicien la pérdida de clientes.

Soporte técnico

La presente investigación enfoca el soporte técnico como el servicio al cliente, en este sentido Paz Couso (2005) sostiene que se puede constituir en una herramienta importante de marketing que no sólo ayude a minimizar los errores y en este sentido se pierda cuota de clientes sino también ayuda a la empresa a establecer un sistema de mejora continua y de aprovechamiento de nuevas oportunidades.

Calidad de servicio

Para Vargas Quiñones (2011) sostiene que no existe calidad sin servicio, si servicio sin calidad, puesto que es un binomio siempre articulado para el beneficio y satisfacción de las necesidades del ser humano. Con el paso del tiempo la calidad ha dejado de enfocarse meramente en la satisfacción del ser humano para convertirse en factor competitivo.

La presente investigación concuerda con la segunda definición (factor competitivo) siendo un aspecto diferenciador de una empresa con otra. Los criterios utilizados para medir esta dimensión son aspectos técnicos en su mayoría, que evalúan el cumplimiento del servicio prestado con las especificaciones brindadas por el cliente.

Precio

Para Castillo Freyre (1996) sostiene que el precio es la prestación consistente en una cantidad de dinero que debe efectuar uno de los contratantes a favor del otro contratante, quien está obligado a realizar determinadas prestaciones.

El presente estudio toma referencia el concepto dado por Castillo por estar acorde con la contextualización de la realidad estudiada. Al respecto, la empresa Ipsycom Ingenieros es la encargada de brindar la prestación de servicios especializados de maestranza y el cliente el encargado de dar una cantidad de dinero a cambio.

Tiempo de entrega

La presente investigación considerará el tiempo de entrega como el cumplimiento de la entrega de componentes conforme a la fecha acordada y comprometida por ambas partes. Es importante indicar que por la naturaleza del servicio resulta crítico el cumplimiento de las entregas, siendo un aspecto de índole contractual y su incumplimiento puede ser causal de una penalidad para la empresa prestadora del servicio.

2.4. Definición de términos básicos

- ***Entorno***

Es el ambiente cercano o lejano que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que pueden beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector. (D'Alessio Ipinza ,2008)

- ***Maestranza***

Es el conjunto de talleres y oficinas donde se construyen y recomponen los montajes para las piezas de artillería, buques de guerra y aeronaves, así como los carros

y útiles necesarios para su servicio. Local o edificio ocupado por los talleres de una maestranza. (Real Academia Española, 2024)

La maestranza en esta investigación ha sido considerada como las actividades de fabricación, recuperación o reparación de componentes mecánicos realizados en talleres de factoría y que se caracterizan por la exactitud en las medidas de los productos finales. El personal que labora en estos talleres es altamente especializado considerando dos factores preponderantes como son la calidad del trabajo y la seguridad para operar equipos con alto potencial de daño.

- ***Mercado***

Es el conjunto de clientes y/o consumidores dentro de un sector que debe ser atendido por la organización. El mercado puede tener características de competencia perfecta, oligopólicas, monopólicas o de hipercompetencia. (D'aveni, 1994)

En referencia al mercado es percibido para la investigación con el entorno externo a la organización dónde se ofrecen los servicios y dónde confluyen de otra parte clientes que demandan dichos servicios ofertados.

- ***Organización***

Es el elemento crítico para lograr la implementar exitosamente las estrategias, de ahí que se requiere desarrollar una estructura organizacional que sea pertinente para la consecución de las estrategias seleccionadas. La organización favorece el cambio y la conducción de las estrategias, y finalmente, asegura la viabilidad de las mismas. (D'Alessio Ipinza ,2008)

- ***Sector Industrial***

Se conoce como industria al conjunto de dos o más organizaciones que producen los mismos bienes o servicios, y que compiten. Un sector industrial puede ser atractivo

según exista la posibilidad de obtener mayor o menor rentabilidad, basados en factores intrínsecos de la industria.(D'Alessio Ipinza ,2008)

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis: general y específicas

- **General**
 - El Plan Estratégico de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional en el año 2021.
- **Específicos**
 - La Gestión Comercial de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza.
 - La Gestión Operativa de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado.
 - La Gestión Comercial de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado.

3.2. Variables

- **Variables Independiente**

Plan estratégico.

- **Variable dependiente**

- Posicionamiento de mercado.

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla 1

Matriz de operacionalización de los componentes de la hipótesis

Hipótesis	Definición conceptual de las variables/categorías	Definición operacional de las variables / categorías			Fuente o instrumento de recolección de datos
		Variables/ categorías	Dimensiones/Factores	Indicadores/ Cualidades	
Hipótesis General	Según Mora y Schupnik (2001), el Posicionamiento de mercado es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y que es resultado de la ejecución de estrategias para proyectar una imagen específica y diferenciadora en relación con la competencia. El plan estratégico de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional en el año 2021.	Posicionamiento de mercado.	Atención al cliente Soporte técnico Calidad de servicio Precio Tiempo de entrega	Trato para la atención. Receptividad. Procedimientos definidos. Experiencia del personal. Soluciones eficaces. Calidad alta. Grado de satisfacción Precio justo Especificaciones del servicio Entrega oportuna. Respuestas rápidas a emergencias.	
Hipótesis Específicas	La Gestión Comercial de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza. La Gestión Operativa de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado.	Según Ossorio (2003), el plan estratégico es un proceso continuo e interactivo de conocimiento y acción constituido por fases bien definidas y diferenciadas de manera ordenada y secuencial. El	Plan estratégico. Gestión Operativa	Condiciones de trabajo seguro Condición de equipos y herramientas Soporte para el suministro de materiales Cumplimiento de especificaciones de fabricación.	Cuestionario

La Gestión Comercial de la proceso comprende las fases en el posicionamiento de la empresa IPSYCOM influye las siguientes: la apreciación de situación, diseño normativo y prospectivo, análisis y formulación estratégica y la táctica operacional.

Gestión Comercial

Misión

Objetivos estratégicos

Comunicación efectiva

Capacitación de personal

Oportunidades en línea de carrera.

Valoración del talento humano.

Gestión de Recursos Humanos

CAPÍTULO IV. MARCO METÓDOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

- **Región: Cajamarca.**

El estudio estuvo dirigido al posicionamiento de mercado de la empresa IPSYCOM en el ámbito regional, entendiéndose dentro de la Región Cajamarca.

Referente a la empresa objeto del estudio IPSYCOM INGENIEROS SAC, desarrolla actividades de maestranza y mantenimiento mecánico para el sector minero principalmente, su sede cuenta con una planta de producción ubicada en el sector La Merced, Centro Poblado Menor Otuzco, Distrito de Baños del Inca, Cajamarca. La planta posee una extensión de 5000 m², distribuidos de la siguiente manera: nave de maestranza y soldadura cuenta con un área de 750 m², 200 m² para el área de almacén, 300 m² para las oficinas administrativas y 3750 m² correspondiente a áreas libres.

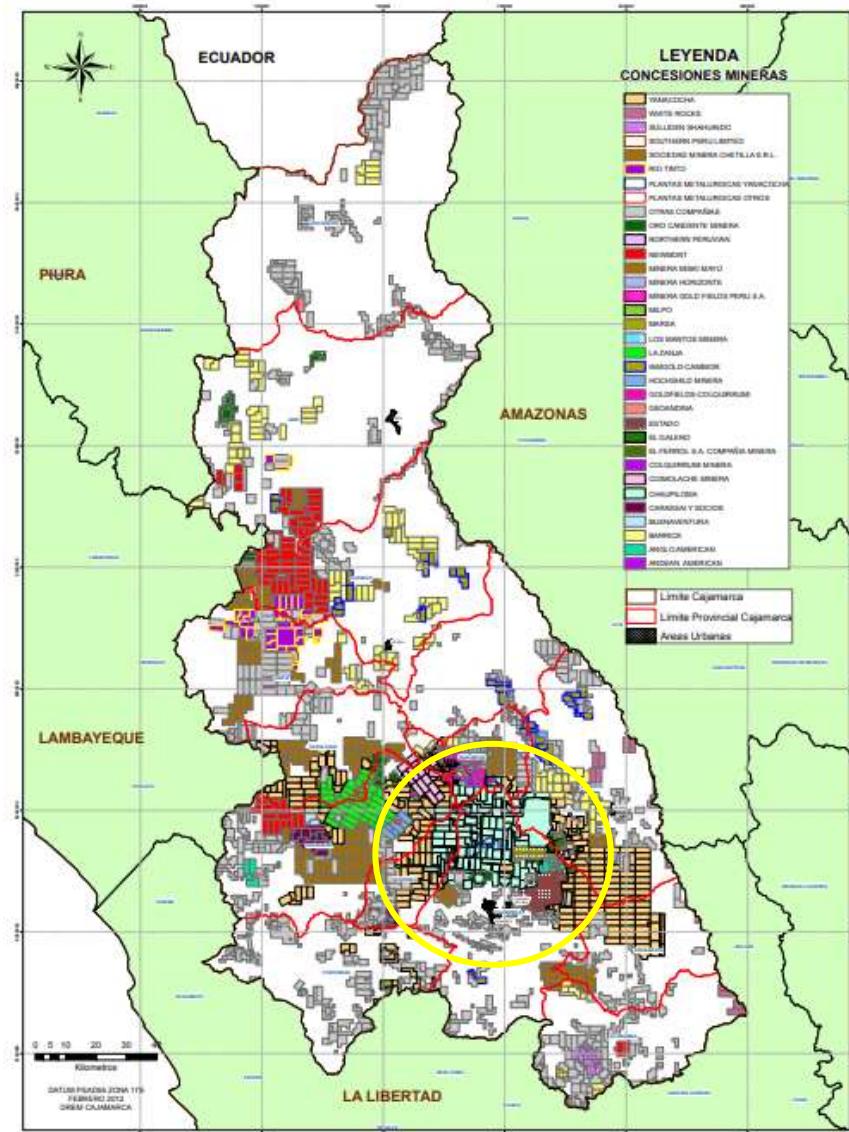
La planta de producción de Cajamarca está abocada a la atención de requerimientos de clientes de la zona norte y centro del país, concentrándose básicamente la atención a empresas de la región.

Asimismo, es importante considerar que el estudio abordó el posicionamiento de mercado, en tal sentido se consideró el entorno externo de la empresa donde están ubicados los clientes-usuarios, que para la presente investigación tomó como límite la región Cajamarca. Al respecto se puede mencionar que la región presenta tres zonas económicas diferenciadas: la actividad agrícola es predominante en la zona norte con cultivos como café, arroz y cacao. En la zona centro se desarrolla la actividad agrícola y pecuaria, y en la zona sur predominan la actividad ganadera y minera, con un mayor

desarrollo del sector servicios y comercio asociados al sector minero. De lo anterior podemos mencionar que el estudio enfocó con mayor relevancia la zona sur (Departamento de Estudios Económicos, 2020).

Figura 1

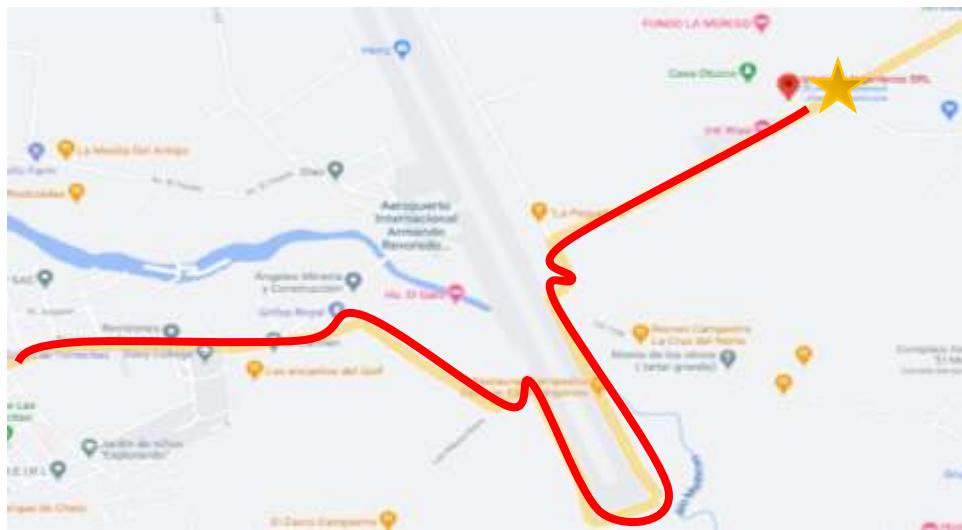
Mapa de concesiones mineras en la Región Cajamarca



Nota. La figura muestra el mapa de concesiones mineras en la Región Cajamarca, notándose con claridad la concentración de estas en la zona sur de la región. Fuente: Mapa tomado del repositorio web del Gobierno Regional de Cajamarca (2012).

Figura 2

Mapa de ubicación de la empresa IPSYCOM



Nota. La figura muestra la ubicación de la sede principal de IPSYCOM en Cajamarca.

Fuente: Google Maps (2021).

4.2 Diseño de la investigación

- **Por su propósito o finalidad: aplicada.**

La investigación aplicada toma como factor componente a la investigación básica para resolver problemas concretos y en tal sentido depende de sus logros. La investigación aplicada centra su interés por problemas cuya solución tiene alguna posibilidad de utilización práctica, sea ésta de índole social, económico o político. Asimismo, la investigación aplicada investiga cómo aplicar las leyes encontradas en la investigación básica. El objetivo de este tipo de investigación es además de obtener conocimiento nuevo, conocer para transformar. (Vieytes, 2004)

- **Por su alcance: descriptivo propositivo de alcance explicativo.**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos entre conceptos, estos estudios tienen el propósito de responder a las causas

de los eventos físicos y sociales, es decir tienen el interés centrado en explicar el porqué de la ocurrencia de un fenómeno y las condiciones bajo las cuales se da, o por qué dos o más variables están relacionadas.(Hernández Sampieri et al., 1997)

El objetivo de la investigación explicativa es ofrecer como producto una explicación. Como otros conceptos claves en el terreno de la ciencia, tiene el significado o sentido que se le atribuya en un marco de interpretación, que a su vez está ligado naturalmente a una concepción epistemológica.

Asimismo, es de indicar que el diseño explicativo hipotético-deductivo toma a las teorías científicas como conjunto de proposiciones hipotéticas (hipótesis), es decir el investigador plantea una hipótesis, que llega a ser una conjetura creada por él, pero que es tratada como si fuera verdadera. El objetivo es ver qué sucede suponiendo que su conjetura es verdadera.(Vieytes, 2004)

- **Diseño y control: pre-experimental con un sólo grupo.**

Los pre-experimentos se llaman así porque su grado de control es mínimo. Este diseño se puede representar de la siguiente manera:

G O1 X O2

Diseño de preprueba-posprueba con un sólo grupo, consiste en aplicar al grupo una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento experimental y finalmente se le aplica la prueba posterior al tratamiento. La ventaja de este diseño es que se tiene un punto de referencia inicial para ver el nivel del grupo antes del estímulo.(Hernández Sampieri et al., 1997)

Los estudios preexperimentales son utilizados cuando el investigador quiere poner a prueba los procedimientos experimentales, verificar su funcionamiento y viabilidad o explorar las consecuencias de alguna acción. (Vieytes, 2004)

- **Por su temporalidad: longitudinal (medición pre y post intervención)**

El objetivo principal de este tipo de estudio es la obtención de datos de un grupo determinado en distintos puntos en el tiempo, es decir la realización de mediciones repetidas a lo largo del tiempo y con los mismos instrumentos. El interés del investigador es poder identificar los cambios o variaciones que ocurren en las variables de estudio y el relacionamiento entre estas. Es importante mencionar además que la tipología de estudio longitudinal a la cual corresponderá el presente estudio es al Diseño de panel, consistente en realizar medición al mismo grupo en distintos tiempos o momentos.(Vieytes, 2004)

Es importante mencionar que la investigación realizada se ajusta al diseño longitudinal de panel, puesto que la recolección de datos se realiza al mismo grupo específico en puntos de tiempo distintos, para hacer inferencias respecto al cambio o consecuencias.

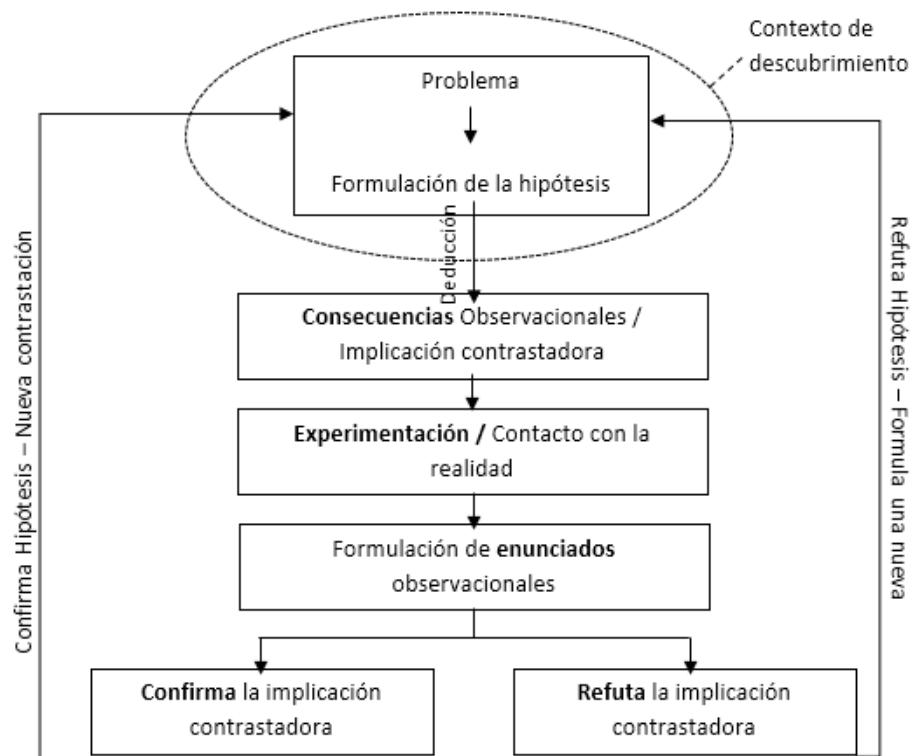
4.3. Métodos de investigación

- **Hipotético deductivo**

El método Hipotético deductivo concibe el inicio de la investigación a partir de los problemas y la hipótesis, es decir del estado del conocimiento de una ciencia en un momento determinado (Vieytes, 2004). En la investigación realizada se partió de la formulación de las hipótesis para la solución del problema del posicionamiento de mercado a razón de una falta de planeamiento estratégico, luego se estableció un diseño para contrastar las consecuencias observacionales de los hechos, para finalmente contrastar y afirmar o refutar la hipótesis.

Figura 3

Esquema del proceso de análisis hipotético-deductivo



Nota. Elaborado a partir de información obtenida del libro Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Fuente: Rut Vieytes (2004).

- **éTODO Analítica-Sintético**

Esta referido a dos procesos intelectuales inversos: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento que permite descomponer un todo en sus partes, permite estudiar el comportamiento de cada parte, facilitando el estudio de cada una de sus partes. Por otra parte, la síntesis permite establecer la unión antes analizadas y permite descubrir las relaciones generales entre los elementos de la realidad (Rodríguez, 2017).

En la investigación realizada se descompuso cada una de las variables en dimensiones

e indicadores para un mejor análisis del comportamiento de cada una. Posteriormente y una vez analizadas de manera disagregada cada una de las variables, se unió nuevamente las partes para a partir de la generalización plantear las conclusiones de la investigación.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

- **Población:**

La población estuvo conformada por los usuarios de las empresas mineras requirentes del servicio de la sede de Cajamarca de la empresa IPSYCOM que son un total de 52 personas.

- **Muestra:**

El muestreo de conveniencia consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetiva. Este tipo de muestreo la representatividad la determina el investigador de modo subjetivo. (Casal y Mateu, 2003).

Considerando la cantidad de la población definida para esta investigación, la muestra consideró a 10 personas claves para la toma de decisiones de parte del cliente. Además, la investigación consideró a 10 trabajadores de la empresa responsables directos de la atención al cliente para la prestación de servicios. El criterio considerado para la selección de la muestra es el acceso de este personal a información relevante para la investigación como son el manejo de indicadores claves de desempeño, interacción con áreas usuarias y el cargo desempeñado por el personal (Línea de Supervisión o Jefaturas)

- **Unidad de Análisis**

La unidad de análisis en concordancia con las variables establecidas, estuvieron conformadas para el caso del Plan estratégico, por la gestión comercial, gestión de recursos humanos y gestión operativa. Referente al posicionamiento de mercado estuvo conformada por la atención al cliente, soporte técnico, calidad de servicio, precio y tiempo de entrega.

- **Unidades de Observación**

Estuvo conformado por todos los informantes internos de la empresa IPSYCOM pertenecientes a las diversas áreas de la organización (línea de Jefatura y Supervisión), así como usuarios de los servicios pertenecientes a las empresas clientes.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

La técnica considerada fue la **encuesta**, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue el **cuestionario** elaborado para cada una de las variables: Plan estratégico y Posicionamiento de mercado.

La estructuración de los cuestionarios fue a partir del planteamiento de preguntas cerradas con alternativa múltiple con escala, organizadas según los indicadores de cada variable y estos fueron aplicados a cada una de las muestras seleccionadas según las variables definidas.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de datos se utilizó Excel y el paquete estadístico SPSS v28. El análisis se obtuvo a partir del uso de la estadística descriptiva, para la contratación de la hipótesis se recurrió a la prueba T.

T-student, es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. Para el caso de estudio el grupo fue el mismo, pero las condiciones fueron pre y post incentivo o estímulo. La información ha sido presentada en tablas y figuras debidamente codificadas, siguiente el estilo del APA 7 edición.

4.7. Equipos, materiales, insumos.

- **Equipos.**

- Laptop.
- Desktop.
- Impresora.
- Escáner.
- Celular.
- Módem.
- Camioneta Pickup.

- **Materiales.**

- Lapiceros.
- Resaltador.
- Engrampador.
- Perforador.
- Separadores.
- Archivadores.
- Chaleco reflectivo.
- Tapones auditivos.
- Careta facial.

- Casco de seguridad.
- Lentes de seguridad.
- Botas de seguridad.
- Papel bond.
- **Insumos.**
 - Alcohol (Concentración 70%)
 - Tinta (negra, azul, amarillo, rojo)
 - Combustible diésel (transporte)
 - Tóner.
 - Goma en barra.

4.8. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2
Matriz de consistencia metodológica

Título: Plan estratégico de la empresa IPSYCOM para el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/ categorías	Dimensiones/Factores	Indicadores/ Cualidades	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Pregunta general: ¿Cómo el Plan estratégico de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021?	Objetivo general: Determinar la influencia del Plan estratégico de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021.	Hipótesis general: El Plan Estratégico de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional en el año 2021.	Posicionamiento de mercado.	Atención al cliente Soporte técnico Calidad de servicio Precio Tiempo de entrega Plan estratégico.	<u>Trato para la atención.</u> <u>Receptividad.</u> <u>Procedimientos definidos.</u> <u>Experiencia del personal.</u> <u>Soluciones eficaces.</u> <u>Calidad alta.</u> <u>Grado de satisfacción</u> <u>Precio justo</u> <u>Especificaciones del servicio</u> <u>Entrega oportuna.</u> <u>Condiciones de trabajo seguro</u> <u>Condición de equipos y herramientas</u> <u>Soporte para el suministro de materiales</u>	Cuestionario	Método Hipotético Deductivo.	Población: 52 usuarios de las empresas clientes. Muestra: 10 Supervisores y Planners (cliente) 10 Supervisores y jefes (Internos)
Preguntas auxiliares		Hipótesis específicas						
¿Cómo influye la gestión comercial de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza?	Objetivos específicos Proponer un plan estratégico para la empresa IPSYCOM.	La Gestión Comercial de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza.						
¿Cómo influye la gestión operativa en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza?	Determinar cómo influye la Gestión comercial de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza.	La Gestión Operativa de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado.						
¿De cómo influye la gestión de recursos humanos de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado?	Determinar cómo influye la Gestión Operativa de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado.	La Gestión Comercial de la empresa IPSYCOM influye en el		Gestión Operativa				

posicionamiento de mercado?	Determinar cómo influye la gestión de recursos humanos de la empresa IPSYCOM en el posicionamiento de mercado.	posicionamiento de mercado.	Cumplimiento de especificaciones de fabricación.
		Gestión Comercial	<u>Misión</u> <u>Objetivos estratégicos</u> Comunicación efectiva
		Gestión de Recursos Humanos	Capacitación de personal <u>Oportunidades en línea de carrera.</u> Valoración del talento humano

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

La presente investigación se enfocó en conocer la influencia del planeamiento estratégico en el posicionamiento de mercado de la empresa IPSYCOM, en tal sentido se aplicaron dos encuestas, la primera a los trabajadores de la empresa Ipsycom en dos momentos distintos (pre y post) y la segunda encuesta fue aplicada a personal clave del área usuaria del cliente, de igual modo en dos momentos distintos (pre y post)

5.1.1. Variable Plan estratégico

Las tablas muestran la información recopilada por cada dimensión que compone la variable Plan estratégico. Cabe mencionar que para cada dimensión existen un número distinto de indicadores en tal sentido se podrán apreciar diferencias en las cantidades globales según sea la dimensión.

Dimensión Gestión Operativa

Tabla 3

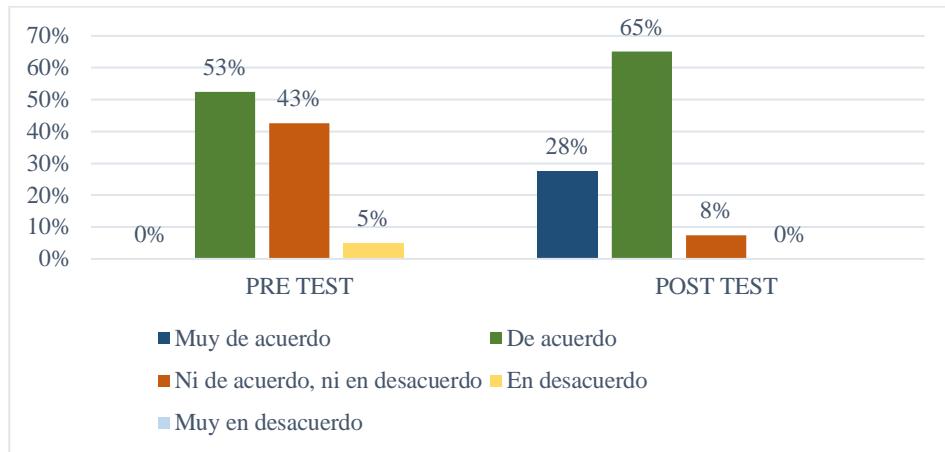
Dimensión Gestión Operativa

GRADO DE SATISFACCIÓN	PRE TEST		POST TEST	
	CANTIDAD	PRE TEST	CANTIDAD	POST TEST
Muy de acuerdo	0	0%	11	28%
De acuerdo	21	53%	26	65%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	43%	3	8%
En desacuerdo	2	5%	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%
	40		40	

Nota. Encuesta aplicada a personal de la empresa IPSYCOM INGENIEROS de la ciudad de Cajamarca 2022.

Figura 4

Dimensión Gestión Operativa



Nota. La figura muestra los porcentajes pre y post test recabado de los trabajadores referente a la Gestión Operativa. Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 3 y figura 4, muestra en un primer momento que existía un 5% de trabajadores de la empresa que opinaban que la Gestión Operativa no era buena, un 43% que no se mostraban ni de acuerdo ni en desacuerdo con la buena Gestión Operativa y un 53% manifestaban su acuerdo con que la Gestión Operativa era buena, todo lo anterior considerando que los aspectos considerados para definir como buena o mala esta gestión son condiciones de trabajo seguro, implementación de equipos y herramientas, soporte logístico y cumplimiento de especificaciones técnicas. Posteriormente, se puede apreciar que aún existe un 8% que opinan que la situación continúa sin variación y no presenta mejora, un 65% del personal están de acuerdo con que la Gestión Operativa ha mejorado a partir de la implementación del Plan Estratégico, existiendo un aumento del 13% respecto a la opinión de los trabajadores en un momento previo a la implementación. Finalmente, el 28% opina que están muy de acuerdo con la mejora en la Gestión Operativa.

Dimensión Gestión Comercial

Tabla 4

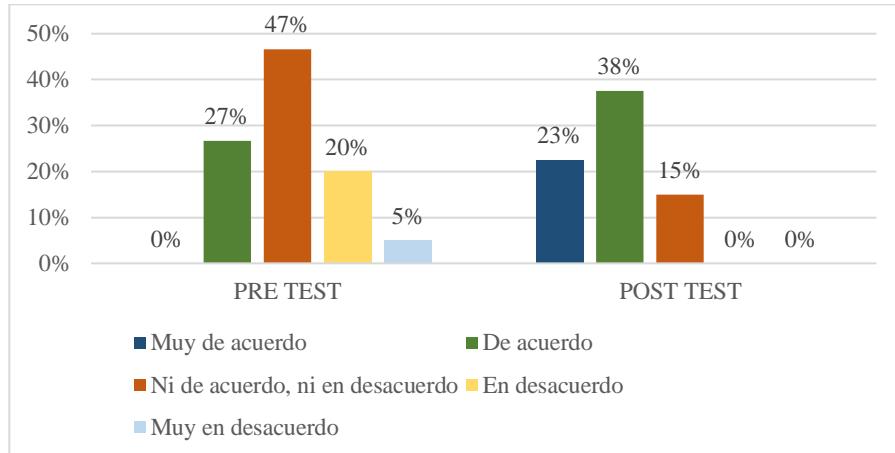
Dimensión Gestión Comercial

GRADO DE SATISFACCIÓN	PRE TEST		POST TEST	
	CANTIDAD	PRE TEST	CANTIDAD	POST TEST
Muy de acuerdo	0	0%	9	23%
De acuerdo	8	20%	15	38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	35%	6	15%
En desacuerdo	6	15%	0	0%
Muy en desacuerdo	2	5%	0	0%
	30		30	

Nota. Encuesta aplicada a personal de la empresa IPSYCOM INGENIEROS de la ciudad de Cajamarca 2022.

Figura 5

Dimensión Gestión Comercial



Nota. La figura muestra los porcentajes pre y post test recabado de los trabajadores referente a la Gestión Comercial. Fuente: Elaboración propia (2022)

En toda organización es necesario primeramente conocer sus propósitos y anhelos estipulados en su misión y visión y objetivos estratégicos para luego en base a ellos delimitar el accionar y la interacción con el cliente a partir de los distintos canales de

comunicación disponibles. De acuerdo con lo mostrado en la tabla 4 y la figura 5, en un primer momento el 5% de trabajadores encuestados opinaban estar muy en desacuerdo con las Gestión Comercial mostrando un claro desconocimiento de los propósitos corporativos, un 20% opinaban estar en desacuerdo y un 47% no mostraban estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con las estrategias de la Gestión Comercial siendo una característica usual en la mayoría de los encuestados el conocimiento de los propósitos corporativos pero a la vez la falta de compromiso para su anteriorización y la aplicación de los mismos, por otro lado, un 27% de encuestados opinaban estar de acuerdo con que la Gestión Comercial era buena. En un segundo momento, un 15% opinan que no ha mejorado la Gestión Comercial, mientras un 38% opinan que la situación de la Gestión Comercial ha mejorado. Finalmente, un 23% opinan estar muy de acuerdo con la mejora de la Gestión Comercial de la empresa.

Dimensión Gestión de Recursos Humanos

Tabla 5

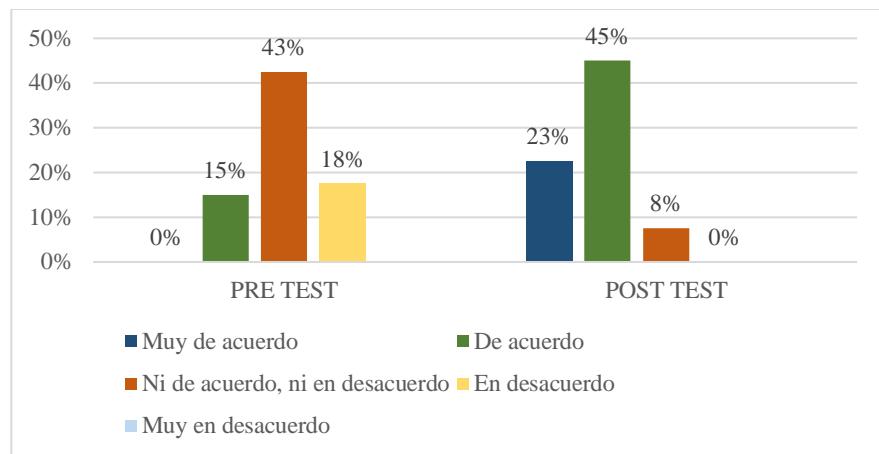
Dimensión Gestión de Recursos Humanos

GRADO DE SATISFACCIÓN	PRE TEST		POST TEST	
	CANTIDAD	PRE TEST	CANTIDAD	POST TEST
Muy de acuerdo	0	0%	9	23%
De acuerdo	6	15%	18	45%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	43%	3	8%
En desacuerdo	7	18%	0	0%
<u>Muy en desacuerdo</u>	0	0%	0	0%
	30		30	

Nota. Encuesta aplicada a personal de la empresa IPSYCOM INGENIEROS de la ciudad de Cajamarca 2022.

Figura 6

Dimensión Gestión de Recursos Humanos



Nota. La figura muestra los porcentajes pre y post test recabado de los trabajadores referente a la Gestión de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo con lo mostrado en la tabla 5 y figura 6, se muestra en un primer momento que el 18% de los encuestados opina estar en desacuerdo con que la empresa tiene una buena Gestión de Recursos Humanos esto a partir de la carencia de oportunidades de desarrollo profesional en la organización, un 43% de los encuestados opinan no estar de acuerdo, ni en desacuerdo con la buena Gestión de Recursos Humanos y un 15% opinan de manera positiva respecto a esta Gestión. En un segundo momento, un 8% opinan que, no habido variación respecto a la situación inicial, el 45% opinan que ha mejorado basados principalmente en los beneficios obtenidos a partir del programa de capacitación anual desarrollado y la promoción y ascenso de talentos en la organización. Finalmente, un 23% opinan que la mejora ha sido sustancial y sienten permanentemente la valorización de su trabajo por parte de la empresa.

5.1.2. Posicionamiento de mercado

Dimensión Atención al cliente

Tabla 6

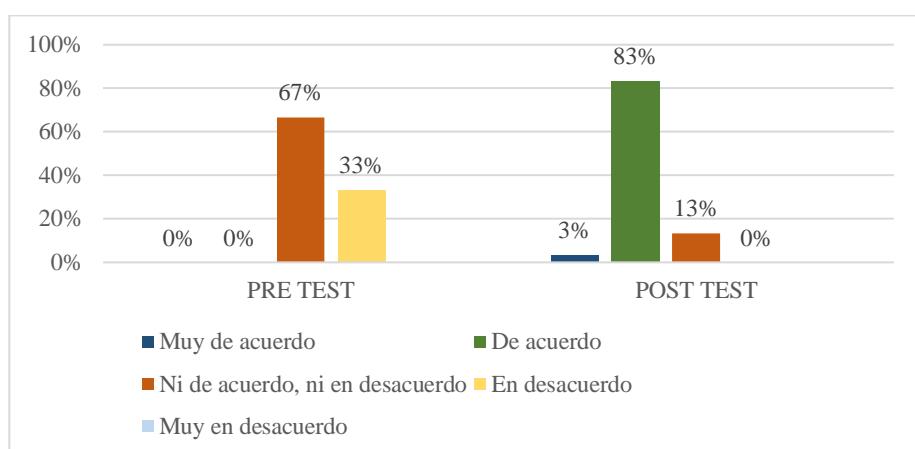
Dimensión Atención al Cliente

GRADO DE SATISFACCIÓN	CANTIDAD	PRE TEST	POST TEST	
		PRE TEST	CANTIDAD	POST TEST
Muy de acuerdo	0	0%	1	3%
De acuerdo	0	0%	25	83%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	67%	4	13%
En desacuerdo	10	33%	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%

Nota. Encuesta aplicada a los usuarios-clientes del servicio 2022.

Figura 7

Dimensión Atención al Cliente



Nota. La figura muestra los porcentajes pre y post test recabado de los clientes-usuarios referente a la atención al cliente. Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo con lo mostrado en la tabla 6 y figura 7, se muestra en un primer momento que el 33% de los usuarios-clientes encuestados opina estar en desacuerdo que la atención al cliente es buena y es que aspectos como el debido cumplimiento de los procedimientos delineados por el cliente no estaban siendo cumplidos diligentemente, mientras un 67% opina estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo que la

atención al cliente de parte de la empresa sea buena. En un segundo momento, un 13% opina que la atención al cliente continúa sin variación, mientras un 83% opina que existen mejoras en este aspecto debido a cambios actitudinales en cuanto a la amabilidad y receptividad del personal a cargo de la atención. Finalmente, el 3% de los encuestados opina que la mejora ha sido importante siendo notorio el cumplimiento de los procedimientos para la recepción y ejecución de trabajos.

Dimensión Soporte Técnico

Tabla 7

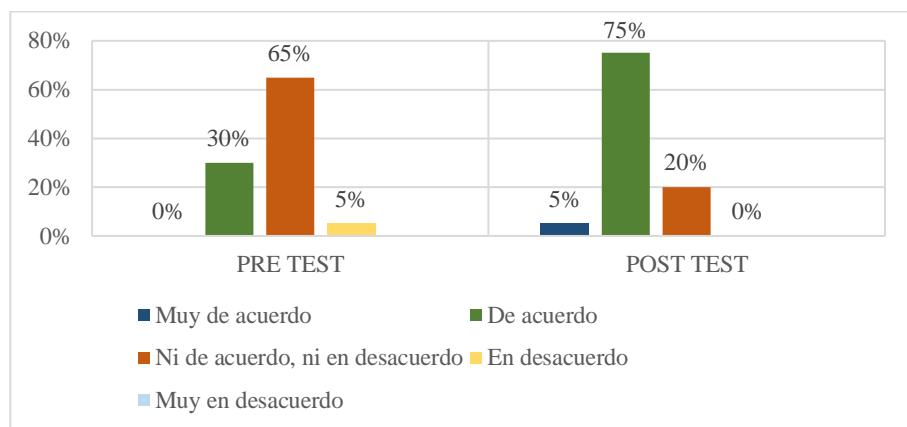
Dimensión Soporte Técnico

GRADO DE SATISFACCIÓN	PRE TEST		POST TEST	
	CANTIDAD	PRE TEST	CANTIDAD	POST TEST
Muy de acuerdo	0	0%	1	5%
De acuerdo	6	30%	15	75%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	65%	4	20%
En desacuerdo	1	5%	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%
	20		20	

Nota. Encuesta aplicada a los usuarios-clientes del servicio 2022.

Figura 8

Dimensión de Soporte Técnico



Nota. La figura muestra los porcentajes pre y post test recabado de los clientes-usuarios referente al soporte técnico. Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo con lo mostrado en la tabla 7 y figura 8, se muestra en un primer momento que el 5% de los usuarios-clientes encuestados opina estar en desacuerdo con que el Soporte técnico brindado por la empresa sea bueno, un importante porcentaje (65%) opina no estar de acuerdo, ni en desacuerdo con un buen Soporte técnico siendo una oportunidad de mejora identificada asignar personal con mayor experiencia técnica para la captación de trabajos, mientras un 30% muestra su conformidad con el servicio de soporte brindado. En un segundo momento, aún existe un 20% que no ha notado mejora alguna en el servicio de soporte técnico, mientras un 75% opina que si existe una mejora. Finalmente, un 5% opina que la mejora ha sido importante, siendo la base para esta percepción del cliente las alternativas de solución brindadas por el personal ante situaciones adversas de parte del cliente.

Dimensión Calidad de Servicio

Tabla 8

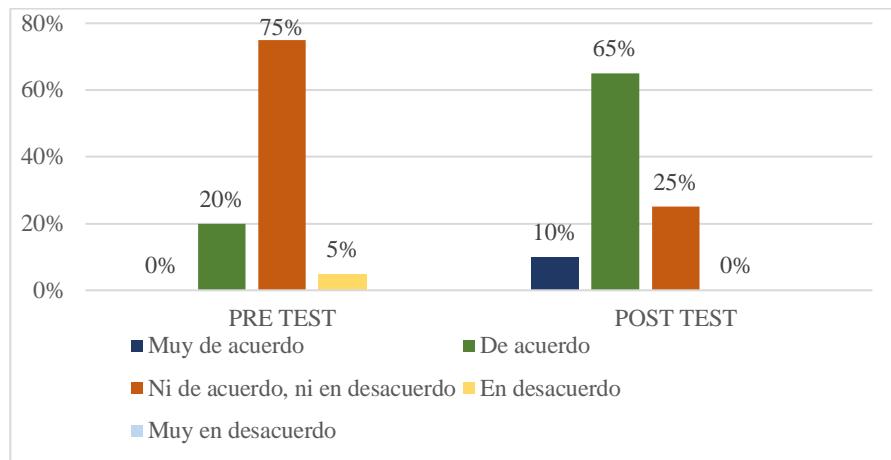
Dimensión Calidad de Servicio

GRADO DE SATISFACCIÓN	PRE TEST		POST TEST	
	CANTIDAD	PRE TEST	CANTIDAD	POST TEST
Muy de acuerdo	0	0%	2	10%
De acuerdo	4	20%	13	65%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	75%	5	25%
En desacuerdo	1	5%	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%
	20		20	

Nota. Encuesta aplicada a los usuarios-clientes del servicio 2022.

Figura 9

Dimensión Calidad de Servicio



Nota. La figura muestra los porcentajes pre y post test recabado de los clientes-usuarios referente a la calidad de servicio. Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo con lo mostrado en la tabla 9 y figura 9, se muestra en un primer momento que el 5% de los encuestados está disconforme con la calidad de servicio brindado a razón de reprocesos puntuales con efectos en la operatividad de equipos utilizados en trabajos críticos, un importante 75% de encuestados opinan que el servicio no es bueno ni malo, mientras que el 20% opina estar conforme con la calidad de servicio brindado. En un segundo momento, el 25% opina no percibir mejora alguna en la calidad del servicio, mientras el 65% opina que si existe una mejora en la calidad del servicio considerando el estricto cumplimiento con las especificaciones requeridas por parte del cliente. Finalmente, el 10% opina que la calidad de servicio ha mejorado de manera notable.

Dimensión Precio

Tabla 9

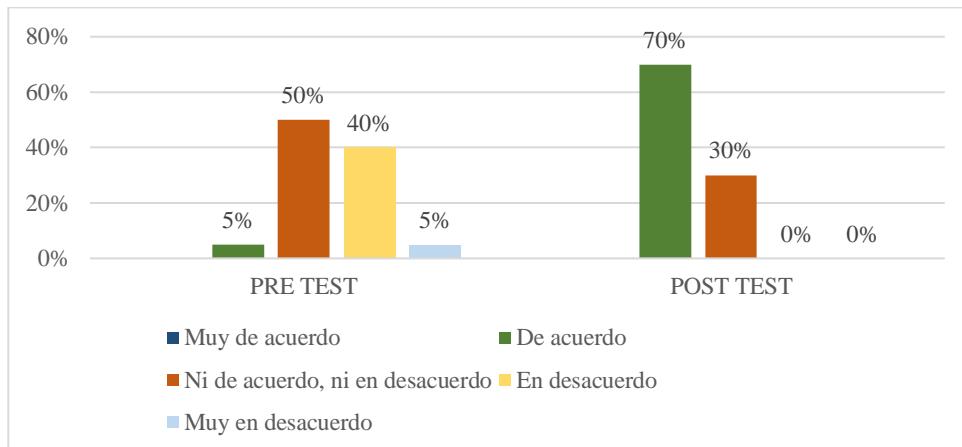
Dimensión Precio

GRADO DE SATISFACCIÓN	PRE TEST		POST TEST	
	CANTIDAD	PRE TEST	CANTIDAD	POST TEST
Muy de acuerdo	0	0%	0	0%
De acuerdo	1	5%	14	70%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50%	6	30%
En desacuerdo	8	40%	0	0%
Muy en desacuerdo	1	5%	0	0%
	20		20	

Nota. Encuesta aplicada a los usuarios-clientes del servicio 2022.

Figura 10

Dimensión Precio



Nota. La figura muestra los porcentajes pre y post test recabado de los clientes-usuarios referente al precio. Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla y figura 10, en un primer momento el 5% de encuestados se muestran muy disconformes con el precio considerándolo muy por encima de lo esperado, el 40% opinan estar en desacuerdo con los precios del servicio, el 50% opinan no estar de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo con los

precios, mientras el 5% opinan que los precios del servicio son aceptados. En un segundo momento, el 30% de encuestados opina no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con los precios, mientras un 70% de encuestados opinan estar de acuerdo con los precios cotizados por el servicio basándose esta mejora más que en la reducción de precios, en el acceso a información detallada del alcance del servicio ejecutado. Cabe mencionar que esta dimensión considera como indicadores tanto al precio como al grado de especificación o detalle que se le da al cliente referente al servicio.

Dimensión Tiempo de entrega

Tabla 10

Dimensión Tiempo de Entrega

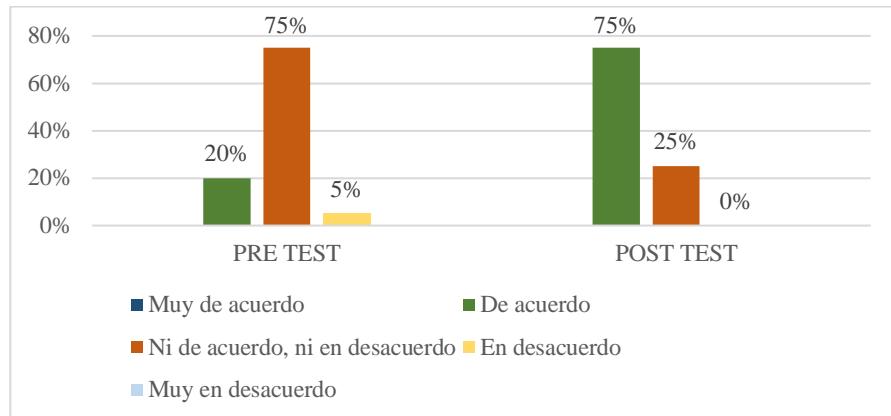
GRADO DE SATISFACCIÓN	PRE TEST		POST TEST	
	CANTIDAD	PRE TEST	CANTIDAD	POST TEST
Muy de acuerdo	0	0%	0	0%
De acuerdo	4	20%	15	75%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	75%	5	25%
En desacuerdo	1	5%	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%

20 20

Nota. Encuesta aplicada a los usuarios-clientes del servicio 2022.

Figura 11

Dimensión Tiempo de Entrega



Nota. La figura muestra los porcentajes pre y post test recabado de los clientes-usuarios referente al tiempo de entrega. Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo a lo mostrado en la tabla y figura 11, en un primer momento el 5% de encuestados opina estar en desacuerdo con el cumplimiento de los tiempos de entrega, un importante 75% opina no estar de acuerdo ni en desacuerdo con los tiempos de entrega considerando que los trabajos, en su gran mayoría, son programados, por otro lado, el 20% opinan estar conformes. En un segundo momento se aprecia que el 25% opina no estar de acuerdo, ni en desacuerdo con los tiempos de entrega, mientras el 75% opina que nota mejora en los tiempos de entrega principalmente en los trabajos catalogados como emergencia.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

En la presente investigación se pudo observar la influencia ejercida por el plan estratégico sobre el posicionamiento de mercado de la empresa IPSYCOM, esto a partir del análisis de información recopilada en el escenario posttest mostrando una mejora en el posicionamiento.

En la investigación presentada por Jiménez (2017) en su tesis titulada *Estrategia de posicionamiento de la empresa Fairis C.A. en el mercado de la construcción del*

Ecuador y su impacto en el nivel de ventas 2017, obtuvo como resultado que a partir de la implementación de estrategias comerciales y de marketing se pudo incrementar en un 5% las ventas obteniendo un retorno de 18.8 dólares por cada dólar invertido en la estrategia de posicionamiento. La tesis en mención tomó para su análisis aspectos como la cordialidad, amabilidad, asesoría, canales de comunicación calidad, precio y tiempo de entrega como indicadores para la definición y dimensionamiento de la variable posicionamiento de mercado, asimismo las partes componentes de sus estrategias se basan en capacitación, comercialización, publicidad y presupuesto. Similar enfoque se consideró en la presente investigación manteniéndose los resultados en la misma línea.

Para Parra (2016) en su tesis titulada *Plan de Negocios para Lubricentro “Los Pinos”, para mejorar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba, 2015*, desarrolló su investigación, de tipo experimental, método inductivo y según su temporalidad longitudinal, consistente en la elaboración de un plan basado en aspectos como organizacionales, operativos, comerciales y financieros y a partir de su implementación evaluó el posicionamiento de la marca en el mercado. La conclusión a la que llegó es que el plan de negocios logró aumentar el posicionamiento de Lubricentro y mejorar su gestión. De manera similar la presente investigación coincidió en el tipo y método y tipología de temporalidad. Además, ha considerado aspectos comerciales, operativos y organizacionales en la elaboración del plan estratégico llegando a la conclusión similar sobre su influencia en el posicionamiento de mercado.

Para Sánchez (2021) en su tesis titulada *Incidencia del planeamiento estratégico en la calidad del servicio del consorcio Stockholm Mining Sede Piura, 2021*, desarrolló una propuesta de mejora referente al plan estratégico para el consorcio Stockholm, el

método de la investigación fue inductivo-deductivo, según su alcance descriptivo-nivel correlacional y propositivo. La investigación concluye en que si existe relación directa existiendo influencia de la variable Planeamiento estratégico sobre la variable calidad del servicio y en cada una de sus dimensiones (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) siendo una de las dimensiones más valoradas la capacidad de respuesta. De manera similar la presente investigación coincidió en el enfoque de aspectos relevantes relacionados al plan estratégico como son la visión, misión, valores, objetivos de largo plazo, estructura organizacional entre otras, del mismo modo en referencia a la variable calidad de servicio se resalta la coincidencia en los indicadores como rapidez a la solución de problemas, comunicación efectiva con el cliente, cumplir con el tiempo indicado, atención personalizada entre otros. Finalmente se llegó a la misma conclusión en cuanto a la incidencia de una variable sobre la otra.

Para Quispe (2019) en su tesis titulada *Planeamiento estratégico de Ferreycorp-2019*, consistió en el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa Ferreycorp basados principalmente en el crecimiento rentable y diversificado. De manera similar a la presente investigación, el modelo utilizado para el desarrollo del Plan estratégico fue el modelo secuencial del proceso estratégico, el mismo que considera las tres etapas como son la formulación, implementación y evaluación. Del análisis realizado resaltó que su fortaleza se centra en desarrollo profesional del capital humano, asimismo, establecen como estrategias para posicionarse en nuevos mercados el ingreso con precios competitivos y el aseguramiento de la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción. La presente investigación también utilizó el Modelo Secuencial para la elaboración de la propuesta de Plan estratégico, asimismo consideró como factor relevante el recurso humano, finalmente para el caso de la

variable posicionamiento de mercado, coincidieron en considerar factores claves como el precio y el grado de satisfacción del cliente para asegurar el posicionamiento y la fidelización del cliente.

Para Guevara (2019) en su tesis titulada *Plan Estratégico y su influencia en la competitividad en una empresa constructora, Cajamarca 2018*, realizó su investigación aplicando el método inductivo-deductivo de propósito aplicado y con el objetivo de determinar la influencia del Plan Estratégico sobre la competitividad a partir de la optimización de recursos, implementación tecnológica e innovación y el incremento de la rentabilidad. Por otro lado, respecto a la competitividad de la empresa considera la implementación de estrategias relacionadas a la calidad y los precios. Los puntos coincidentes a resaltar se refieren a temas operativos como son la implementación tecnológica, asimismo en el ámbito de la competitividad coincidieron en enfocar la calidad y el precio como puntos importantes para la fidelización del mercado. Finalmente, se concluyó que el plan estratégico influye en la competitividad de la empresa.

5.3. Contrastación de hipótesis

La presente investigación planteó como hipótesis general “El Plan Estratégico de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional en el año 2021”, así:

- **H₀:** No existe influencia del Plan Estratégico sobre la variable posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza.
- **H₁:** Sí existe influencia del Plan Estratégico sobre la variable posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza.

Prueba de Normalidad:

Como el tamaño de la muestra es menor que 50 ($n = 20$) se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk.

Estadístico de prueba:

Se realizó:

$$t_0 = \frac{\bar{d}}{S_d / \sqrt{n}} \quad gl = n - 1$$

Media	$\bar{X} =$	-9.95
Desviación Estándar	$S_d =$	5.11
Tamaño de Muestra	$n =$	20

Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

Decisión: Se rechaza H_0

Luego de obtener los resultados se confirma que existe influencia de la variable Plan Estratégico sobre la variable Posicionamiento de mercado.

- **Confiabilidad del Instrumento de Recolección**

Cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde

K : Es el número de ítems

$\sum S_{iS}^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Tabla 11

Valoración del coeficiente de Alfa de Cronbach

Valor del CCI	Fuerza de la concordancia
>0,90	Excelente
0,81 – 0,90	Bueno
0,71-0,80	Aceptable
0,61 – 0,70	Moderado
0,51 – 0,60	Cuestionable
0,30 – 0,50	Pobre
<0,30	Inaceptable

Nota. Elaboración propia tomando como referencia los rangos definidos por Cronbach, 2021.

Aplicación de resultados

A partir de la del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 28, obteniendo un Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.965$ para el Posicionamiento de mercado y $\alpha = 0.881$ para el Planeamiento Estratégico; obteniendo un calificativo de excelente en la confiabilidad del instrumento para el primero y un calificativo de bueno para el segundo.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1 Formulación de la propuesta para la solución del problema

6.1.1 Planeamiento estratégico

- **Misión**

Brindar soluciones fiables a nuestros clientes mediante servicios de maestranza a nivel nacional, basados en la eficiencia, seguridad y personal altamente calificado y motivado.

- **Visión**

Ser reconocidos como la mejor opción por la excelencia de nuestros servicios.

- **Objetivos estratégicos**

Tabla 12

Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO
CLIENTE	Ser reconocidos por nuestra excelencia	# Reprocesos (retornos por defectos)
		% Entregas a tiempo
	Aumentar nuestro posicionamiento de mercado	Participación de mercado
		Cantidad de nuevos clientes
		% Clientes fidelizados
INTERNA	Fortalecer las estrategias hacia clientes	Programación de visitas a clientes potenciales
		Programación de visitas a clientes actuales
	Prevenir accidentes	Zero Harm
	Incrementar la eficiencia de procesos directos	Disponibilidad de repuestos/materiales
	Mejorar la Relación con los proveedores	Mantener nuestras líneas de crédito

	Mejorar condición de equipos	Cumplir con el plan de renovación de equipos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr una cultura de alto desempeño	Cantidad de capacitaciones realizadas
	Retener a personal clave	Cantidad de certificaciones gerenciales
	Apalancarse en la tecnología de la información	Tasa de retención de personal
		Backup de base de datos

Fuente: Elaboración propia 2021.

Nuestra estrategia está basada en dos pilares, la optimización de procesos y diferenciación de nuestros servicios.

- **Análisis FODA**

- **Fortalezas**

- Know How en sistemas de gestión a fin al rubro.
 - Buena infraestructura y equipos de vanguardia para la atención de servicios.
 - Buena reputación en el rubro.
 - Personal experimentado.

- **Debilidades**

- Capacidad financiera limitada.
 - Escasez de planes de capacitación de personal técnico.
 - Certificación ISO 9001 no vigente.
 - No se cuenta con un Plan de marketing.

- **Oportunidades**

- Ampliación de principales proyectos mineros.
 - Aumento de proyectos de prospección en la región.
 - Migración de clientes-usuarios a otras Unidades Mineras.
 - Estrategias de reducción de costos de nuestros clientes, optan por reparar equipos y no comprar nuevos.

- **Amenazas**
 - Crisis política a nivel de Gobierno, paraliza las inversiones.
 - Aumento de las materias primas (aceros especiales)
 - Aparición de nuevas empresas.
 - Riesgo país.
 - Conflictos sociales latentes.
- **FODA Cruzado**

Tabla 13

Matriz FODA CRUZADO

FORTALEZAS		DEBILIDADES
Know How (F1)		Capacidad financiera limitada (D1)
Buena infraestructura y equipos de vanguardia (F2)	Escasez de planes de capacitación de personal técnico (D2)	
Buena reputación en el rubro (F3)	Certificación ISO 9001 no vigente. (D3)	
Personal experimentado (F4)	No se cuenta con un Plan de marketing (D4)	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Ampliación de principales proyectos mineros (O1)	Buscar la obtención de contratos marco con clientes nuevos, apalancádonos en nuestra experiencia y calidad del servicio (O1, O3, O4, F1, F2, F3, F4)	Reformular nuestra estructura de gastos fijos a fin de tener ofertas más interesantes para nuestros clientes (D1, O1, O2, O4)
Aumento de proyectos de prospección en la región (O2)	Realizar visitas programadas a nuevos clientes y dar a conocer nuestros servicios (O3,F1,F2,F3,F4)	Retomar la certificación ISO 9001 y difundirla con nuestros clientes. (D3, D4, O1, O2, O3)
Migración de clientes-usuarios a otras Unidades Mineras (O3)	Desarrollar planes de certificación de personal como parte de nuestros planes de optimización de procesos (O3, F4)	Programar un plan de capacitaciones y formación de nuevos talentos (D2, O1, O2, O3)
Estrategias de reducción de costos de nuestros clientes (O4)		

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Crisis política a nivel de Gobierno (A1)	Diversificar nuestra cartera de clientes (A1, A3, A4, F2, F4)	Establecer alianzas comerciales con proveedores de productos críticos (D1, A1, A2)
Aumento de las materias primas (A2)	Capacitar de nuestro personal técnico (A3, F4)	Considerar procesos ágiles en la reformulación de nuestros procedimientos (D2, D3, A3)
Aparición de nuevas empresas (A3)	Cumplimiento y seguimiento a nuestros planes de Responsabilidad Social (A4, F1)	Convocar e integrar dentro de nuestra operación población de la jurisdicción de la empresa (D2, D4, A4)
Conflictos sociales latentes (A4)		

Fuente: Elaboración propia 2021.

De conformidad con lo planteado de manera inicial, la estrategia estará alineada principalmente en la captación de nuevos clientes a fin consolidar nuestra expansión, diversificar nuestra cartera y eliminar dependencias.

- **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Tabla 14

Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Know How (F1)	0.15	4	0.6
Buena infraestructura y equipos de vanguardia (F2)	0.15	5	0.75
Buena reputación en el rubro (F3)	0.1	3	0.3
Personal experimentado (F4)	0.15	4	0.6
DEBILIDADES			
Capacidad financiera limitada (D1)	0.2	1	0.2
Escasez de planes de capacitación de personal técnico (D2)	0.05	2	0.1
Certificación ISO 9001 no vigente. (D3)	0.1	1	0.1
No se cuenta con un Plan de marketing (D4)	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.85

Calificación: 1=Debilidad Fuerte, 2=Debilidad, 3= Indiferente, 4=Fortaleza, 5=Fortaleza fuerte.

Fuente: Elaboración propia 2021.

A partir de la ponderación dada a las fortalezas y amenazas podemos sostener que la empresa muestra condiciones ligeramente positivas a su favor que se basan en la experiencia en el rubro pero que deberán ser potenciadas en un futuro.

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Tabla 15

Matriz EFE

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Ampliación de principales proyectos mineros (O1)	0.2	4	0.8
Aumento de proyectos de prospección en la región (O2)	0.05	2	0.1
Migración de clientes-usuarios a otras Unidades Mineras (O3)	0.2	4	0.8
Estrategias de reducción de costos de nuestros clientes (O4)	0.15	4	0.6
AMENAZAS			
Crisis política a nivel de Gobierno (A1)	0.1	1	0.1
Aumento de las materias primas (A2)	0.1	2	0.2
Aparición de nuevas empresas (A3)	0.1	3	0.3
Conflictos sociales latentes (A4)	0.1	2	0.2
TOTAL	1		3.1

Calificación: Entre 1 a 4, mientras más se acerque el resultado a 4 significa que las estrategias responden de manera positiva a cada factor.

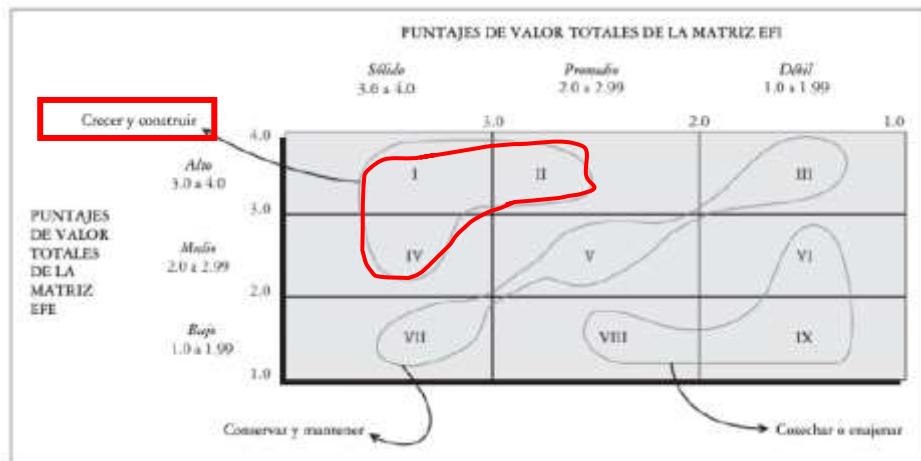
Fuente: Elaboración propia 2021.

De los resultados obtenidos podemos concluir que la empresa está respondiendo de manera efectiva al entorno externo.

- **Matriz interna-externa (IE)**

Figura 12

Matriz Interna-Externa



Nota. Administración Estratégica: Matriz Interna Externa. Fuente: David (2013).

Conforme se puede apreciar, la matriz Interna-Externa se compone de dos ejes, para el eje X se toma en consideración el valor obtenido en la Matriz EFI, y para el caso del eje Y se toma en consideración el valor obtenido para la matriz EFE.

Para nuestro análisis el valor obtenido la matriz EFI es de 2.8 y el valor obtenido para la matriz EFE es de 3.1, la intersección de estos valores corresponde al cuadrante II, cuya estrategia según la matriz es **Crecer y Construir**.

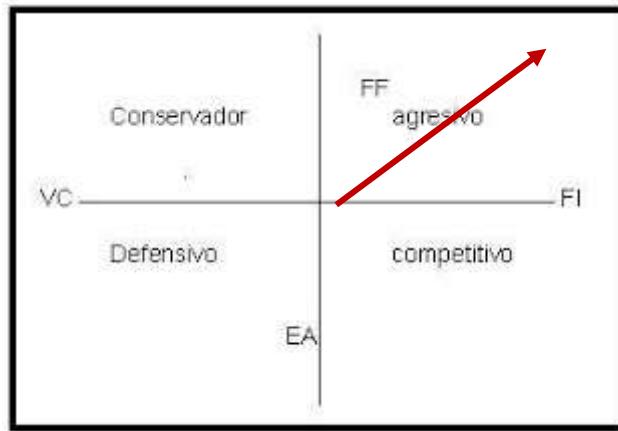
De las estrategias a aplicar:

- **E. Intensiva:** Dedicar los esfuerzos a la conquista de nuevos clientes a fin de consolidar los planes de expansión de la organización.
- **E. Integración hacia atrás:** mejorar nuestros planes operativos orientados a la optimización de recursos y el perfeccionamiento de las destrezas de nuestros colaboradores a partir de capacitaciones.

1.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Figura 13

Matriz PEYEA



Nota. Identificación de cuadrante para el caso de estudio.

Elaboración propia (2021)

Según el análisis realizado para esta matriz podemos concluir en que la organización se encuentra en el cuadro Agresivo, esto es, a partir de las fortalezas podemos aprovechar al máximo las oportunidades de su entorno y a partir de la superación de las debilidades obtener resultados positivos ante las amenazas.

6.1.2 Selección de estrategias

El siguiente cuadro muestra la relación entre objetivos estratégicos y estrategias, asegurando que cada objetivo sea atendido por al menos una estrategia.

Tabla 16*Matriz de Estrategias y Objetivos*

Estrategias/ Objetivos		Incrementar los resultados financieros 35%	Incrementar ingresos 25%	Obtener una tasa de reprocesos menor a 3%	La tasa de trabajos entregados a tiempo debe ser superior	Aumentar nuestro posicionamiento de mercado a 33%	Realizar como mínimo 01 visita mensual a clientes.	Mantener nuestro récord de accidentes en 0.	Gestionar líneas mínimo 05 líneas de crédito (productos	Cumplir al 100% el plan de renovación de equipos críticos	Desarrollar 04 capacitaciones anuales	Mantener como mínimo nuestra tasa de rotación de	Asegurar 01 back-up general mensual
Obtener el máximo Retorno sobre la inversión	x	x											
Aumentar el porcentaje de margen de facturación	x	x											
Reducir al máximo los reprocesos (retornos por defectos)			x										
Maximizar las entregas a tiempo				x									
Aumentar la participación de mercado					x	x							
Aumentar la cantidad de nuevos clientes					x	x							
Aumentar el porcentaje de clientes fidelizados					x	x							
Programar visitas a clientes potenciales					x	x							
Programar de visitas a clientes actuales						x							
Mantener los indicadores de seguridad en cero.							x						
Asegurar la disponibilidad de repuestos/materiales								x					
Mantener nuestras líneas de crédito								x					
Cumplir con el plan de renovación de equipos									x				
Elaborar un plan de capacitaciones										x			
Elaborar un plan de certificaciones gerenciales										x			
Maximizar la tasa de retención de personal											x		
Plan de Back-up de base de datos												x	

Fuente: Elaboración propia 2021.

6.1.3 Plan de marketing

- **Objetivos y estrategia de marketing**

La empresa IPSYCOM tiene como objetivo ampliar su cartera de clientes a partir del ingreso a nuevas Unidades Mineras promocionando sus servicios considerando como ventaja diferenciadora la calidad, disponibilidad y entregas a tiempo.

- **Objetivos del plan de marketing**

- Aumentar nuestro posicionamiento de mercado a 33%
- Realizar como mínimo 01 visita mensual a clientes.

- **Formulación de Estrategia de Marketing**

- **Aumentar la participación de mercado**

La estrategia propone el ingreso a nuevas unidades mineras en la región a partir de la adjudicación de contratos marco. También incorpora la posibilidad de ingresar a otros mercados fuera de la región que resultan de sumo interés por la magnitud de inversión y presupuestos que manejan dichas operaciones (Antamina). La meta propuesta para este caso es tener como mínimo el 33% de mercado en el rubro.

- **Aumentar la cantidad de nuevos clientes**

Se propone un plan de visitas técnico-comerciales a clientes potenciales de nuestra región dando a conocer de manera más detallada los servicios que IPSYCOM ofrece y de ser posible concretar acuerdos comerciales. Se ha previsto realizar como mínimo una visita mensual a clientes potenciales.

- **Aumentar el porcentaje de clientes fidelizados**

Se propone la realización de un plan de visitas para la retroalimentación de parte de los clientes actuales, la finalidad es poder recoger de primera mano el grado de satisfacción de cada una de las áreas usuarias y poder identificar oportunidades de mejora para los servicios brindados. Se prevé realizar mínimo una visita mensual a campo por parte de la jefatura o Gerencia de Operaciones.

- **Marketing web**

Página web: se ha establecido realizar mejoras en la página web enfatizando los siguientes aspectos:

- Información del servicio especializado.
- Infraestructura y equipamiento para el servicio.
- Experiencia en el rubro.
- Otras: Noticias relacionadas de interés para el cliente.

Además, se ha previsto realizar mejoras en el brochure corporativo enfatizando los puntos anteriores y compartiéndolos mediante el correo corporativo del área comercial.

- **Participación en eventos:**

La participación como asistentes de la empresa en eventos del sector minero de alcance nacional también está considerada en el presente plan.

- PERUMIN Convención Minera
- CONAMIN Congreso Nacional de Minería
- EXPOMINA PERÚ

- **Presupuesto de inversión en Marketing**

Tabla 17

Presupuesto de inversión en marketing

Planes/ Presupuesto en Soles	Tiempo
	Corto Plazo
Rediseño de Página Web	S/ 550.00
Rediseño de Logo	S/ 120.00
Rediseño de Brochure	S/ 300.00
Visitas Locales	S/ 250.00
Visitas no locales	S/ 600.00
Eventos Nacionales	
PERUMIN	S/ 3,500.00
CONAMIN	S/ 3,500.00
EXPOMINA	S/ 3,500.00
TOTAL	S/ 12,320.00

Fuente: Elaboración propia 2021.

6.1.4 Plan de operaciones

El plan de Operaciones se basa en la estrategia de la mejora continua de procesos a partir del cual se pretende optimizar los procesos productivos de la organización.

- **Objetivos y estrategia de operaciones**

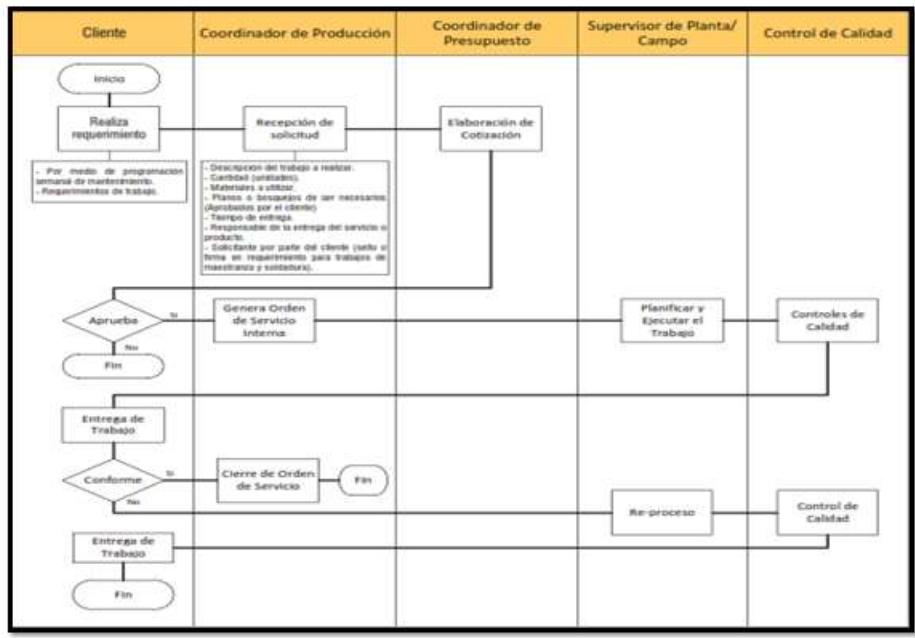
El objetivo del plan de operaciones es poder tener procesos de producción eficientes, a partir de la optimización de recursos poder obtener servicios de calidad, con entrega oportuna y realizados bajos los más altos estándares de seguridad

- **Objetivos del plan de operaciones**
 - Obtener una tasa de reprocesos menor a 3%
 - La tasa de trabajos entregados a tiempo debe ser superior a 90%
 - Mantener nuestro record de accidentes en 0.
 - Cumplir al 100% el plan de renovación de equipos críticos
- **Formulación de Estrategia de Operaciones**
 - **Reducir al máximo los reprocesos (retornos por defectos)**

Para la reducción de servicios con defectos se ha propuesto implementar y reforzar su proceso de gestión para servicios de atención de maestranza, este diagrama de flujo es una representación gráfica del servicio y está orientado a la mejora continua como parte de nuestra política de calidad. Cada paso del proceso está relacionado y es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad, la operación de interdepartamentales facilita también el óptimo desempeño del servicio brindado.

Figura 14

Diagrama de flujo de proceso de producción

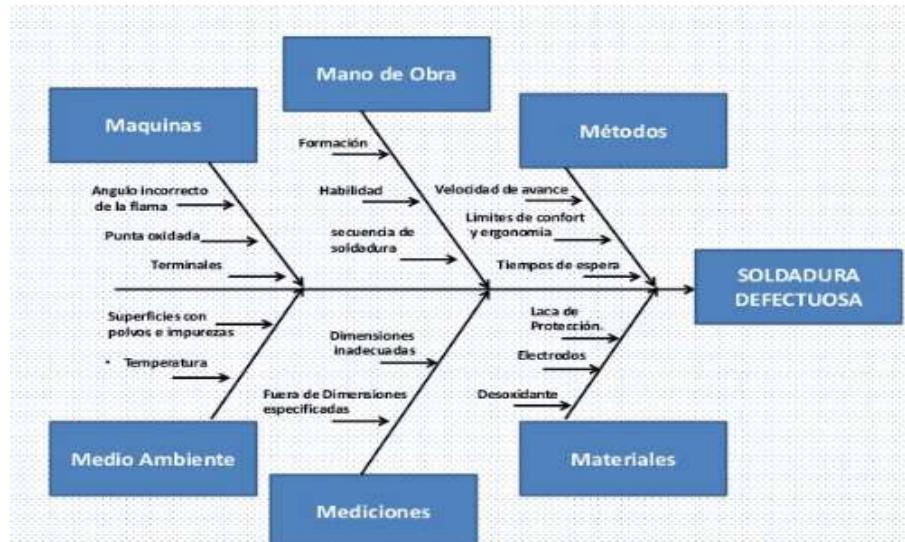


Nota. Mapa de proceso de proceso para la atención de servicios. Fuente: IPSYCOM 2021.

Asimismo, el proceso de análisis corresponde a un detallado análisis de los indicadores de desempeño (KPIs) como parte nuestra mejora continua que IPSYCOM propone implementar, además de aplicar herramientas de análisis de fallas recurrentes y crónicas determinando la causa raíz de las fallas y emitir recomendaciones, con el propósito de evitar fallas funcionales o fallas catastróficas en los activos. Se utiliza herramientas como ACR, Diagrama causa –efecto.

Figura 15

Diagrama de Ishikawa



Nota. Diagrama elaborado para procesos de soldeo.Fuente: IPSYCOM
2021.

- **Maximizar las entregas a tiempo**

Para este propósito se ha contemplado contar con un plan de aseguramiento de materiales críticos en stock, asimismo se ha previsto la programación guardias de contingencia de cuadrillas de personal técnico y Supervisión para la atención de servicios catalogados como emergencia a solicitud del cliente, inclusive en caso de que estos se den en días no laborables.

Por otra parte, se cataloga dentro de los procesos de entrega como recursos críticos a las unidades de transporte y conductores, en tal sentido se cuenta con una programación de mantenimiento de unidades móviles y un listado de conductores de relevo para el caso de contingencia que posibiliten las entregas de productos en los plazos comprometidos.

- Mantener los indicadores de seguridad en cero.**

Esta estrategia contempla la realización de charlas de 05 minutos sobre temas de seguridad relacionada a labores que se realizarán en el transcurso del día. La participación del personal de planta es de manera obligatoria en estas charlas y tiene la finalidad de actualizar y retroalimentar los conocimientos del personal.

Además, referente a las capacitaciones se tiene previsto el dictado de capacitaciones por especialistas externos según el siguiente cronograma:

Tabla 18

Plan anual de capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo 2021

ACTIVIDADES	TRIMESTRE 2021				EVIDENCIA	RESPONSABLE
	1°	2°	3°	4°		
Identificación de peligros, evaluación de riesgos e implementación de controles.	X				Registro asistencia	Por definir
inspecciones de Seguridad y Salud en el Trabajo	X				Registro asistencia	Por definir
Riesgos Ergonómicos en el trabajo		X			Registro asistencia	Por definir
Inspecciones de Seguridad y Salud en el Trabajo		X			Registro asistencia	Por definir
Preparación ante situaciones de Emergencias			X		Registro asistencia	Por definir
Preparación ante situaciones de Emergencias			X		Registro asistencia	Por definir
Primeros Auxilios ante situaciones de Emergencias				X	Registro asistencia	Por definir

Fuente: Elaboración propia 2021.

- Asegurar la disponibilidad de repuestos/materiales**

La disponibilidad de repuestos y materiales constituyen un factor muy importante para la oportuna prestación de servicios, en tal sentido se ha tenido por conveniente considerar un registro de stock de materiales críticos, considerado como crítico aquel material con rotación de uso de manera semanal.

Tabla 19*Lista de materiales con mayor rotación*

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD
01	ACERO INOX 316	KG
02	ACERO INOX 304	KG
03	ACERO INOX KWB	KG
04	ACERO VCN	KG
05	ACERO VCL	KG
06	BRONCE SAE 64	KG
07	ACERO ASTM A-36	KG
08	SAE 1045	KG
09	SOLDADURA SUPERCITO 7018 3/32	KG
10	SOLDADURA SUPERCITO 7018 1/8	KG
11	CITOFONTE 1/8	VAR.
12	SOLDADURA INOX 29/9 1/8	VAR.
13	SOLDADURA CELLOCORD 6011 1/8	KG
14	TRAPO INDUSTRIAL	KG
15	DISCO CORTE 4.5 AC	UND
16	DISCO DESBASTE 4.5 AC	UND
17	DISCO CORTE 4.5 INOX	UND
18	DISCO DESBASTE 4.5 INOX	UND
19	ESCOBILLA CIRCULAR 4.5 AC	UND
20	ESCOBILLA CIRCULAR 4.5 INOX	UND
21	PINTURA GLOSS	GL
22	PINTURA EPOXICA	UND

Fuente: Elaboración propia 2021.

- **Cumplir con el plan de renovación de equipos**

El plan contempla la renovación de equipos para asegurar la continuidad en la prestación de servicios, en tal sentido se considera el año de uso y su frecuencia para considerar su baja y reposición con equipos con características similares. A continuación, se detalla el plan considerado:

Tabla 20*Plan de renovación de equipos 2021*

ITEM	DESCRIPCIÓN	MARCA	MODELO	AÑO	TRIMESTRE 2021			
					1°	2°	3°	4°
1	Amoladora 7"	Bosch	GWS-26-180	2018	X			
2	Amoladora 7"	Bosch	GWS-24-180	2018		X		
3	Amoladora 7"	Bosch	GWS-24-180	2018			X	
4	Amoladora 7"	Bosch	GWS-24-180	2018				X
5	Equipo de oxicorte	HK-12	MAX-1	2017		X		
6	Equipo de pintura	Graco	Ultra Max 2495	2019		X		
7	Máquina de soldar	Lincoln	DC-600	2019	X			
8	Máquina de soldar	Miller	XMT-350VS	2020		X		
9	Máquina de soldar	Indura	400HD	2020			X	
10	Máquina de soldar	Lincoln	DC-600	2019				X
11	Tecle 1.6 Tn	Vital		2019	X			
12	Tecle 1.6 Tn	Vital		2019		X		

Fuente: Elaboración propia 2021.

- **Presupuesto de inversión en Operaciones**

Tabla 21*Presupuesto de inversión en operaciones*

Planes/ Presupuesto en Soles	Tiempo
	Corto Plazo
Consultor especialista en mejora continua	S/ 3,200.00
Implementación de plan preventivo unidades vehiculares pickup (02 Und.) <i>No se incluye en este presupuesto el costo de compra.</i>	S/ 250.00
Implementar Plan de capacitaciones de seguridad. <i>No se incluye en este presupuesto el costo de cada capacitación.</i>	S/ 350.00
Implementar Plan de renovación de equipos. <i>No se incluye en este presupuesto el costo de compra.</i>	S/ 250.00
TOTAL	S/ 4,050.00

Fuente: Elaboración propia 2021.

6.1.5 Estructura organizacional y plan de recursos humanos

- **Objetivos y estrategia de operaciones**

El factor considerado en la estructura organizacional y el recurso humano resulta de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en tal sentido es muy importante contar con personal calificado para la realización de los servicios.

- **Objetivos del plan de operaciones**

- Desarrollar 04 capacitaciones anuales.
- Mantener como mínimo nuestra tasa de rotación de personal en 70%.

- **Formulación de Estrategia de Operaciones**

- **Elaborar un plan de capacitaciones**

El desarrollo de competencias laborales en el personal nos ayuda a mejorar sus capacidades, en tal sentido se cuenta con una programación anual de capacitaciones. Los temas a desarrollar incluyen se detallan a continuación:

Tabla 22*Plan de capacitaciones 2021*

NOMBRE DEL TEMA	Total de Participantes	Expositor	TRIMESTRE			
			1°	2°	3°	4°
PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS PROCESOS SMAW – GMAW – FCAW – GTAW – SAW	22	Por definir	X			
PROGRAMA 5S'S PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS PUESTOS DE TRABAJO	33	Por definir		X		
MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTA OPERACIÓN DE EQUIPOS INVERSORES PARA SOLDADURA Y CORTE	22	Por definir			X	
ASEGURAMIENTO METROLÒGICO Y USO ADECUADO DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	22	Por definir				X

Fuente: Elaboración propia 2021.

- **Elaborar un plan de certificaciones gerenciales**

Las competencias gerenciales son de suma relevancia pues en ellos recae la responsabilidad de una correcta gestión de la organización y de generar las condiciones óptimas para el logro de los objetivos estratégicos. El plan contempla fortalecer estas competencias a partir de la realización de cursos de índole gerencial llevados en instituciones de renombre a nivel nacional (Universidad del Pacífico, Universidad ESAN, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Piura). Estos cursos pueden ser: especialización ejecutiva, cursos de especialización o diplomados.

- **Maximizar la tasa de retención de personal**

Nuestro personal es un factor de suma relevancia y el conocimiento adquirido en la organización resulta clave para la mejora continua de nuestros procesos, es en

ese sentido que se ha previsto realizar acciones para retener dentro de nuestra organización gran parte de ellos.

Las acciones previstas para conseguir este objetivo son:

- Capacitación de personal.
 - Planes de desarrollo personal.
 - Plan de promoción de talento interno.
 - Plan de remuneraciones, incentivos remunerativos y prestaciones.
 - Orientación de personal según puesto.
- **Presupuesto del Plan de Recursos Humanos**

Tabla 23

Presupuesto de inversión del Plan de Recursos Humanos

Planes/ Presupuesto en Soles	Tiempo
	Corto Plazo
Desarrollo de planes para retener el talento humano	S/ 2,200.00
Desarrollo de certificaciones Gerenciales.	S/ 10,400.00
Desarrollo Plan de capacitaciones.	S/ 7,200.00
TOTAL	S/ 19,800.00

Fuente: Elaboración propia 2021.

6.1.6 Control de la estrategia

El control de la estrategia se desarrollará mediante el Cuadro Integral de Mando, en el cual se ha detallado a partir de las perspectivas cada uno de los

Tabla 24*Cuadro de Control Integral*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO TIEMPO	META	AREA RESP.	FUENT.INF.
CLIENTE	Ser reconocidos por nuestra excelencia	# Reprocesos (retornos por defectos)	Mensual	<=3%	GA	RM
		% Entregas a tiempo	Mensual	>=90%	GA	RM
	Aumentar nuestro posicionamiento de mercado	Participación de mercado	Anual	>=33%	GC	CM
		Cantidad de nuevos clientes	Anual	> 1	GC	CM
		% Clientes fidelizados	Semestral	> 1	GC	CM
INTERNA	Fortalecer las estrategias de marketing	Programación de visitas a clientes potenciales	Mensual	>=1 x mes	GC	CM
		Programación de visitas a clientes actuales	Mensual	>=1 x mes	GC	CM
	Prevenir accidentes	Zero Harm	Mensual	<=0	GO	CM
	Incrementar la eficiencia de procesos directos	Disponibilidad de repuestos/materiales	Semanal	<=7 días	GO	CM
	Mejorar la Relación con los proveedores	Mantener nuestras líneas de crédito	Anual	>= 5 proveedores	GA	CM
	Mejorar condición de equipos	Cumplir con el plan de renovación de equipos	Trimestral	100%	GO	CM
	Lograr una cultura de alto desempeño	Cantidad de capacitaciones realizadas	Trimestral	>=1	GO	CM
		Cantidad de certificaciones gerenciales	Anual	>=1	GO	CM
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Retener a personal clave	Tasa de retención de personal	Anual	< 30%	GO	CM
	Apalancarse en la tecnología de la información	Backup de base de datos	Mensual	100%	GA	CM

Fuente: Elaboración propia 2021.

CONCLUSIONES

- Se concluye que el Plan estratégico de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza en el mercado regional, siendo preponderante la dimensión “Atención al cliente” notándose una importante mejora en la percepción por parte del cliente llegando a tener un 83% de aceptación en cuanto a su satisfacción.
- Se concluye que la Gestión comercial de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado en el servicio de maestranza. Es importante indicar que a partir de la implementación del Plan estratégico el personal de la empresa manifestó su percepción de mejora con esta gestión (de acuerdo/muy de acuerdo) pasando de un 27% hasta 60%. El impacto se hace muy notorio especialmente en las dimensiones de “Atención al cliente” y “Soporte técnico”.
- Se concluye que la Gestión Operativa de la empresa IPSYCOM influye en el posicionamiento de mercado, siendo este indicador el más determinante en cuanto a la satisfacción del cliente. La Gestión operativa a partir de la implementación del Plan Estratégico tiene una aceptación (de acuerdo/muy de acuerdo) del 93% de los trabajadores de la empresa y es en base a esta gestión que se dan las condiciones óptimas para la buena realización de los trabajos y por ende un buen posicionamiento en la percepción del cliente.
- Se concluye que la gestión de Recursos humanos de la empresa IPSYCOM influye positivamente en el posicionamiento de mercado, aunque en menor relevancia que otras dimensiones, pero de igual manera importante para generar efectos positivos en el

posicionamiento. Respecto a esta dimensión en la prueba postest la aceptación (de acuerdo/muy de acuerdo) por parte de los trabajadores alcanza un 68%, siendo esta cifra importante si comparamos con el 15% de aceptación que tenía esta dimensión antes de la implementación del Plan estratégico.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda para la Elaboración del Plan Estratégico la participación activa del Directorio y Gerencia a fin de comprometer a todas las partes involucradas con el cumplimiento de objetivos estratégicos y asegurar de esta manera el éxito del mismo.
- Se sugiere al responsable del seguimiento del Plan Estratégico evaluar la aplicación del enfoque por Brechas a fin de brindarle un panorama más exacto entre los objetivos aspirados y el desempeño real de la organización.
- Se recomienda revisar de manera anual los informes de tendencias y proyecciones de ámbito nacional en el sector, con el propósito de actualizar los objetivos estratégicos alineados a las condiciones del momento.
- Se recomienda difundir e involucrar a todos los miembros de la empresa con los objetivos estratégicos de la empresa, con el propósito de que todos los esfuerzos de los colaboradores apunten en un mismo sentido y los resultados de la organización sean los esperados.

REFERENCIAS

- ARMIJO, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.
- BOLSA DE COMERCIO DE CÓRDOBA (2014), *Experiencias internacionales en el planeamiento estratégico.*
<https://bolsacba.com.ar/buscador/?p=1362>
- CASAL, J. Y MATEU, E.(2003) Tipos de muestreo. Universidad Autónoma de Barcelona.
- CASTILLO FREYRE, M. (1996). El precio en el contrato de compraventa y el contrato de permuta. Segunda Edición. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 1996
https://www.google.com.pe/books/edition/El_precio_en_el_contrato_de_compraventa/0aYZorod1sIC?hl=es&gbpv=1&dq=precio+definici%C3%B3n&pg=PA29&printsec=frontcover
- CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (2023). *Plan Estratégico de desarrollo nacional al 2050.*
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8574273/4637571-tomo-i-plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-al-2050.pdf?v=1756509293>
- CLAUSEWITZ, K. V. (1932). DE LA GUERRA (Tomo I).
- D'ALESSIO IPINZA, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (Primera). Pearson Educación de México SA.
<https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->

D'AVENI, R. A. (1994). Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS, S. T. DEL B. (2020).

Caracterización del departamento de Cajamarca. Repositorio del BCRP:

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>

ESCUDERO SERRANO, J. (2011). Gestión comercial y servicio de atención al cliente (2011.a ed.). Ediciones Parainfo SA.

<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=EpsvChk941kC&oi=fnd&pg=P1&dq=gesti%C3%B3n+comercial+empresa&ots=6A-doYg8h9&sig=FdJ1EnRVcQniHgyNkNqiDX1dp3s#v=snippet&q=comercial&f=false>

GUEVARA PERALTA, H.F.(2018). Plan estratégico y su influencia en la competitividad en una empresa constructora, Cajamarca 2018.[Universidad Privada del Norte]

GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA (2025). *Plan Estratégico Institucional Ampliado 2023-2028.*

https://www.regioncajamarca.gob.pe/media/portal/KJDIG/documento/72368/PEI_2023_-_2028_Ampliado_GRC_2.pdf?r=1739381495

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (1997). Metodología de la investigación. McGraw - Hill.

JIMÉNEZ PACHECO, L. O. (2017). Estrategia de posicionamiento de la empresa Fairis C.A. en el mercado de la construcción del Ecuador y su impacto en el nivel de ventas” [Universidad de Cuenca]. Repositorio de la Universidad de Cuenca:
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/27085/1/TESIS.pdf>

KENICHI, O. (2004). La mente estratega (2.a ed.). Mc Graw Hill Interamericana de España SL.

LEVY, A. R. (1981). Planeamiento Estratégico. Ediciones Macchi.

LÓPEZ SALAS, S. (2020). Atención al cliente, consumidor y usuario. Ediciones Parainfo.

https:

https://www.google.com.pe/books/edition/Atenci%C3%B3n_al_cliente_consumidor_y_usuari/jpzODwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=atenci%C3%B3n+al+cliente&printsec=frontcover

MATUS, C. (1987). Política, Planificación y Gobierno. Editorial Pomaire.

MENDOZA FUSTAMANTE, J. C. (2023). Dirección estratégica para negocios (MIPYMES) (CJM Consulting). CJM Consulting.

MORA, F., & SCHUPNIK, W. (2001). El posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor. mercadeo.com, 50.

OSSORIO, A. (2003, agosto). Planeamiento estratégico. INAP. Repositorio de CLACSO: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf

PARRA CISNEROS, F.A.(2015). Implementación de un Plan de Negocios para Lubricentro "Los Pinos" para mejorar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba, en el año 2015. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO.

PAZ COUSO, R. (2005). Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. Ideaspropias Editorial.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=pos t+venta+servicio+al+cliente&ots=PoDu4c7ikM&sig=edRhcY4ciMJhBWwTlxQYRa6omDA#v=onepage&q=post%20venta%20servicio%20al%20cliente&f=false>

PAZ COUSO, R. (2007). Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias.

Ideasproprias Editorial.

https:

https://www.google.com.pe/books/edition/_/0yCuHNwXIMIC?hl=es&gbpv=1

QUISPE ASCUE, D., SANDOVAL GARCIA, J. M., VILLAVICENCIO GÜISA, J. H.,

ZAMUDIO ARIAS, M. E., & ZAVALETA PISFIL, M. P. (2019). Planeamiento estratégico de Ferreycorp. Pontificia Universidad Católica del Perú.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14957>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2024, 17 DE MAYO). Diccionario.

<https://dle.rae.es/maestranza?m=form>

RODRÍGUEZ JIMENEZ, A.(2017). *Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento*. Universidad de Artemisa

RUSSEL, A. (1993). Planificación de la empresa del futuro. Ed.Limus.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.(2017). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.

SÁNCHEZ DÍAZ, L.G. (2021). Incidencia del planeamiento estratégico en la calidad del servicio del consorcio Stockholm Mining sede Piura 2021. [Universidad Nacional de Cajamarca].

SÁNCHEZ YUPANQUI, L. A., VÁSQUEZ DÍAZ, J. D. R., & TORRES SALDAÑA, E. H. (2015). Planeamiento Estratégico de la Empresa Loma El Oro. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA EL PERÚ.

SERRALVO, F. A., & FURRIER, M. T. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. un estudio conceptual en Brasil y en España. Revista Galega de Economía, 14, 16.

VARGAS QUIÑONES M. (2011). *Calidad y servicio: concepto y herramientas*. Segunda Edición. Ecoe Ediciones.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KhFRG7SfQRUC&oi=fnd&pg=PR1&dq=L+A+CALIDAD+NO+CUESTA,+LIBRO&ots=iHpLaeWdWg&sig=3AITvr9_xM0Akhhiu_fpsbRmQ6o#v=onepage&q&f=false

VIEYTES, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad* (1º edición). Editorial de las Ciencias.

APÉNDICE 1

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO DE PLAN ESTRATÉGICO

Estimado Colaborador, a través de la presente encuesta buscamos obtener información de la percepción de nuestros trabajadores respecto al Plan Estratégico de nuestra empresa IPSYCOM INGENIEROS. La información recabada es de carácter confidencial que nos ayudará a seguir implementando medidas de mejora continua en nuestros procesos, por tal motivo agradecemos contestar con honestidad las afirmaciones propuestas.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
INDICADOR: GESTIÓN OPERATIVA					
1. IPSYCOM brinda las condiciones óptimas para la realización de un trabajo seguro.					
2. IPSYCOM brinda equipos y herramientas en óptimas condiciones para cumplir de manera óptima con los trabajos.					
3. El área de compras-almacenes de IPSYCOM siempre brinda un excelente soporte al área operativa con el suministro de materiales a tiempo.					
4. IPSYCOM cumple siempre con todas las especificaciones requeridas por el cliente en la fabricación de componentes o piezas mecánicas.					
INDICADOR: GESTIÓN COMERCIAL					
5. La declaración de la misión, visión y valores te inspira siempre contribuir con tu trabajo de mejor manera.					
6. Su nivel de compromiso con los Objetivos estratégicos es alto.					
7. IPSYCOM cuenta con un plan definido que facilite la comunicación efectiva con el cliente.					
INDICADOR: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
8. IPSYCOM promueve la capacitación constante de su personal.					

9. IPSYCOM promueve oportunidades de crecimiento de tu carrera en el trabajo.					
10. IPSYCOM te valora permanentemente como empleado de su organización.					

APÉNDICE 2

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Estimado Señor, a través de la presente encuesta buscamos obtener su percepción sobre el servicio de Maestranza que nuestra empresa IPSYCOM INGENIEROS viene brindando a su representada. La información recabada es de carácter confidencial que nos ayudará a seguir implementando medidas de mejora continua en nuestros procesos, por tal motivo agradecemos contestar con honestidad las afirmaciones propuestas.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
INDICADOR: ATENCIÓN AL CLIENTE					
1. El trato para la atención del servicio se caracteriza por ser amable.					
2. Nuestro equipo de atención al cliente es frecuentemente receptivo a sus preocupaciones.					
3. IPSYCOM posee procedimientos bien definidos para la atención del servicio.					
INDICADOR: SOPORTE TÉCNICO					
4. El personal técnico posee la experiencia idónea para asesorar al área usuaria.					
5. En situaciones adversas, el personal técnico de IPSYCOM por lo general brinda alternativas de solución eficaces.					
INDICADOR: CALIDAD DE SERVICIO					
6. La calidad del servicio se caracteriza por ser buena.					
7. El grado de satisfacción por el servicio puede considerarse como alto.					
INDICADOR: PRECIO					
8. El precio por los servicios brindados son en general justos.					
9. Las especificaciones del servicio son bien detallados en las propuestas económicas.					
INDICADOR: TIEMPO DE ENTREGA					

10. La empresa realiza de manera oportuna la entrega de los servicios requeridos.					
11. Ante la atención de trabajos de emergencia, IPSYCOM por lo general brinda respuestas rápidas.					

ANEXOS 1

Juicio de Expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

1. Título de la Tesis: "Plan estratégico de la empresa IPSYCOM para el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021".
2. Nombre del Maestrante: JOSÉ DANIEL CHÁVEZ PORTAL
3. Experto: Carlos Enrique Aparicio Arteaga, Dr.
4. Instrucciones:

Estimado experto:

Adjunto encuesta estructurada, matriz de consistencia metodológica y validación estadística, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

Nº	Indicadores	Definición	Deficiente (01)	Regular (02)	Bueno (03)	Muy Bueno (04)	Excelente (05)
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.					X
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.					X
3	Validz	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.					X
4	Organización	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.					X
5	Pertinencia	Las preguntas facilitan la prueba de la hipótesis.					X
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas.					X
7	Orden	Las preguntas y respuestas han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.					X
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.					X
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.					X
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: Excelente

Cajamarca, 16 de febrero del 2022

Firma del experto informante



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

1. Título de la Tesis: “*Plan estratégico de la empresa IPSYCOM para el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021*”.

2. Nombre del Maestrante: JOSÉ DANIEL CHÁVEZ PORTAL

3. Experto: MIGUEL ANGEL MACETAS HERNÁNDEZ

4. Instrucciones:

Estimado experto:

Adjunto encuesta estructurada, matriz de consistencia metodológica y validación estadística, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

Nº	Indicadores	Definición	Deficiente (01)	Regular (02)	Buena (03)	Muy Buena (04)	Excelente (05)
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.					X
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.					X
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.					X
4	Organización	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.					X
5	Pertinencia	Las preguntas facilitan la prueba de la hipótesis.					X
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas.					X
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.					X
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.					X
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.					X
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN:Excelente.....

Cajamarca, 16 de febrero del 2022

Firma del experto informante



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

1. **Título de la Tesis:** “*Plan estratégico de la empresa IPSYCOM para el posicionamiento en el servicio de maestranza en el mercado regional, año 2021*”.
2. **Nombre del Maestrante:** JOSÉ DANIEL CHÁVEZ PORTAL
3. **Experto:** Dr. Ing. Oscar Zocón Alva
4. **Instrucciones:**

Estimado experto:

Adjunto encuesta estructurada, matriz de consistencia metodológica y validación estadística, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

Nº	Indicadores	Definición	Deficiente (01)	Regular (02)	Buena (03)	Muy Buena (04)	Excelente (05)
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.					X
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.					X
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.					X
4	Organización	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.					X
5	Pertinencia	Las preguntas facilitan la prueba de la hipótesis.					X
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas.					X
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.					X
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.					X
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.					X
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 5

Cajamarca, 21 de Febrero del 2022

Dr. Ing. Oscar Zocón Alva

ANEXO 2. Instalaciones de Maestranza



Toma posterior de Nave de Maestranza



Nave asignada al taller de maestranza

ANEXO 3. Certificado de calidad



Certificación ISO 9001:2015

ANEXO 4. Documentos de gestión iniciales

	MISIÓN	IPS-SGC-SDC-DOC-006 Versión/Fech Aprobac
<p>En IPSYCOM S.A.C. fabricamos componentes de maquinas y equipos y brindamos servicios de mantenimiento Metalmecánico, cumpliendo los requerimientos de nuestros clientes, basados en una cultura de calidad, seguridad, Protección del medio ambiente y Responsabilidad Social, logrando el bienestar de nuestros colaboradores y satisfacción de nuestros accionistas.</p>		

"Ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional por la calidad de nuestros productos y servicios, optimizando los tiempos en mantenimiento y producción de nuestros clientes."

En IPSYCOM S.R.L. nos dedicamos al rubro de Maestranza, Mantenimiento Metalmecánico y Proyectos Electromecánicos. Contamos con una alta cultura organizacional, responsabilidad social, calidad empresarial y productiva; apoyados con personal calificado y con equipos de alta tecnología con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes y partes interesadas, buscando la mejora continua basandonos en nuestros procesos de gestión, producción y servicios, así como en la normativa legal, la norma ISO 9001:2015 y con el cumplimiento de nuestros objetivos de calidad.

Alcance:

"Fabricación metalmecánica de Componentes de bombas centrífugas horizontales y verticales para agua, reparación de Tazones e impulsores de bombas centrífugas verticales para agua y recuperación por Metalizado de ejes de rotores de Motores Eléctricos y Alojamiento de Rodamientos de Tapas de Motores Eléctricos.

Cambio de revestimientos de desgaste (liners) en equipos de proceso de chancado, transporte y molienda de minerales"

