

Modelo Estratégico y su Influencia en el Posicionamiento de la Constructora y Consultora José Abiel SAC, Jaén, 2018

Deysi M. Guevara Torres, Ingeniero¹, Elizabeth K. Bravo Huivin, Ingeniero¹ and Juan M. Deza Castillo, Magister¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, n00055096@upn.pe, juan.deza@upn.edu.pe

Resumen— El siguiente artículo corresponde a la implementación del modelo estratégico en el posicionamiento de la Constructora y Consultora José Abiel S.A.C. de Jaén en el año 2018. Para ello, se siguió un enfoque de investigación Pre-Experimental, donde se manipularon técnicas de recolección de información como encuesta y entrevista. Como resultados se obtuvieron que las principales estrategias a desarrollar eran la implementación de estrategias de marketing y crear una nueva cultura organizacional en los colaboradores, además se comprobó que el posicionamiento de la organización se incrementó en un 13% con la implementación de estrategias analizadas en el modelo estratégico.

Este artículo divide el plan en tres etapas fundamentales, la primera de estas es formulación de la estrategia, seguido de implementación de la estrategia y la evaluación de la estrategia, esta última permite evaluar mediante indicadores la aplicación y desarrollo de las estrategias para realizar una retroalimentación.

Palabras Clave— Modelo estratégico, Posicionamiento, Constructora.

Abstract— The following article corresponds to the implementation of the strategic model in the positioning of the Constructora y Consultora José Abiel S.A.C. de Jaén in the year 2018. To do this, continue a Pre-Experimental research approach, where information collection techniques such as survey and interview are manipulated. How to obtain results that obtained the main strategies to develop were the implementation of marketing strategies and create a new organizational culture in the collaborators, it was also found that the organization's positioning increased by 13% with the implementation of strategies analyzed in the strategic model.

This article divides the plan into three fundamental stages, the first of these is the formulation of the strategy, followed by the implementation of the strategy and the evaluation of the strategy, the latter allows to evaluate through indicators the application and development of the strategies to carry out A feedback .

Keywords— Strategic model, Positioning, Construction.

I. INTRODUCCIÓN

Según Velásquez (2013), los cambios que se están suscitando en el entorno empresarial obligan a las empresas a asumir nuevos modelos estratégicos que les permitan proyectarse hacia el futuro adoptando una visión más amplia respecto a la relación de la empresa con el entorno y así lograr una mayor comprensión de la realidad en que se desenvuelve y situarse en mejores condiciones para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se le presentan.

En la actualidad el posicionamiento de las organizaciones tiene como objetivo diferenciar el producto/servicio y

relacionarlo con los atributos y/o expectativas deseados por el segmento del mercado. Para ello, se requiere conocer la opinión de los clientes sobre lo que ofrece la empresa y así saber lo que piensan y como califican los productos y las ofertas ofrecido por los competidores.

El vicepresidente ejecutivo de Mapcity Perú, Fernando Horna informa que los indicadores estadísticos muestran que, durante su primer año de operaciones a nivel nacional, más de 54,000 empresas fracasan es por ello que las empresas más destacadas y líderes en su rubro, dirigen su atención, dedicación, dinero y tiempo en rediseñar e implantar planes de estrategias eficientes, con el propósito de conquistar el espacio más importante en la mente de sus clientes.

Según Horna (2014), en su artículo en el diario Gestión manifiesto el crecimiento de la tasa de mortalidad empresarial, durante su primer año, al 24% entre el 2008 y 2013, debido a que gran parte del posicionamiento que se lleva a cabo en el Perú, se hace de manera empírica e intuitiva.

El presidente de la Cámara Peruana de la Construcción manifestó que en el 2018 el sector de construcción se proyectaba a un crecimiento del 8% sin embargo los resultados del primer trimestre no han sido los esperados, pero se estima que el crecimiento no será menor al 6%. Dicho panorama se da por los problemas políticos y los temas de corrupción, a pesar de ello se puede manifestar que el país crece lo cual permitiría llegar a la cifra mencionada. (Espinoza, 2018).

En una publicación realizada por el diario La República el 11 de mayo del presente año, informa que el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento viene invirtiendo más de S/ 242 millones en obras de saneamiento rural y urbano en la región Cajamarca, dentro de esta se especifica una inversión de S/. 29 millones en las provincias de Jaén, Chota y Cajamarca respecto a obras de saneamiento las cuáles estaría beneficiando a más 60 mil ciudadanos.

Por otra parte, el departamento de Cajamarca se provee de presupuesto del Canon Minero, aporte que permite licitar obras públicas en beneficio a la población y a sus diferentes municipalidades distritales y provinciales.

Según Piqué (2018), ministro de Vivienda informó para el diario Gestión que mediante el “Programa Mejoramiento Integral de Barrios” se ha transferido más de S/. 53 millones de soles a municipalidades de Chota, Jaén, Cutervo y San Marcos para la ejecución de proyectos como pistas, veredas, losas de recreación, puentes y centro comerciales comunales.

Esto significa un gran avance para cada una de las poblaciones beneficiadas.

En la ciudad de Jaén, provincia de Cajamarca realiza sus labores empresariales la empresa Constructora y Consultora José Abiel SAC, la cual tiene como actividad económica el servicio de consultoría, ejecución de obras públicas y privadas, venta de materiales, alquiler de maquinaria y servicios en general. Esta lleva en el mercado 4 años realizando diferentes proyectos para personas y entidades públicas, así como ejecución de obras para el estado con personal altamente calificados.

Durante la recaudación de información, entrevista al dueño y trabajadores se pudo concretar claramente que la empresa no cuenta con un planeamiento estratégico, además, no cuenta con un control de los empleados en el área técnica, no realizan un análisis de aprovisionamiento y tienen una carencia en la gestión de inventario en el área logística. En el área de transporte, los trabajadores no tienen un seguro y los operarios no realizan un reporte de horas trabajadas y gastos, tampoco cuentan con área de marketing por lo cual carecen de publicidad. Entre los problemas externos que más resaltan en la empresa objeto de estudio es el bajo nivel de utilización de los volquetes ya que la demanda de este servicio esta escasa actualmente, así como la elevada corrupción que existe para ganar licitaciones.

Finalmente, la empresa Constructora y Consultora José Abiel S.A.C. de Jaén, carece de un modelo estratégico para lograr el posicionamiento de su marca es por ello por lo que se implementará un modelo estratégico para el logro del posicionamiento de esta, la aceptación y preferencia de los clientes.

II. ESTADO DEL ARTE

A. Modelo estratégico

Sainz De Vicuña en el año 2015 manifiesta que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición del ahora (hoy) de lo que queremos en el futuro, apoyando en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Este constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los próximos años (3 años) para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer todas las expectativas de los distintos grupos de interés o también llamados stakeholders.

B. Posicionamiento

Ries y Trout (2009) manifiestan que el posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes; es decir, como se ubica el producto en la mente de éstos. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; re vincular las conexiones que ya existen.

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Determinar la influencia de la implementación del modelo estratégico en el posicionamiento de la Constructora y Consultora José Abiel S.A.C. de Jaén en el 2018.

B. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa.
- Determinar el posicionamiento de la organización.
- Determinar el modelo estratégico que se va a implementar.
- Implementar el modelo estratégico en organización.
- Evaluar el impacto económico de la implementación del modelo estratégico.

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación es de carácter Experimental de grado Pre-Experimental, donde la población será finita, ya que la Constructora y Consultora Jose Abiel SAC tiene un número de 15 clientes. Asimismo, la población también está conformada por las áreas de la empresa, las mismas que son: área técnica y ejecución de proyectos, área logística, área de transporte y área de recursos humanos.

En relación con el método empleado en la investigación son los siguientes:

TABLA 1.
METODOS E INSTRUMENTOS

METODO	TECNICA	INSTRUMENTO	OBJETIVO	MUESTRA
Cualitativo	Entrevista	Guía de Entrevista	El objetivo del uso de la guía de entrevista es recolectar información de la empresa.	Gerente General
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario	El objetivo del cuestionario es recolectar información en los clientes externos a fin de saber el grado de posicionamiento de la organización en dos periodos distintos.	15 clientes

Elaboración propia de los autores

V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Prontamente de haber investigado diferentes metodologías para la implementación de la gestión por procesos, se optó por el Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David, quien propone una secuencia de actividades definidas con claridad, y sobresale la realización de una auditoría externa e interna en la práctica para llegar a entender con cabalidad cuales es el entorno y situación en la que la organización debe operativizar sus actividades y así estar en la capacidad de fijar las mejores alternativas de acción. Además, propone en la fase final la aplicación de un subproceso de control y evaluación de la efectividad para el seguimiento y determinación de desviaciones y retroalimentación con la finalidad de consolidar nuevos lineamientos estratégicos. Las secuencias identificadas en este modelo es una propuesta básica y sencilla del proceso estratégico y su estudio permitirá establecer los elementos de prioridad que deben ser tomados en cuenta, debido a su fácil aplicación.

ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

ITEM	ETAPA
1	Etapa 1: Formulación de estrategias.
2	Etapa 2: Implementación de las estrategias
3	Etapa 3: Evaluación de estrategias

Elaboración propia de los autores

A. Etapa 1: Formulación de las estrategias

Se estableció mediante el análisis la misión, visión de la empresa.

Asimismo, se realizó la evaluación externa mediante el uso de la matriz PESTEL, en la cual se consignaron variables de oportunidad y amenaza para la organización.

ANÁLISIS PESTEL

MATRIZ PESTEL – MACRO AMBIENTE			
FACTOR	VARIABLES	OPORTUNIDAD AD	AMENAZA A
POLÍTICO	Licitaciones públicas por parte del estado.	X	
	Protestas contra el gobierno (huelgas o paros regionales, nacionales).		X
	Cambios de mandato por parte del gobierno.		X
ECONÓMICO	Crecimiento del rubro de construcción un 6% para finalizar el año - Diario Gestión.	X	
	Ingreso monetario por el canon minero en el departamento de Cajamarca.	X	
	Mayor facilidad para la adquisición de financiamiento bancario.	X	
SOCIAL	Alto porcentaje en diezmos.		X
	Mano de obra con reducción de precios por hora y/o día.	X	
	Mayor preocupación por construcción en el sector privado.	X	
TECNOLOGICO	Nuevos procesos productivos los cuales reducen la intensidad del trabajo manual.	X	
	Nuevas maquinaria y tecnología para realizar trabajos.	X	
	Incremento de uso de tecnología para llegar al segmento de mercado.	X	
ECOLÓGICO	Reutilización de memas	X	
	Facilidad de consorcios para licitaciones que lo requieran	X	
LEGAL	Ley de contrataciones del estado y reglamento – OSCE	X	
	Fomación de sindicatos		X

Elaboración propia de los autores

En cuanto a las 5 fuerzas de Porter, se concluye que Rivalidad entre empresas competidoras es alta ya que existe una gran diversidad de empresas dedicadas al mismo rubro, entre las más conocidas en la ciudad de Jaén están: Maquinaria y Constructora Alarcón y Castro SAC y Constructora e Inmobiliaria Casas Cosas.



Fig.2. Análisis PORTER
Elaboración propia de los autores

En relación con el análisis EFE la empresa Constructora y Consultora José Abiel SAC tiene un valor de peso ponderado total de las oportunidades de 1.88 el cual es mayor a al peso ponderado de las amenazas de 0.91. Esto indica que el medio

ambiente es favorable para la organización. Además, se puede concluir que la empresa se muestra competitiva en su rubro ya que aprovecha las oportunidades ante las amenazas. Dentro de las principales oportunidades están: La mayor facilidad para la adquisición de financiamiento bancario y la facilidad de consorcios para licitaciones públicas que lo requieran. Sin embargo, la empresa deberá tomar en cuenta las siguientes amenazas: cambios de mandatos y el alto porcentaje de diezmos.

Para el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo la empresa Constructora y Consultora José Abiel SAC tiene una puntuación total de 2.59 >= 2.50, lo cual quiere decir que se muestra competitiva en su rubro, ya que aprovecha principalmente los factores: calidad de servicio/productos y variedad de servicios y productos. Sin embargo, se observa que el competidor con mayor relevancia es la Constructora e Inmobiliaria Casas Cosas pues obtuvo una ponderación de 2.94, peso ponderado mayor en relación con la empresa objeto de estudios con los factores de: Servicio de post – venta, publicidad y diversidad en medios de contacto. Por último, según el análisis realizado a cada factor de la Matriz del Perfil Competitivo, la empresa José Abiel SAC deberá realizar estrategias para mejorar los factores de servicio de post – venta, publicidad y diversidad en medios de contacto pues son sus mayores debilidades.

ANÁLISIS MPC

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITOS	PESO	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA JOSE ABIEL SAC		MAQUINARIA Y CONSTRUCTORA ALARCÓN Y CASTRO SAC		CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA CASAS COSAS	
		CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO
Calidad del servicio/producto	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Variedad de servicios	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26
Calidad en atención al cliente	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39
Puntualidad en la entrega de servicio	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Diversidad en materiales	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Publicidad	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4
Servicio Postventa	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28
Diversidad en medios de contactos	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4
Experiencia en la industria	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
TOTAL			2.59		2.56		2.94

Elaboración propia de los autores

Se estableció la cadena de valor de la empresa, obteniendo como logística de entrada participar en licitaciones.

En el análisis EFI la empresa Constructora y Consultora José Abiel SAC tiene una puntuación ponderada de 1.86 en cuanto a las fortalezas lo cual resulta superior a las debilidades en un 0.79 indicando que el medio interno es favorable. Asimismo, el total de la puntuación da 2.65 >= 2.50, lo cual quiere decir que usa sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades. La

fortaleza más fuerte está dada por contar con el personal calificado como jefes de áreas, alta liquidez y la solvencia de la empresa. De otro modo, la empresa tiene que hacer frente a distintas debilidades, entre las más significativas están: Falta de compromiso por parte de los empleados y los procedimientos empíricos.



Fig.3. Cadena de Valor
Elaboración propia de los autores

Dentro del análisis se establecieron los siguientes objetivos a largo plazo.

TABLA 5.
OBJETIVOS A LARGO PLAZO

OBJETIVOS	DETALLE DEL OBJETIVO
Obtener mayores utilidades	Incrementar los ingresos y reducir costos para tener un crecimiento sostenible en el tiempo.
Mejorar la satisfacción del cliente final	Mejorar la satisfacción del cliente en cuanto al servicio realizado y/o producto vendido.
Incrementar el posicionamiento de la marca	Tener más presencia en el mercado.
Desarrollar soluciones de Tecnologías de la Información (TI).	Implantar soluciones de tecnología de información para el desarrollo de la empresa.
Redefinir la estructura organizacional	Documentar las funciones y organizaciones de la empresa para una mejor gestión de los procesos.
Desarrollar el talento humano	Mejorar las habilidades y competencias de los empleados para elevar su nivel de productividad.

Elaboración propia de los autores

Entre algunas de las estrategias genéricas de Michael Porter se aplicó la de Tipo 2: Liderazgo en Costos – Mejor Valor La organización usa la estrategia de Liderazgo en costos – mejor valor. Es decir, ofrece sus servicios y productos a una amplia gama de clientes a un precio disponible en el mercado, para ello se toma en cuenta los precios de la competencia.

Asimismo, entre las estrategias generadas mediante el cruce en la Matriz FODA son:

TABLA 6.
ESTRATEGIAS FODA

CUADRANTE	ESTRATEGIA
MAXI - MAXI	<ul style="list-style-type: none"> Enfatizar en el Mercado privado mediante publicidad. Aumentar la participación de la empresa en licitaciones públicas en el departamento de Cajamarca.

	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas con proveedores. Distribuir volantes con información relevante de la empresa.
MINI - MAX	<ul style="list-style-type: none"> Crear el área de Marketing e imagen institucional. Implantar un sistema de control de inventarios a fin de tener un mayor control de los materiales e insumos. Realizar capacitaciones continuas al personal técnico así como asesorar en el uso de nuevas maquinarias. Desarrollar programas de compensación y mejora del clima laboral. Crear el área de Recursos Humanos y crear el MOF y RIT para lograr seleccionar un capital humano adecuado alineado a los valores institucionales. Desarrollar estrategias de marketing digital
MAXI - MIN	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el área de post - venta.
MIN - MIN	<ul style="list-style-type: none"> Crear una nueva cultura organizacional en los colaboradores.

Elaboración propia de los autores

También, con relación al análisis PEYEA la Empresa se encuentra financieramente estable, cuya fuerza financiera impacta significativamente en la industria.

El análisis BCG los servicios que ofrece la empresa, en el cuadrante Estrella se encuentra la construcción y la venta de materiales.



Fig.4. Análisis BCG
Elaboración propia de los autores

En el análisis de matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) se identificó lo siguiente:

- Alternativa 1: Desarrollar estrategias de marketing digital.
- Alternativa 2: Crear una nueva cultura organizacional en los colaboradores.

B. Etapa 2: Implementación de estrategias

a. Implementar estrategias: temas de administración

Se estableció los siguientes objetivos y estrategias para la implementación.

TABLA 7.
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

OBJETIVOS	DETALLE	METAS	ESTRATEGIAS
Obtener mayores utilidades	Incrementar los ingresos y reducir costos para tener un crecimiento sostenible en el tiempo.	Incrementar los ingresos en 7% respecto al periodo anterior.	Enfatizar en el Mercado privado mediante publicidad.
		Reducir los costos en un 3% al finalizar el año 2018.	Establecer alianzas estratégicas con proveedores.
Mejorar la satisfacción del cliente final	Mejorar la satisfacción del cliente en cuanto	Incrementar la satisfacción del cliente en un 15%	Establecer el área de post - venta.

	al servicio realizado y/o producto vendido.	respecto al periodo anterior.	
Incrementar el posicionamiento de la marca	Tener más presencia en el mercado.	Incrementar el posicionamiento de marca en un 7% respecto al año anterior	Distribuir volantes con información relevante de la empresa.
			Aumentar la participación de la empresa en licitaciones públicas en el departamento de Cajamarca.
			Desarrollar estrategias de marketing digital
Desarrollar soluciones de Tecnologías de la Información (TI).	Implantar soluciones de tecnología de información para el desarrollo de la empresa.	Aumentar el control de ingresos y salidas de materiales a partir del año 2018.	Implantar un sistema de control de inventarios.
Redefinir la estructura organizacional	Documentar las funciones y organizaciones de la empresa para una mejor gestión de los procesos.	Re gestionar y organizar áreas de la empresa para el año 2018.	Crear el área de Marketing e imagen institucional.
			Crear el área de Recursos Humanos y crear el MOF y RIT
Desarrollar el talento humano	Mejorar las habilidades y competencias de los empleados para elevar su nivel de productividad.	Capacitar al personal cada 6 meses.	Realizar capacitaciones continuas al personal técnico, así como asesorarlos en el uso de nuevas maquinarias
		Incrementar la satisfacción del personal en un 20% con respecto al periodo anterior	Desarrollar programas de compensación y mejora del clima laboral. Crear una nueva cultura organizacional en los colaboradores.

Elaboración propia de los autores

b. Implementación de estrategias: Temas de marketing

Se implementó las siguientes estrategias:

- Elaboración de tarjetas personales
- Desarrollo de página web
- Marketing mediante redes sociales
- Correo corporativo

C. Etapa 3: Evaluación del desempeño

Se midió el desempeño mediante la herramienta del BSC, teniendo en cuenta las 4 perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje.).

TABLA 8
MATRIZ BSC

METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	U. M.	FRECUENCIA	ESTRATEGIA DE SEMÁFORO			STATUS
					MALA	REGULAR	BUENA	
Incrementar los ingresos en 7% respecto al periodo anterior.	Enfazar el mercado privado mediante publicidad	Índice de clientes nuevos	%	Trimestral	30.00%	50.00%	70.00%	80.00%
Reducir los costos en un 3% al finalizar el año 2018.	Establecer alianzas estratégicas con proveedores.	Nivel de reducción de costos	%	Mensual	4.00%	7.00%	10.00%	9.00%
		Desempeño de la planificación	%	Mensual	40.00%	60.00%	80.00%	80.00%
Incrementar la satisfacción del cliente en un 7% respecto al periodo anterior.	Establecer el área de post-venta	Indicador de quejas por el servicio	%	Mensual	10.00%	50.00%	90.00%	90.00%
Incrementar el posicionamiento de marca en un 7% respecto al año anterior	Distribuir volantes con información relevante de la empresa.	N° de volantes entregados	%	Semanal	2.00%	4.00%	6.00%	5.00%

Elaboración propia de los autores

VI. RESULTADOS

A. MODELO ESTRATÉGICO

I. FINANCIERA

El índice de nuevos clientes aumentó al 80%, esto se deriva de una gestión adecuada de las estrategias.

TABLA 9
INDICE DE NUEVOS CLIENTES

DIMENSIÓN	FINANCIERA	SUB DIMENSIÓN	UTILIDADES	
INDICADOR	FORMULA		ANTES	DESPUÉS
Índice de nuevos clientes	(n° de clientes nuevos)/(total de clientes) x 100		70%	80%

Elaboración propia de los autores

II. CLIENTE

El indicador de quejas resueltas por el servicio después de la implementación es de 90%, esto es debido a la incorporación de una nueva área de postventa.

TABLA 10
INDICADOR DE QUEJAS RESUELTAS POR EL SERVICIO

DIMENSIÓN	CLIENTE	SUB DIMENSIÓN	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
INDICADOR	FORMULA		ANTES	DESPUÉS
Índice de quejas resueltas	(n° de quejas resueltas)/(total de quejas) x 100		70%	90%

Elaboración propia de los autores

La rentabilidad de estrategias de marketing es de 80%, este indicador aumentó debido al éxito del marketing y del énfasis en el mercado privado mediante la publicidad.

TABLA 11
RENTABILIDAD DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

DIMENSIÓN	CLIENTE	SUB DIMENSIÓN	POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	
INDICADOR	FORMULA		ANTES	DESPUÉS
Rentabilidad de estrategias de marketing	(Ingresos por campañas - Egresos por campañas)/(Ingresos por campañas) x 100		75%	80%

Elaboración propia de los autores

III. PROCESOS INTERNOS

El porcentaje de inventario real es de 20%, esta mejora es dada por la implementación de un sistema de control de inventarios.

TABLA 12
INVENTARIO REAL

DIMENSIÓN	PROCESOS INTERNOS	SUB DIMENSIÓN	DESARROLLO DE TECNOLOGIAS EN EL AREA LOGISTICA	
INDICADOR	FORMULA		ANTES	DESPUÉS
Inventario real	(Inventario sistematizado)/(Inventario real) x 100		35%	20%

Elaboración propia de los autores

El porcentaje de áreas creadas es de 25%, para el incremento, se empleó la estrategia de crear el área de Recursos Humanos y crear el MOF y RIT.

TABLA 13
AREAS CREADAS

DIMENSIÓN	PROCESOS INTERNOS	SUB DIMENSIÓN	REDEFINIR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
INDICADOR	FORMULA		ANTES	DESPUÉS
Áreas creadas	Numero de áreas creadas en la organización		15%	25%

Elaboración propia de los autores

IV. APRENDIZAJE

El nivel de compensación del personal aumentó al 40% por el desarrollo del programa de compensación e incentivos monetarios.

TABLA 14
NIVEL DE COMPENSACIÓN DEL PERSONAL

DIMENSIÓN	APRENDIZAJE	SUB DIMENSIÓN	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	
INDICADOR	FORMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de compensación del personal	$(n^{\circ} \text{ de personal compensado}) / (\text{total de personal}) \times 100$		25%	40%

Elaboración propia de los autores

B. POSICIONAMIENTO

I. EMBUDO DE VENTAS

El nombre de la empresa que los clientes han escuchado hablar más son: Constructora y Maquinaria y Constructora Alarcón y Castro SAC antes de la implementación, posterior a ella el Segundo nombre cambio por Constructora e Inmobiliaria Casas Cosas.

TABLA 15
NOMBRE DE EMPRESAS MAS CONOCIDAS

DIMENSIÓN	EMBUDO DE VENTAS	SUB DIMENSIÓN	NIVEL DE RECORDACIÓN	
INDICADOR	ITEM		ANTES	DESPUÉS
- ¿Cuáles de estas empresas conoce o ha oído hablar de ellas?	Constructora y Consultora José Abiel SAC		4	5
	Maquinaria y Constructora Alarcón y Castro SAC		4	3
	Inmobiliaria y Constructora Innova		0	0
	Constructora e Inmobiliaria Casas Cosas		5	5
	Otras, Especificar		1	1
	Ninguna		1	1

Elaboración propia de los autores

Después de la implementación la Constructora y Consultora Jose Abiel SAC obtuvieron mayor adquisición de sus servicios, debido a la estrategia de marketing empleada, originando que sea más conocida por los clientes.

TABLA 16
NOMBRE DE EMPRESAS MAS CONOCIDAS

DIMENSIÓN	EMBUDO DE VENTAS	SUB DIMENSIÓN	NIVEL DE RECORDACIÓN	
INDICADOR	ITEM		ANTES	DESPUÉS
- ¿En cuál de las siguientes empresas Ud. Adquirido algún servicio?	Constructora y Consultora José Abiel SAC		3	5
	Maquinaria y Constructora Alarcón y Castro SAC		3	3
	Inmobiliaria y Constructora Innova		0	0
	Constructora e Inmobiliaria Casas Cosas		4	4
	Otras, Especificar		4	3
	Ninguna		1	0

Elaboración propia de los autores

II. FRECUENCIA DE CONSUMO

Del total de clientes encuestados antes de la implementación 3 mencionaron que conocen a la Constructora y Consultora Jose Abiel SAC y después de la propuesta aumentó a 6 clientes. El origen del aumento proviene de la mejora de los procesos y del uso de estrategias e indicadores de medición.

TABLA 17
CONOCIMIENTO SOBRE LA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA JOSEL ABIEL SAC

DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE CONSUMO	SUB DIMENSIÓN	NIVEL DE CONSUMO RESPECTO A LA MARCA LIDER	
INDICADOR	ITEM		ANTES	DESPUÉS
¿Conoce Ud. ¿La Empresa Constructora y Consultora Jose Abiel SAC?	Muy frecuentemente		0	0
	Frecuentemente		1	1
	Ocasionalmente		2	4
	Rara vez		0	1
	Nunca		0	0

Elaboración propia de los autores

Del total de clientes encuestados 2 mencionan que antes requerían de los servicios de la empresa de manera ocasional, asimismo, después de la implementación aumentó a 4 clientes que adquieren el servicio ocasionalmente.

TABLA 18
FRECUENCIA DE SERVICIOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA JOSÉ ABIEL SAC

DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE CONSUMO	SUB DIMENSIÓN	NIVEL DE CONSUMO RESPECTO A LA MARCA LIDER	
INDICADOR	ITEM		ANTES	DESPUÉS
¿Con que frecuencia usted requiere los servicios de la Empresa Constructora y Consultora José Abiel SAC?	Muy frecuentemente		0	0
	Frecuentemente		1	1
	Ocasionalmente		2	4
	Rara vez		0	1
	Nunca		0	0

Elaboración propia de los autores

III. VALORACIÓN Y MATRIZ DE LOS ATRIBUTOS

Del total de clientes encuestados antes de la implementación 1 menciona que se encuentra satisfecho con la calidad del servicio que brinda la empresa. Posterior a la implementación aumentó a 3 clientes que se encuentran muy satisfechos con la calidad del servicio.

TABLA 19
CALIDAD DE LOS SERVICIOS

DIMENSIÓN	VALORACIÓN Y MATRIZ DE LOS ATRIBUTOS	SUB DIMENSIÓN	CALIDAD DEL PRODUCTO Y/O DEL SERVICIO	
			ANTES	DESPUÉS
INDICADOR		ITEM	ANTES	DESPUÉS
¿Cómo calificaría Ud. la calidad de los servicios que brinda la empresa?		Muy satisfecho	0	3
		Satisfecho	1	2
		Neutral	2	1
		Insatisfecho	0	0
		Muy insatisfecho	0	0

Elaboración propia de los autores

Del total de clientes encuestados 4 opinan que siempre brindan información con rapidez y concisa del área de atención al cliente.

TABLA 20
INFORMACIÓN QUE BRINDA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

DIMENSIÓN	VALORACIÓN Y MATRIZ DE LOS ATRIBUTOS	SUB DIMENSIÓN	INFORMACIÓN	
			ANTES	DESPUÉS
INDICADOR		ITEM	ANTES	DESPUÉS
¿La información brindada por los encargados del área de atención al cliente fue rápida y concisa?		Siempre	1	4
		Casi siempre	2	1
		Algunas veces	0	1
		Casi nunca	0	0
		Nunca	0	0

Elaboración propia de los autores

Del total de clientes encuestados 3 opinan que casi siempre tienen sus dudas absueltas.

TABLA 21
DUDAS ABSUELTAS

DIMENSIÓN	VALORACIÓN Y MATRIZ DE LOS ATRIBUTOS	SUB DIMENSIÓN	INFORMACIÓN	
			ANTES	DESPUÉS
INDICADOR		ITEM	ANTES	DESPUÉS
¿Considera Ud. que todas sus dudas fueron absueltas?		Siempre	2	3
		Casi siempre	1	3
		Algunas veces	0	0
		Casi nunca	0	0
		Nunca	0	0

Elaboración propia de los autores

Del total de clientes encuestados 5 opinan que siempre ha sido entregado a tiempo el servicio

TABLA 22
ENTREGA DEL SERVICIO A TIEMPO

DIMENSIÓN	VALORACIÓN Y MATRIZ DE LOS ATRIBUTOS	SUB DIMENSIÓN	PUNTUALIDAD DE SERVICIO	
			ANTES	DESPUÉS
INDICADOR		ITEM	ANTES	DESPUÉS
¿El servicio que Ud. adquirió fue ejecutado y/o entregado en el tiempo programado?		Siempre	0	5
		Casi siempre	0	0
		Algunas veces	1	1
		Casi nunca	0	0
		Nunca	2	0

Elaboración propia de los autores

IV. ESTIMA DE MARCA

Del total de clientes encuestados 5 opinan que siempre recomiendan los servicios de la empresa.

TABLA 23
DUDAS ABSUELTAS

DIMENSIÓN	ESTIMA DE MARCA	SUB DIMENSIÓN	GRADO DE FIDELIZACIÓN	
			ANTES	DESPUÉS
INDICADOR		ITEM	ANTES	DESPUÉS
¿Recomendaría los servicios brindados por la empresa Constructora y Consultora Jose Abiel SAC?		Siempre	2	5
		Casi siempre	1	1
		Algunas veces	0	0
		Casi nunca	0	0
		Nunca	0	0

Elaboración propia de los autores

Del total de clientes encuestados 5 opinan que se sienten muy satisfechos con respecto a la atención y servicios de la empresa.

TABLA 24
ENTREGA DEL SERVICIO A TIEMPO

DIMENSIÓN	ESTIMA DE MARCA	SUB DIMENSIÓN	GRADO DE FIDELIZACIÓN	
			ANTES	DESPUÉS
INDICADOR		ITEM	ANTES	DESPUÉS
¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la atención y servicios brindados por la Empresa Constructora y Consultora Jose Abiel SAC?		Muy satisfecho	2	5
		Satisfecho	1	1
		Neutral	0	0
		Insatisfecho	0	0
		Muy insatisfecho	0	0

Elaboración propia de los autores

VII. DISCUSIONES

Los resultados obtenidos en relación entre variables son: El análisis Pre – Test dio a conocer el posicionamiento antes de la implementación del modelo el cual era de 27% en el mercado de Jaén, sin embargo, las encuestas realizadas en el Post – Test dieron como resultados un incremento del 13% en el posicionamiento de la empresa. Por lo tanto, se confirma la hipótesis planteada en el presente proyecto; el modelo estratégico influye positivamente en el posicionamiento de la Constructora y Consultora José Abiel S.A.C. de la ciudad de Jaén.

Además, se puede afirmar que el modelo elegido según la filosofía de Fred David ayuda a realizar una retroalimentación, puesto que en la última fase permite medir las estrategias planteadas mediante el BSC, haciendo que la organización pueda ver que estrategias vienen dando resultados más favorables, o cuales deben ser actualizadas. Esto permite que la empresa tenga datos relevantes para una mejor toma de decisiones.

Respecto a los resultados más relevantes dentro del modelo estratégico, se puede indicar que las estrategias de marketing basadas especialmente en redes sociales ayudan significativamente a captar más personas del segmento de mercado, lo cual también fue afirmado en la tesis de Albán (2017) y la investigación realizada por Altamira & Tirado (2013).

Por otro lado, en la tesis Estrategia del Marketing Digital y su influencia en el posicionamiento de la empresa MCH Grupo Inmobiliario SAC en el distrito de Trujillo 2015, los autores concluyeron que las estrategias de marketing influyen

de manera directa en el posicionamiento de la empresa puesto que el 89% de personas se conectarían con la empresa inmobiliaria por internet y el 11% no, esta conclusión tiene relación con la presente investigación ya que se concluyó que el uso de estrategias de marketing digital incrementaron el posicionamiento de la empresa José Abiel SAC en un 13%.

Finalmente se corrobora los resultados obtenidos en esta investigación con relación a la implementación de un modelo estratégico y su influencia en el posicionamiento de la Constructora y Consultora José Abiel S.A.C. son corroborados por los autores antes mencionados.

VIII. CONCLUSIONES

Se concluyó que el modelo estratégico influye positivamente en el posicionamiento de la empresa José Abiel S.A.C., dentro de las principales estrategias se encuentra el uso masivo de redes sociales, que permitió llegar a un mejor segmento del mercado, la creación del área post – venta mejoró la satisfacción del cliente, la implantación del sistema de control de inventarios permitió a la empresa reducir perdidas en almacén y llevar un mejor seguimiento de las herramientas, la creación del área de Marketing y RR.HH permitieron mejorar la interacción con clientes, aumentar el desarrollo y satisfacción del clima laboral. Obteniendo como resultado un posicionamiento de 20% después de aplicar las estrategias, y el incremento en la recordación de marca a un 33%.

Se realizó un diagnostico al iniciar la presente investigación dónde la empresa José Abiel S.A.C. sólo contaba con información general documentada, tales como: historia de la organización, organigrama y valores organizacionales. Determinándose así, la inexistencia de un modelo estratégico que les permita establecer objetivos e implementar estrategias que aprovechen las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas y debilidades dentro del rubro, así como alcanzar los objetivos establecidos.

Se determinó el posicionamiento antes de realizar la implementación del modelo estratégico, en dónde se obtuvo que la empresa José Abiel S.A.C. se encontraba posicionada en un 20%, teniendo como competencia directa a la empresa Constructora e Inmobiliaria Casas Cosas que lideraba el mercado de Jaén con un 27%.

Se determinó el uso del modelo estratégico según Fred David en la organización, puesto que éste propone una secuencia de actividades bien definidas, se inicia con la formulación de la estrategia, luego la implementación de esta y por último sobresale la realización de la evaluación de la estrategia, la cual permite evaluar mediante indicadores los avances y el desempeño de cada estrategia implementada para posteriormente realizar una retroalimentación.

Se implementó el modelo estratégico según Fred David en dónde se obtuvo como resultados la creación de la misión, visión, objetivos, análisis PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter, matriz de evaluación de los factores externos e internos, matriz del perfil competitivo, cadena de

valor, auditoría interna, estrategias genéricas de Porter, análisis FODA, PEYEA y la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica en dónde se hizo la elección de las dos estrategias más sobresalientes de todo en análisis anterior, la primera fue desarrollar estrategias de marketing digital y la segunda fue crear una nueva cultura organizacional en los colaboradores. Por último, se determinó la evaluación de estrategias mediante el cuadro de mando integral (BSC).

Se evaluó el impacto económico de la implementación del modelo estratégico en la empresa Constructora y Consultora José Abiel SAC., en dónde se obtuvo una inversión de implementación de estrategias valorizadas en S/. 4,155.00. Luego se analizó y se proyectó el estado de resultados para hacer el flujo de caja y obtener los indicadores financieros, dónde se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 27,779.79 (\$ 8,170.52) y la Tasa de Rendimiento Interno (TIR) fue de 36,08% lo cual indica que el proyecto es rentable y se acepta.

AGRADECIMIENTO

La vida está conformada por una serie de retos, uno de ellos es la culminación de la carrera universitaria, sin embargo, dentro de esta misma he tenido que superar varios obstáculos presentados en el trayecto, los cuales me han servido como experiencias y han sido aplicados en mejoras continuas en mi vida profesional y personal.

A mis padres, pues ellos fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mí bases de responsabilidad y deseos de superación, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan admirarlos cada día más.

A toda la plana docente por su apoyo y compañía en este trayecto, gracias por haberme transmitido grandes conocimientos y compartido gratos momentos durante mi formación profesional.

REFERENCIAS

- [1] Albán, M. (2017). Tesis Elaboración de un plan publicitario para posicionar al Asadero La Esquina de Ales en la ciudad Babahoyo, Los Ríos año 2017. Babahoyos - Ecuador: Universidad de Guayaquil. [En línea] Recuperado el 19 de 5 de 2017, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduug/15422/1/TEISIS-FINAL-MAYURYALBAN-Q-25.02.2017.pdf>
- [2] Almonacid Paredes, L., & Herrera Gallardo, A. (2015). Estrategia del Marketing Digital y su influencia en el posicionamiento de la empresa MCH Grupo Inmobiliario SAC en el distrito de Trujillo 2015. Trujillo: UPAO. [En línea] Recuperado el 5 de 6 de 2017, de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1405>
- [3] Altamira, A., & Tirado, J. (2013). Estrategias de marketing para el posicionamiento de la marca Glup en Carabobo. Caracas: Universidad José Antonio Páez. [En línea] Recuperado el 30 de 5 de 2017, de <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/tesis-final32.pdf>
- [4] Araujo Chacón, N. (2016). Calidad del servicio al cliente y posicionamiento de Patrick - distribuidora de Claro, en la ciudad de Huamachuco de La Libertad – Perú. Huamachuco: UNT. [En línea] Recuperado el 5 de 6 de 2017, de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/95346>
- [5] Bajardo, P. (2014). Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte. Santiago: Universidad de Chile. [En línea]

- Recuperado el 19 de 5 de 2017, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130009/Propuesta%20de%20un%20modelo%20estrat%C3%A9gico%20de%20control%20de%20gesti%C3%B3n%20aplicado%20a%20Deloitte.pdf?sequence=1>
- [6] David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14va. Edición ed.). México, México: Pearson Educación. Recuperado el 21 de 5 de 2017
- [7] David, R.(2013). *Administración Estratégica*. (14ª ed.). México: Pearson Educación
- [8] DECRETO LEGISLATIVO N° 1341. (03 de octubre de 2017). El Peruano. [En línea] Recuperado el 04 de Octubre del 2017 desde <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-quemodifica-la-ley-n-30225-ley-de-con-decreto-legislativo-n-1341-1471548-1/>
- [9] Espinosa, E. (13 de Agosto de 2018). CAPECO espera menor crecimiento del sector construcción al previsto. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/capeco-espera-menor-crecimiento-sectorconstruccion-previsto-241248>
- [10] Garcia, L. (08 de 09 de 2010) Conceptos básicos para comprender el modelo estrategico. En Blog: Pequeñas grandes metas. Recuperada el 07 de 09 de 2017, desde <https://hermeslgb.wordpress.com/2010/09/08/conceptos-basicos-para-comprender-el-modelo-estrategico/>
- [11] Goodstein, Nolan, & Pfeiffer. (2005). *Planeación estratégica aplicada*. Medellín, Colombia: Interamericana. Recuperado el 21 de 5 de 2017
- [12] Guerrero, H., & Vélez, W. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil caso OMACONSA SA*, Ecuador. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. [En línea] Recuperado el 19 de 5 de 2017, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5406/1/UPSGT000506.pdf>
- [13] Hax, A., & Wilde, D. (2003). *Estrategias para ser más rentable las empresas en el mundo de hoy*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. Recuperado el 5 de 5 de 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id=qscg7hzkAsC&pg=PA24&dq=Relaci%C3%B3n+entre+modelo+estrat%C3%A9gico+Y+posicionamiento&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwip88Lb9afUAhXL8CYKHcMiD4cQ6AEIMjAD#v=onepag e&q=Relaci%C3%B3n%20entre%20modelo%20estrat%C3%A9gico%20y%20pos>
- [14] Hill, C. & Gareth, R. (2011). *Administración estratégica*. McGraw - Hill.
- [15] Homa, F. (19 de Marzo de 2014). Mortandad empresarial creció 6% en los últimos cinco años en Perú. *Diario Gestion*.
- [16] Macchiavello, W. (2016). *Plan estratégico para el crecimiento sostenible de Wok*. Universidad del Pacífico, Lima. Lima: Universidad del Pacífico - Escuela de Postgrado. [En línea] Recuperado el 15 de 5 de 2017, de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1605/Willy_Tesis_ma estria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [17] Macía Domene, F., & Gosende Grela, J. (2012). *Marketing online Estrategias para ganar clientes en Internet* España: ANAYA MULTIMEDIA.
- [18] Macias, G. (5 de mayo de 2013). *Naturaleza de la Gerencia Estratégica*. En blog: *Grandes Pymes*. [En línea] Recuperada el 05 de Octubre de 2017 desde <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/14/naturaleza-de-la-gerenciaestrategica/>
- [19] Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (11 de 05 de 2018). *Cajamarca: Se invierten más de S/ 242 millones en obras de saneamiento rural y urbano*. Obtenido de *Diario Gestión*: <https://larepublica.pe/economia/1241108-cajamarca-invierten-s-242-millones-obras-saneamiento-rural-urbano>
- [20] Moraño, X. (4 de Octubre de 2010). *Estrategias de posicionamiento*. En blog: *Marketing & Consumo*. [En línea]. Recuperada de <http://marketingyconsumo.com/estrategiasde-posicionamiento.html>
- [21] Nakamura, A. (2016). *Plan Estratégico de Skotiabank Perú 2016 - 2020*. Lima: PUCP. [En línea] Recuperado el 16 de 5 de 2017, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7419>
- [22] Pereyra, J., & Yunis, Y. (2016). *Plan de marketing, para la creación y desarrollo de la marca para menestras en la empresa Negocios Caypos SRL, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Chiclayo: USAT. [En línea] Recuperado el 5 de 6 de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/708/1/TL_PereyraOliveraJose_YunisOliveraYabal.pdf
- [23] Pérez, C. (05 de 10 de 2009). *¿Cómo se mide el posicionamiento?*. En blog: *Marketisímo, una ventana al mundo del marketing*. [En línea]. Recuperado desde: <http://marketisimo.blogspot.com/2009/10/como-se-mide-el-posicionamiento-de-una.html>
- [24] Pique, J. (21 de 09 de 2018). *Vivienda transfirió más de S/125 millones a región Cajamarca para obras de saneamiento*. Obtenido de *Diario Gestión*: <https://gestion.pe/economia/vivienda-transfiero-s-125-millones-region-cajamarca-obras-saneamiento-245063>
- [25] Porter, M. (1999). *Ser Competitivo*. Madrid, España: Mac Graw Hill. Recuperado el 21 de 5 de 2017
- [26] Ries, A., & Trout, J. (2009). *Posicionamiento*. Madrid: Mac Graw Hill.
- [27] Ries, A., & Trout, J. (2009). *Posicionamiento*. Madrid: Mac Graw Hill.
- [28] Rubio, A. (2014). *Manual de Estadística*. Universidad Privada del Norte.
- [29] Sainz, J. (2015). *El plan estrategico en la practica*. (4ª ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL
- [30] *Sector construcción: ¿qué impulsará su crecimiento?*. (21 de Febrero de 2017). *Diario Gestión*. [En línea]. Recuperado el 10 de Septiembre de 2017 desde <http://gestion.pe/inmobiliaria/sector-construccion-que-impulsara-su-crecimiento-2182740>
- [31] Silva, A. (2017). *5 tendencias CEO a seguir en el 2017*. (posicionamiento_web, Editor) Recuperado el 21 de 5 de 2017, de *Posicionamiento_Web*: https://www.posicionamientoweb.systems/5-tendencias-seo-2017/#El_SEO_es_vida_para_tu_negocio
- [32] Sirovich, J., & Darie, C. (2008). *Optimización del posicionamiento en buscadores PHP*. Madrid: ANAYA MULTIMEDIA.
- [33] Tejada, G & Ugaz, C. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo período 2016 - 2018*. Trujillo: UPAO. [En línea] Recuperado el 5 de 6 de 2017, de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2321/1/RE_ADMI_GRE_YSI.TEJADA_CLAUDIA.UGAZ_PROPUESTA.DE.UN.PLAN.ESTRATEGICO.PARA.MEJORAR.LA.COMPETITIVIDAD_DATOS.PDF
- [34] Tomache, L. (2016). *Plan estratégico 2017 – 2020 para el Instituto Confucio PUCP*, en Lima – Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Lima: PUCP. [En línea] Recuperado el 18 de 5 de 2017, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7947>
- [35] Vallsmadella, J. (2015). *Cinco indicadores imprescindibles para conocer el posicionamiento de una marca*. Madrid: *Gestión de restaurantes*. Recuperado el 5 de 6 de 2017, de <http://www.gestionrestaurantes.com/5-indicadores-imprescindibles-para-conocer-el-posicionamiento-de-una-marca-de-restaurantes-en-un-mercado/>
- [36] Velásquez, I. (18 de 11 de 2013). *Diseño de un modelo de planificación estratégica para UNEFA, Venezuela*. [En línea] Recuperado el 15 de 5 de 2017, de *Gestiopolis*: <https://www.gestiopolis.com/disenio-de-un-modelo-de-planificacion-estrategica/>
- [37] Zulueta, O. (2013). *Estrategias de marketing y su influencia en el posicionamiento de la empresa de transportes Tepsa en la ciudad de Trujillo, en el año 2013*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo. [En línea] Recuperado el 5 de 6 de 2017, de <https://prezi.com/xhabuk5kxwg9/tesis-para-obtener-el-titulo-profesional-de/>