

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de INGENIERÍA EMPRESARIAL

“PLAN ESTRATEGICO Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA JAV
CONTRATISTAS GENERALES EIRL, TRUJILLO
2022”

Tesis para optar al título profesional de:

INGENIERO EMPRESARIAL

Autores:

Jan Carlos Segundo Rodriguez Angeles

Andrea Elizabeth Zagastisabal Mendoza

Asesora:

Mg. Betty Lizby Suárez Torres

<https://orcid.org/0000-0002-7064-8043>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Juan Miguel Deza Castillo	40057428
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Elizabeth Kristina Bravo Huivin	71053874
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Cesia Elizabeth Boñón Silva	40222757
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

INFORME DE SIMILITUD

Tesis Zagastizabal y Rodríguez 08_2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
4	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad de Huanuco Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.stlucieco.gov Fuente de Internet	<1%
8	docs.google.com Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1%

DEDICATORIA

Mi tesis lo dedico a Dios porque siempre me está brindando la fuerza y voluntad para poder realizar los proyectos que me propongo. A mi familia por darme una carrera para mi futuro y por creer en mi capacidad.

Mi tesis lo dedico este trabajo a mis queridos padres, y hermosa hija y amado esposo.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la Universidad Privada del Norte, la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente. A mis profesores por sus diferentes formas de enseñar, quienes me enseñaron a seguir adelante a pesar de los obstáculos.

Agradezco a Dios por la salud y sabiduría a largo del estudio de esta honrosa profesión y a mi familia por el apoyo y entusiasmo brindado para cumplir con este propósito.

TABLA DE CONTENIDO

JURADO EVALUADOR.....	2
INFORME DE SIMILITUD.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.3. OBJETIVOS	26
1.4. HIPÓTESIS	27
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	28
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	33
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	57
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Descripción de estrategias</i>	37
Tabla 2. <i>Estrategias seleccionadas de acuerdo a la MCPE</i>	39
Tabla 3. <i>Plan de acción de la generación del Fanpage</i>	41
Tabla 4. <i>Plan de acción para la captación de nuevos clientes</i>	43
Tabla 5. <i>Plan de acción para la identificación de los procesos operativos</i>	45
Tabla 6. <i>Objetivos para el CMI</i>	45
Tabla 7. <i>Presupuesto de la investigación</i>	50
Tabla 8. <i>Inversión en la implementación del plan estratégico</i>	51
Tabla 9. <i>Estado de resultados de la constructora JAV</i>	51
Tabla 10. <i>Flujo de caja operativo</i>	52
Tabla 11. <i>Flujo de caja libre</i>	52
Tabla 12. <i>Indicadores económicos</i>	52
Tabla 13. <i>Análisis de sensibilidad de las ventas</i>	54
Tabla 14. <i>Resultado del ejercicio antes de reducir el costo de ventas</i>	55
Tabla 15. <i>Ajuste del costo de ventas a la estructura mínima</i>	55
Tabla 16. <i>Resultado del ejercicio después de reducir el costo de ventas</i>	56
Tabla 17. <i>Análisis AMOFHIT para la constructora JAV</i>	87
Tabla 18. <i>Análisis de Stakeholders internos</i>	87
Tabla 19. <i>Análisis Peste+C</i>	90
Tabla 20. <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	98
Tabla 21. <i>Identificación de factores críticos de éxito</i>	100
Tabla 22. <i>Matriz del perfil competitivo</i>	101
Tabla 23. <i>Análisis de Stakeholders externos</i>	103
Tabla 24. <i>Análisis de factores internos</i>	104

Tabla 25. <i>Análisis de factores externos</i>	106
Tabla 26. <i>Análisis FODA</i>	108
Tabla 27. <i>Matriz interna - externa</i>	110
Tabla 28. <i>Matriz PEYEA</i>	111
Tabla 29. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	114
Tabla 30. <i>Satisfacción de clientes – Pre Test</i>	117
Tabla 31. <i>Nivel de recomendación de clientes – Pre Test</i>	118
Tabla 32. <i>Rentabilidad de las ventas – Pre Test</i>	119
Tabla 33. <i>Rentabilidad del activo – Pre Test</i>	120
Tabla 34. <i>Satisfacción de clientes – Post Test</i>	121
Tabla 35. <i>Nivel de recomendación de clientes – Post Test</i>	122
Tabla 36. <i>Rentabilidad de las ventas – Post Test</i>	123
Tabla 37. <i>Rentabilidad del activo – Post Test</i>	124
Tabla 38. <i>Comparación de la satisfacción de clientes – Pre vs Post Test</i>	126
Tabla 39. <i>Prueba T de Student para el indicador satisfacción de clientes</i>	127
Tabla 40. <i>Comparación de las recomendaciones – Pre vs Post Test</i>	127
Tabla 41. <i>Prueba T de Student para el indicador recomendaciones</i>	128
Tabla 42. <i>Comparación de la rentabilidad de las ventas – Pre vs Post Test</i>	129
Tabla 43. <i>Prueba T de Student para el indicador rentabilidad de las ventas ROS</i>	130
Tabla 44. <i>Comparación de la rentabilidad del activo – Pre vs Post Test</i>	131
Tabla 45. <i>Prueba T de Student para el indicador rentabilidad del activo ROA</i>	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Esquema del diseño pre-experimental</i>	28
Figura 2. <i>Diagrama Causa – Deficiencia en la gestión de ventas</i>	35
Figura 3. <i>Metodología o etapas para el desarrollo del plan estratégico</i>	36
Figura 4. <i>Diseño del plan estratégico</i>	36
Figura 5. <i>Creación del Fanpage para la constructora JAV</i>	40
Figura 6. <i>Claves del liderazgo en costos</i>	42
Figura 7. <i>Mapa de procesos propuesto</i>	44
Figura 8. <i>Mapa Estratégico</i>	49
Figura 9. <i>Análisis de sensibilidad de las ventas</i>	54
Figura 10. <i>Comparación de utilidad antes y después de reducir el costo de ventas al mínimo</i>	56
Figura 11. <i>Cadena de valor propuesto para JAV Constructora y Servicios Generales EIRL85</i>	
Figura 12. <i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	97
Figura 13. <i>Perfil estratégico según PEYEA</i>	112
Figura 14. <i>Nivel de satisfacción – Pre Test</i>	117
Figura 15. <i>Nivel de recomendación de clientes – Pre Test</i>	118
Figura 16. <i>Rentabilidad de las ventas – Pre Test</i>	119
Figura 17. <i>Rentabilidad del activo – Pre Test</i>	120
Figura 18. <i>Nivel de satisfacción – Post Test</i>	122
Figura 19. <i>Nivel de recomendación de clientes – Post Test</i>	123
Figura 20. <i>Rentabilidad de las ventas – Post Test</i>	124
Figura 21. <i>Rentabilidad del activo – Post Test</i>	125

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar cómo el diseño de un plan estratégico influyó en la gestión de ventas de la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL, Trujillo – 2022. Para ello la investigación fue de carácter aplicado, puesto que a través de la incorporación del plan estratégico se mejora la gestión de ventas de manera práctica. El diseño es Pre-experimental. Los instrumentos utilizados para recolectar los datos aplicados fueron dos, la ficha de recolección y el cuestionario. En los resultados la implementación de 4 estrategias permitió elevar la gestión de ventas y la rentabilidad, en donde se obtuvo 22% en promedio, sin embargo, luego de establecer el plan estratégico, este indicador subió a 27%. Este aumento se validó con la prueba estadística T de Student, cuyo P-valor es menor al 0.05, llegándose a concluir que existe influencia positiva y significativa. Por otro lado, la evaluación económica obtuvo un VAN de S/21,387,00 un TIR 50.00% y un IR de 1.18; por el lado social, al lograr capacitar a los colaboradores y la mejora de la calidad de los servicios los ingresos aumentan en 4%, en el tema ambiental se concluye que al aplicar las estrategias establecidas se reducirán los costos de operación y mejorará la rentabilidad.

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, gestión de ventas, rentabilidad de las ventas, rentabilidad del activo, cuadro de mando integral.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

A nivel global, se dice que una buena gestión de ventas en el sector construcción dependerá de una adecuada estrategia, en este sentido el procedimiento de desarrollar estrategias se basa en el aprendizaje y en el descubrimiento del mercado, es decir no solo basta con conocer las fortalezas y debilidades, sino que además se debe desarrollar capacidades empresariales en relación con el establecimiento de objetivos y de saber tomar las medidas correctivas necesarias, cuando surgen inconvenientes. Por ello la gestión de ventas, resultará ser beneficiosa cuando tenga resultados positivos en pro de las utilidades generadas a partir del proceso comercial estipulado (Aponte, 2022).

Por el lado de la industria de la construcción, se dice que este sector sirve a casi todos los demás sectores, como todo valor económico ya que crea edificios u otros bienes construidos, por ello, se dice que este sector impacta en la economía, en el medio ambiente y la sociedad vida diaria de todos. Además, como industria, representa el 6% del PIB mundial siendo el potencial consumidor de materias primas, sin embargo, un estudio reciente demuestra que este sector no se recupera aun del todo, puesto que, sigue bajo un intenso estrés en medio de la crisis de Covid-19. Es decir, aún existe restricciones a la actividad económica en todo el mercado global (Comisión de Investigación científica, 2021).

Lo antes mencionado indica que la recuperación requerirá un esfuerzo concertado a medida que la industria continúe enfrentando ciertos desafíos como la demanda lenta, los pagos retrasados, entre otros. A esto se suma que, cada día que pasa se sufre fuertes presiones de la competencia, lo cual obliga a las empresas a mantenerse alertas como consecuencia del entorno cambiante, por ello la obligación de las empresas de este sector es ser flexible en toda su estructura, para poder responder y hacerle frente a los cambios estratégicos y cambios en el mercado, en tal caso, es importante identificar las oportunidades y fortalezas, a fin de crear

capacidades internas, las cuales ayuden a alcanzar una posición de ventaja competitiva (González et al., 2020).

En Colombia, la industria de la construcción genera 80.000 empleos al año, lo que es resultado del aumento de los ingresos. en los últimos años, el 8% de la población por año. Según Fedesarrollo (2019) este análisis indica que los ciudadanos de Barranquilla tienen más poder adquisitivo. De acuerdo con lo mencionado es que las empresas de construcción hacen esfuerzos por contar con la mejor fuerza de ventas, para cumplir con las metas establecidas de venta. Es por eso por lo que, no solamente los capacitan y los entrenan, sino que además los hacen partícipes del plan de mercadeo, con la finalidad de hacerles entender que el éxito de toda compañía depende del general que se planificó.

En Argentina, por ejemplo, las empresas familiares realizan su desglose de acciones en función de la planificación estratégica, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados, sin dejar de lado el ordenamiento de las estrategias planteadas para obtener la efectividad de cada una de las actividades programadas por la gerencia, por ello, si repercute adecuadamente dicha planificación, no solamente habrán resultados a nivel interno como mayores índices rentabilidad, mayores ventas, entre otros indicadores, sino que también, los clientes podrán percibir que la organización está en una posición fuerte en el mercado, por lo tanto, si esta herramienta de gestión mejora de manera positiva la empresa, el gran reto, es saberla sostenerla en el tiempo para lograr competitividad y aprovechar al máximo las oportunidades halladas para potenciar las fortalezas y oportunidades (Araya, 2020).

Por otro lado, se espera que este gran sector de Perú crezca un 2% hasta fines de 2022, cuando la crisis de la pandemia haya disminuido debido al proceso de vacunación. Además, muchos proyectos que se pospusieron debido a esta crisis ahora se reinician rápidamente debido a una adecuada planificación y estrategia comercial. Sin embargo, existen otros proyectos que tienen expedientes realizados y están retrasados por la desidia política que es un factor

preocupante, pues aún se ven noticias sobre copa miento de cargos públicos y se sabe que en el ámbito de la construcción se requieren demasiados trámites, por tanto, es importante contar con planes estratégicos y con estrategias definidas para hacerle frente a las posibles trabas que se vengan en un corto plazo (Arriaga, 2018).

Por otro lado, la Cámara de Comercio de la Libertad (2021) menciona que este sector viene recuperándose luego de las pérdidas sufridas por la llegada del Covid-19 y alcanzó un crecimiento del 20.9% respecto al 2019, esto como consecuencia de la reactivación por la ejecución de proyectos inmobiliarios en las principales urbanizaciones de Trujillo como California, El galeno y El Golf, en este sentido, este sector contribuye con la dinamización de otras industrias asociadas como la manufactura y el transporte, por lo tanto, se debe aprovechar que la reactivación trae consigo nuevas inversiones en corto y mediano plazo, y que la empresa que será parte de este estudio deberá estar al pendiente para poder incursiones en las obras que se vayan demandando.

En la empresa JAV Constructora y servicios generales EIRL, se encontró la problemática en la gestión de sus ventas, es decir, presenta una disminución en sus ventas y contratos, debido al ausente plan estratégico ya que, debido a ello no se cuenta con la definición de los procesos y no se tiene un control adecuado para ejecutar las actividades, además si el problema persistiese y no llegara aplicarse el plan estratégico eso genera que el tiempo de entrega de una obra se retrase, pierda clientes y disminuya sus ventas. Por ende, no se cumplirían los objetivos trazados por la empresa, ni la medición de indicadores. Nuestra propuesta guarda relación con el autor (Lozada, 2015) quien menciona que el plan estratégico consiste en la creación y ejecución de tácticas que permiten lograr un objetivo en particular, en este caso el aumento de las ventas de la empresa quien tuvo éxito en la aplicación de este, lo cual según la teoría menciona que una adecuada implementación de un plan estratégico

desencadena en mayor competitividad, mejor posicionamiento, mayor atracción de clientes y fortalecimiento interno.

Ahora se procederá a describir los antecedentes que darán soporte a la presente investigación, son:

Delgado et al. (2022) en su artículo titulado “La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas”, publicado por la revista científica Publicando de Ecuador, busco el análisis de esta planificación para el desarrollo de las microempresas; la metodología utilizada fue el diseño bibliográfico de tipo documental, en donde la muestra estuvo conformada por microempresas de la ciudad de Guayaquil. Como resultados los autores resaltan que si bien los planes estratégicos son buenos y que representan una mejora sustancial en ingresos por concepto de ventas (9%), estos no terminan de ser suficientes para alcanzar los resultados esperados (20%) debería ser el alcance de la rentabilidad en promedio para las microempresas, entonces, el camino hacia el éxito comienza con saber lo que necesita y luego tener claro lo que está buscando. Al respecto, concluyeron que las microempresas en general son dirigidas por un gerente, la formación de este está estrechamente relacionada con la aplicación de planificar estratégicamente, ya que formula instrucciones con base en sus propios lineamientos empíricos.

Este precedente enfatiza que cuando la planificación estratégica se realiza sin tener en cuenta directa o indirectamente a todos aquellos que pertenecen a la empresa, se limita la efectividad de los lineamientos del plan desarrollado.

Baque et al. (2022) en su artículo titulado “Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo”, tuvo por objetivo que con la aplicación de esta estructura se logre aumentar las ventas; la muestra estuvo comprendida por 50 empresas y el instrumento utilizado fue el cuestionario. El resultado de la encuesta fue, el 70% de los encuestados admitió que los servicios prestados por sus empresas eran muy buenos.

Cuando se trata de dirección estratégica, el 88% de estos dijeron que saben qué es la planificación estratégica. Finalmente, la muestra entrevistada fue del 46%. Dijo que la implementación y aplicación de las empresas estratégicamente planificadas se benefician de un aumento del 20% en las ventas minoristas. Por otro lado, es un beneficio adicional lograr la mejora de la calidad de los servicios y reducir el riesgo, ya que el último 8% afirma que la planificación estratégica mejora la comunicación dentro de la organización.

Este antecedente fortalece que la implementación de planes estratégicos en el mundo de los negocios, ya que no solo mejorará la gestión del negocio a nivel interno, sino que la percepción de los clientes aumentará para futuras recomendaciones, pues percibirán una mejora sustancial al momento de ser atendidos y ello conllevará a tener mejores utilidades.

Sánchez (2019) en su tesis de grado de titulación en Ingeniería Comercial titulado “Plan estratégico y operativo para el fortalecimiento de una empresa constructora caso: Becerra Cuesta CIA. LTDA.”, publicado por la Universidad Católica de Ecuador. El objetivo de investigación fue el diseño de un plan que fortalezca a una empresa Constructora; esta investigación fue de tipo aplicado y con enfoque cuantitativo, así como de diseño pre experimental; los principales resultados, la autora menciona que la empresa no contaba con dicho plan, sin embargo, luego de diseñar e implementar dicho plan, se realizó los distintos análisis, por ejemplo, el análisis FODA muestra que la empresa tiene buenas fortalezas y oportunidades que deberían ser aprovechadas por la compañía. La matriz EFE tuvo un puntaje de 2,54, lo que indicó que fue suficientemente receptiva a las oportunidades y amenazas, y la matriz EFI arrojó 2,58, lo que significó que la empresa tiene una posición interna correcta gracias a la labor excelente del día a día. Según la matriz PEYEA, la empresa se encuentra en el cuadrante más cercano con excelente ubicación. Los resultados de la variable fortalecimiento indican que existe un impacto positivo en los indicadores de rentabilidad del patrimonio paso

de 23% a 24.75% y rentabilidad de la inversión paso de 20% a 22.56%, en los escenarios pre vs post test.

En este sentido, la tesis tomada como antecedente está relacionada por el trabajo debido a que se espera tener resultados favorables como los de la rentabilidad en los escenarios pre y post test, puesto que el diseño de la investigación también es pre-experimental.

Laban y Montoya (2018) en su tesis de licenciatura titulado “Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Ángel en el 2018, tuvo por objetivo la incrementación de las ventas de la ropa por catálogo de la empresa en mención, la investigación tuvo carácter aplicado con un enfoque descriptivo; los instrumentos que fueron usados son la guía de observación y las entrevistas. Por el lado de la muestra estuvo compuesta por 50 clientes. Los autores llegan a determinar como resultado que a través de la encuesta, que el equipo de ventas carece de capacitación para cerrar las ventas, para lo cual realizan un plan de acción en donde la empresa tendrá que contratar los servicios de una agencia externa para realizar las capacitaciones a su personal, por otro lado, llegan a implementar un catálogo virtual con los productos ofrecidos, el cual le ha permitido llegar más a los clientes y a la vez a interactuar más con ellos a través de la aplicación del WhatsApp, razón por la cual, el nivel de ventas empezó a aumentar en un 8.75% entre los meses de Marzo a Abril del 2018. Finalmente llegan a concluir, que luego de analizar el ambiente interno y externo, la empresa Mi ángel, reforzó y puso más énfasis en el ambiente interno, puesto que de acuerdo con el resultado de la matriz EFI con un puntaje 2.22, demostraba que tenía una posición interna media-débil.

Este antecedente, indica, que de aplicar eficientemente las estrategias planteadas en la matriz FODA, se llegara a obtener beneficios para la empresa, por tal motivo, se espera replicar, las acciones tomadas por dichos autores, puesto que se desea aumentar el nivel de ventas en la presente investigación.

Mendoza y Sánchez (2021) en su tesis de postgrado para obtener el grado de maestro en administración de negocios titulado “Plan Estratégico para la empresa Dispolab Farmaceutica Perú S.A., para el periodo 2020-2023, Lima – Perú” tuvo por objetivo elaborar el plan estratégico para la compañía que se menciona con anterioridad, la metodología de dicha investigación corresponde a un tipo aplicado con enfoque cuantitativo y un nivel descriptivo. La muestra estuvo conformada por 102 clientes, por el lado de los instrumentos se aplicó un cuestionario estructurado para determinar los puntos débiles de la empresa. Como resultado del análisis ambiental, se pudo concluir que la industria de la dermocosmética vive un período favorable, ya que la demanda de mejores productos que cuiden la piel es cada vez mayor. Además, la implementación ha implementado el comercio electrónico, que incluye distintas actividades destinadas a mejorar la estructura interna de la empresa para estar a la altura de otras marcas en el mercado. Usando estrategias que amplíen las oportunidades de negocio, permitiendo a la empresa aumentar la participación de ventas de otros canales de la compañía al 65% a fines de 2023 en comparación con el 35% del capital social a fines de 2023. finales de 2018, lo que permitirá incrementar las ventas en un 25% manteniendo el EBITDA en un 20%. Esto es muy beneficioso para la empresa.

Este antecedente, permite verificar que, al implementar las estrategias planteadas adecuadamente, las ventas incrementarían notablemente, haciendo que se genere valor para la organización y se mantenga la buena imagen empresarial, debido a las políticas de precio y calidad establecidas, en este sentido, se espera replicar las buenas prácticas.

Por último, se considera a los siguientes estudios para reforzar los antecedentes de manera local

Castañeda y Chuna (2020) en su tesis para optar el grado de ingeniero industrial titulada “Propuesta de un plan estratégico de marketing para incrementar el nivel de ventas en la empresa Tamashi” publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, en Trujillo Perú. Su

objetivo fue el desarrollo de un plan de marketing que ayude al aumento de las ventas para su empresa estudiada. El método utilizado en el estudio es un método transversal no experimental; la población es el número promedio de clientes por mes del competidor. Entre los principales hallazgos, los autores parten de un diagnóstico, realizan un análisis externo, identifican oportunidades y amenazas; también realiza análisis internos para determinar sus fortalezas y debilidades y luego desarrolla matrices EFE y EFI. Próximamente llegan a establecer la matriz FODA, PEYEA y MCPE. Para luego elaborar un plan de acción, en donde se determinó un impacto favorable en las ventas, generando un aumento del 10.5%, respecto al escenario inicial donde no hubo implementación. Por otro lado, la evaluación económica arroja un VAN de S/.1802.8 y la TIR de 39.6 %. siendo la propuesta económicamente viable.

Este antecedente confirma que al evaluar económicamente los resultados de la investigación tienen que ser viable con los indicadores de rentabilidad utilizados, tal como se pretende desarrollar.

Collantes (2018) en su tesis para optar por el grado de ingeniero industrial titulado “Plan estratégico para incrementar la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018” presentado por la Universidad César Vallejo en Trujillo, Perú. Su objetivo fue la elaboración de un plan estratégico que aumentara las ventas en la empresa en mención. El tipo de investigación fue aplicado con un diseño descriptivo simple. La población estuvo a cargo de los 13 colaboradores, la cual fue determinada por conveniencia. El instrumento aplicado fue el análisis documental, ya que se tienen indicadores cuantitativos para la variable ventas. Entre los principales resultados determinó que la tasa efectiva en el 2017 fue de 91.16%, y la tasa efectiva en el 2016 fue de 77.37%. De ello se concluyó que la diferencia de tasa de interés efectiva entre 2016 y 2017 fue de 15.13% aumentando el valor de la organización gracias al plan estratégico y las estrategias aplicadas. Por otro lado, al validar la hipótesis a través de la prueba T-Student al 95% de intervalo de confianza $4.2659673 - .0261673$ arrojó $t -3.532$, lo

que permite aceptar la hipótesis y así concluir que Nasotravealmil es efectivo; significativamente mayor que la eficiencia medida originalmente.

Este antecedente refuerza la pertinencia de que al aplicar adecuadamente las estrategias establecidas en el plan estratégico resultaran beneficiosas en la empresa, siempre y cuando exista un monitoreo, puesto que, luego de aplicar el monitoreo estás pasan por validar hipótesis propuesta para determinar el grado de significancia, tal como se pretende realizar en la investigación.

Por otro lado, las bases teóricas que son parte del sustento de las variables de estudio son: La definición de planificación estratégica de Sainz (2015) ratifica que la planificación estratégica es un plan maestro para resumir las decisiones estratégicas que la empresa está tomando actualmente, es decir, el pensamiento estratégico del equipo directivo con referencia a lo que se planteará en el futuro. Los próximos tres años el tipo más común de período de planificación estratégica para lograr un negocio competitivo que logre cumplir con los intereses de todas los involucrados.

Por otro lado, Sallenave (2002) enfatizó que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual los empresarios formulan sus metas y acciones a lo largo del tiempo. En este sentido, los conceptos de estrategia y planificación están indudablemente relacionados, ya que ambos definen una secuencia cronológica de actividades para alcanzar los objetivos planteados.

La importancia de la planificación estratégica mencionada por (Sainz et al., 2015). La implementación de un proceso de gestión estratégica para lograr su misión a través de las funciones de analizar, planificar, organizar, ejecutar y controlar creará un proceso de reflexión sistemática que incluirá los recursos necesarios para la aplicación planificada de sus objetivos. Por ello, un plan estratégico implementado de forma sistemática es muy importante porque aporta importantes beneficios para las empresas: Mejora de la coordinación de actividades, conciencia de lo que se puede lograr El cambio y el desarrollo pueden ser anticipado,

umentando la disposición y preparación para cambiar y minimizar las respuestas no racionales a los sucesos no esperados.

Dimensión Planeación

Se manifiesta como el escenario donde se pregunta si se está preparando para el futuro y la dirección a la que se dirige la empresa. Además, establecerá los resultados esperados y, en última instancia, especificará las estrategias que se implementarán para reducir los riesgos Munch (2015). Por tanto, la planificación puede proporcionar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Qué queremos? ¿Quiénes somos? ¿A dónde vamos?

Beneficios de la planificación

Marca el rumbo de la organización, identifica alternativas para hacer frente a posibles contingencias futuras, reduce amenazas y establece una base de control.

Dimensión Organización

Koontz y O'Donnell (2004) menciona que una organización es una agrupación de actividades necesarias para lograr algún fin, asignando a cada grupo un administrador facultado para superar ese objetivo, y coordinando horizontal y verticalmente toda la estructura empresarial (p. 51).

Los principios básicos para demostrar la importancia organizacional son:

1. Asegure la continuidad, nunca puede decir que se acabó porque las empresas se encuentran en constante cambio (expansión, reducción, nuevos productos, etc.) lo que naturalmente requiere cambios en la organización.
- 2 es un medio para determinar la forma de lograr las metas de un grupo de trabajo.
- 3 proporcionar nuevos enfoques para que las actividades se puedan realizar de manera eficiente con el mínimo esfuerzo.
4. Evite operaciones lentas e ineficientes, reduzca costos y aumente la productividad.
5. Reducir o eliminar la duplicación de trabajo mediante la división de funciones y responsabilidades.

La efectividad de cualquier sistema organizacional está directamente relacionada con la coordinación lograda al establecer líneas fluidas de comunicación y autoridad. Por tanto, el éxito de una organización depende directamente de su buena gestión (Universidad Católica Boliviana 2007).

Dimensión Dirección

Según Koontz y O`Donnell (2004). La dirección es el aspecto tal vez más importante de la gestión, porque es aquí donde los subordinados comprenden los objetivos de la empresa y contribuyen eficazmente a su logro (p. 48)

Principios de las funciones de dirección:

Armonía de intereses: la gestión es eficaz siempre que se centre en lograr los objetivos generales de la organización.

Objetividad de la orden. La ejecución de la orden debe demostrar que la responsabilidad de liderar a los demás es el resultado de la necesidad de regular el esfuerzo de los asociados, y no sólo el resultado de su personalidad. Los asuntos personales no deben ser discutidos en clase. No abusos de las órdenes.

- Principios de los caminos jerárquicos. Se refiere al seguimiento de canales comunes en la transmisión de instrucciones. Hacer lo contrario crea ambigüedad y comportamiento de mando. - Principios de resolución de conflictos. Un conflicto es una confrontación de intereses opuestos. Cuando surge un conflicto o dilema en la empresa, es necesario llevar a las partes a la mediación, porque los intentos en una dirección efectiva fracasarán si se dejan sin resolver (resueltos). -Utilizar el principio de conflicto. Puede ser una herramienta positiva y accesible cuando el conflicto obliga e incita a pensar para encontrar la mejor solución, que será una solución para la conciliación de intereses en conflicto (Cano, 2017).

Dimensión Control

El control es el proceso mediante el cual el gobierno comprueba si lo ocurrido corresponde a lo que debería haber ocurrido y, en caso contrario, realiza los ajustes o correcciones necesarias (Portillo y Atencio, 2008).

Una de las razones más obvias por las que los controles son importantes es que incluso los planes mejor diseñados pueden variar, por lo que los controles se utilizan para producir una mejor calidad: para detectar errores de proceso y corregir el proceso para eliminar errores. Los elementos de control ayudan a los gerentes a la detección de sucesos que lleguen los productos y servicios de su organización, gestionando así las amenazas u oportunidades que todos ellos plantean. Otro aspecto importante es la creación de valor, ya que los tiempos de ciclo rápidos son una forma de obtener una ventaja competitiva. A menudo, este valor agregado aparece como una calidad superior al valor medido obtenido a través del programa de control. Finalmente, se deben tomar acciones correctivas, ya que pueden implicar cambios en una o más de las actividades operativas de la organización cuando los resultados no cumplen con lo esperado (estándares) y el análisis indica reingeniería a través del phva (Portillo y Atencio 2008).

El enfoque o método de implementación del plan estratégico se basa en un proceso de planificación estratégica que consta de 5 fases, como lo describen (Sainz et al., 2015).

Fase 1: Análisis de la situación externa e interna de la entidad proyectada: la empresa, toda la empresa, etc.

Fase 2: diagnóstico de situación basado en análisis FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y matriz de posición competitiva.

Fase 3: el sistema de metas corporativas, un conjunto de decisiones estratégicas como misión, visión, valores corporativos y metas.

Fase 4: elegir una estrategia corporativa y una estrategia competitiva. Fase V: decisiones operativas: planes de acción, priorización y sistemas de seguimiento y control (ver Anexo 5)

Definición de Gestión de Ventas: Según Antunez (2014) es la planificación, gestión y control de los vendedores, además de la selección, la capacitación, la autorización, el enrutamiento, la supervisión, la compensación y la motivación, ya que, todas tienen en común un relacionamiento con los vendedores (p. 13). Además, otras tareas a realizar en la gestión de ventas son importantes y notables entre ellas. Describir la función del vendedor, la configuración de la organización de ventas, el desarrollo de la fuerza de ventas, la gestión de la fuerza de ventas y la determinación del modelo de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

Gestión de Ventas: Según Quiroga (2021) es el proceso de organizar a un equipo para el logro de las metas de ventas de la empresa. Además, incluye el establecimiento y acción de las políticas fijadas que sirven de guía para la realización de las tareas asignadas. Una de las políticas es el plan de ventas, porque en él se definen las metas y objetivos que quiere la empresa, es decir, es necesario y necesario definir las normas a seguir, entre las que se encuentra la sociedad como norma básica. y la estrategia a implementar.

Dimensión: Satisfacción del cliente

Otro aspecto importante en la gestión de ventas es la satisfacción del cliente con los servicios adquiridos Hammond (2022) menciona es una medida de cómo reacciona un consumidor ante un determinado servicio o marca de producto. Estas cualificaciones son una referencia para mejorar los servicios que reciben y conocer mejor sus necesidades. Vale la pena enfatizar que un buen servicio al cliente se centra en el más allá después de lograr la compra. Es decir, debe mantenerse en constante comunicación con sus clientes y tratar de que el vínculo establecido sea diferente al de otras marcas. Un alcance propicio es enviarles correos y

preguntarles qué piensan de su producto o servicio. También lo ayudará a obtener su opinión directamente y saber si hay algo que pueda mejorar. Para ello, es necesario no hacer preguntas a los clientes, sino acercarlos a la compañía a través de unas preguntas sencillas con una escala de medición, como la encuesta NPS (Net Promoter Score), muy importante para determinar la fidelización de los clientes.

También tiene un lado de referencia, a menudo denominado en el mundo actual como marketing de referencia, cuyo objetivo es hallar potenciales clientes y así aumentar las ventas. No solo esto, sino que, con la ayuda de este método de marketing, también se fortalece la imagen de marca y la confianza. Los testimonios de clientes reales convencen por su fiabilidad y autenticidad. Como resultado, las referencias tienden a ser más efectivas y menos costosas que la publicidad tradicional. Además, la satisfacción aquí a menudo se mide mediante encuestas de NPS para determinar cuánto recomendarían un servicio en función de su experiencia de compra o compra (Digital Guide, 2020).

Dimensión rentabilidad

Es la analogía que existe entre la utilidad y las inversiones requeridas para obtenerla, pues mide la eficiencia en la gestión de la empresa, evidenciada por la utilidad obtenida por el proceso comercial y el uso de las inversiones, cuyo tipo y periodicidad es la tendencia de la utilidad. (Eumed, 2019).

Otros autores, como Flores y Isuiza (2015) definen la rentabilidad como un indicador para medir o juzgar la gestión empresarial, es decir, para evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza los recursos financieros y económicos.

El significado de rentabilidad se utiliza principalmente para evaluar la estabilidad y eficiencia de una organización. Finalmente, la gestión de ventas se puede medir por varias métricas, pero hay dos métricas que se pueden utilizar para medir esta gestión y están relacionadas con la contabilidad retorno sobre ventas y retorno sobre activos.

Rentabilidad de las ventas o conocido por sus siglas en ingles ROS

Esta ratio refleja la utilidad que recibe la empresa por cada UM vendida. Lo obtenemos dividiendo el beneficio neto por los ingresos netos.

El beneficio sobre las ventas mide los ingresos de una empresa por factura. Los más utilizados son el beneficio bruto y el beneficio operativo. Por lo tanto, la relación está diseñada para determinar cuánto ha aumentado el costo de producir un producto o servicio para alcanzar el valor o precio de venta. También realiza un seguimiento del incremento porcentual en el costo de producción del producto para revisar y actualizar el precio de venta (Diaz, 2020).

Es importante comprender que la utilidad bruta debe considerarse en términos de la utilidad bruta esperada de la empresa. Mientras que los márgenes de utilidad se calculan cuando se conocen los resultados operativos de la empresa, los márgenes de utilidad se determinan en la fase de planificación para determinar los precios de venta operativos (Diaz, 2020).

Rentabilidad del activo o conocido por sus siglas en ingles ROA (Return on Assets) mide la rentabilidad económica en relación con el EBIT relativo a los activos, en este sentido Ehrhardt y Brightman (2011) mencionan que este indicador financiero muestra la capacidad de los activos disponibles de la institución para generar utilidades y así medir la relación entre la utilidad del banco y los activos totales. Otra forma de aumentar el ROA es aumentar el precio y así generar mayor ingreso. No obstante, esto solo funciona si las empresas son lo suficientemente rentables como para subir los precios sin tener pérdidas de clientela (Westreicher, 2018).

A modo de justificación, JAV Contratistas y Servicios EIRL, es una empresa pequeña en el sector construcción en el mercado Liberteano, pero con buenas perspectivas de crecimiento, es por ello, que se desarrolla el siguiente plan estratégico con el objetivo de poder implementar las directrices que ayuden a seguir generando mayores ventas a través de estrategias relacionadas a la captación de nuevos y potenciales clientes, asegurando

compromiso y responsabilidad en cada proyecto asignado, por ello, su desarrollo no solo sirve para tener una mejor gestión, sino que además permite saber hacia dónde va encaminada la empresa en el corto y mediano plazo, pues según la investigación realizada por Gutierrez et al., (2017), al desarrollar un plan estratégico, se reconocen las necesidades de muchas organizaciones y se intenta mantener la propia visión de futuro, es decir, su objetivo es determinar dónde deberían estar y cómo deberían gestionarse en los próximos años.

Por otro lado, es de suma importancia mencionar que todos los sectores se han visto perjudicado por la pandemia generada a causa del Covid-19, esto ha llevado a muchas empresas a reinventarse a través de distintas estrategias, en este sentido Arriaga et al. (2018), en su investigación, encontró que las pequeñas empresas Mexicanas tienen comúnmente problemas como la falta de formalidad, falta de liquidez, y que la suma de actividades se desarrollan en un solo departamento ventas, administración y producción bajo el mando de la misma persona. Como conclusión Contreras (2013) afirma que la planificación estratégica requiere que directores tomen las mejores decisiones, además de tener claro qué estrategias son idóneas y cómo acoplarán a las diversas oportunidades que se presenten en el día a día en el mercado. Por lo tanto, la formulación de la estrategia oportuna, eficaz y enfocada es la base de la eficiencia y la eficacia, que proporciona un doble efecto: aumentar el número de clientes fieles y reducir los problemas que se presentan en la mayoría de las pequeñas empresas.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el plan estratégico influye en la gestión de ventas de la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL, Trujillo 2022?

1.3. Objetivos

Determinar la influencia del plan estratégico en la gestión de ventas de la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL, Trujillo 2022.

Asimismo, se tienen los siguientes objetivos específicos

- Analizar la situación interna y externa de la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL.
- Diseñar el plan estratégico de influencia en la gestión de ventas para la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL.
- Implementar el plan estratégico de acuerdo con la metodología escogida para la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL.
- Evaluar el impacto económico, social y ambiental de la implementación del plan estratégico en la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL.

1.4. Hipótesis

Existe una influencia significativa y positiva entre el plan estratégico y la gestión de ventas en la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL, Trujillo 2022.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Dependiendo del tipo o propósito de la investigación, esta tiene un carácter aplicado, según Lozada (2015) la investigación aplicada busca la generación de conocimiento que sea directamente aplicable a los problemas del sector social o productivo, y se fundamenta en los aspectos técnicos. de investigación básica, que se ocupa del proceso de vinculación entre teoría y productos. En este sentido, se espera que a través de la implementación del diseño del plan estratégico genere un impacto positivo y genere mayores y mejores resultados en el ámbito comercial.

Según el diseño es experimental en cuanto al diseño de investigación y según Hernández (2015) es un método de obtener datos experimentales y compararlos con variables fijas para determinar la causa y/o efecto del fenómeno en estudio. También corresponde al subtipo de diseños preexperimentales en los que solo se analiza una variable y no se realiza manipulación, por lo que no se requiere un grupo de control. Suele utilizarse como primer método para determinar el objeto de investigación, y no se pretende profundizar en la causa del fenómeno investigado. Eso significa que es un diseño exploratorio de vanguardia.

Figura 1

Esquema del diseño pre-experimental



O1. Variable gestión de ventas – pre prueba

X. Tratamiento o implementación de la propuesta

O2. Variable gestión de ventas – post prueba

Nota. Metodología de investigación, tomado de (Hernández, 2015).

Por el lado de la población Hernández (2014) menciona que una vez determinadas las unidades de muestreo, se define la población de estudio y se generalizan los resultados a la población, por lo que la población es el conjunto de todos los casos que cumplen con un conjunto de normas.

En este sentido la población 1 estuvo conformada por todos los clientes de la constructora Jav Contratistas Generales EIRL, los cuales contrataron obras y/o algún tipo de servicio relacionado a la actividad económica en el periodo Octubre a diciembre del 2022, y son un total de 50 clientes.

Por otro lado, la población 2, estuvo representada por todos los documentos y registros que contemplan la sumatoria del total de las ventas.

La muestra 1, es por conveniencia, además al ser una población finita (50 clientes registrados), se procederá a estimar el número exacto con la siguiente formula.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)D^2 + Z^2 pq}$$

Donde.

n. tamaño de la muestra

N. tamaño de la población

z. porcentaje de fiabilidad

d. error de muestreo

p. probabilidad de ocurrencia

q. probabilidad de no ocurrencia

$$n = \frac{(50) * (1.96)^2 * (0.6) * (0.4)}{(50 - 1)0.05^2 * +(1.96)^2 * (0.6) * (0.4)}$$

$$n = 4$$

Ecuación 1

De acuerdo con los resultados de la muestra para poblaciones finitas fueron considerados 44 clientes.

Criterios de inclusión

- Clientes recurrentes y que estén registrados en la base de datos.
- Clientes que pertenecen a los niveles socioeconómicos a, b, c.

Criterios de exclusión

- Clientes que no hayan contratado algún tipo de servicio en el último año.
- Clientes que viven en otras ciudades que no sea Trujillo.

Asimismo, la muestra 2, estuvo representada por los 3 registros de las ventas para los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2022.

Criterios de inclusión

- Registros de ventas de los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2021

Criterios de exclusión

- Registros de años anteriores
- Registros incompletos

Las técnicas empleadas para la recolección de datos en la presente investigación fueron:

La encuesta, que según Casas y Repullo (2017) es una técnica implementada al hacer que una muestra ingrese un cuestionario. Por ello esta técnica ayuda a recopilar información sobre diversos puntos como opiniones, actitudes y comportamientos de las personas participantes, sin embargo, es preciso mencionar que previo a ello debe existir estandarizar operaciones, para que los encuestados respondan las preguntas de la misma manera, y así evitar opiniones sesgadas que influyan en el resultado de la encuesta o estudio.

El análisis documental: es otra técnica que utiliza la investigación, y se caracteriza por operar intelectualmente un proceso de transformación, en el que un documento inicial es

sometido a un análisis más específico y da lugar a un documento secundario, es decir, que actúa como mediador entre el investigador y el documento original (Castillo, 2014).

Mientras que los instrumentos que fueron utilizados son:

El cuestionario: Es aquel instrumento derivado de la técnica encuesta, que consiste en un documento con preguntas definidas y estructuradas de acuerdo con el fin que persigue de manera planificada, su uso es aplicar a un universo definido de individuos las preguntas o ítems establecidos para la obtención de la información deseada acerca del problema investigado (López y Fachelo, 2016).

Por lo tanto, se formularon 10 preguntas, las cuales tuvieron una escala de calificación en base a los parámetros de Likert, las mismas que han sido respondidas por los clientes internos, a fin de obtener datos para la mejora empresarial (Ver anexo D)

La ficha resumen: es el instrumento que es derivado del análisis documental, es un documento donde se recogen los datos principales del tema a estudiar, en este caso este instrumento servirá para la recopilación de la información cuantitativa de las ventas de la constructora JAV, a fin de poder comparar los escenarios pre y post test, para su posterior validación (Ver anexo G).

Por el lado de la validez, según Hernández et al. (2014), esta referido para medir la variable debe ser por un instrumento. Es decir que los instrumentos que han sido construidos han tenido que pasar por una evaluación previa, denominada juicio de expertos, en donde 2 docentes de la Universidad Privada del Norte fueron quienes validaron dichos instrumentos para su aplicación (Ver anexo H e I).

Asimismo, por el lado de la fiabilidad, que está definida como la manera de asegurarse que, cualquier instrumento utilizado mida las variables experimentales y busque siempre los mismos resultados. Para este caso, se utilizó la prueba del Alfa de Combrach, en donde el resultado fue mayor a 0.8, que indica un nivel de confiabilidad alto (Ver anexo J).

Dentro del procesamiento y análisis de datos, la presente investigación inició con el establecimiento de los instrumentos tanto para la variable independiente – modelo estratégico cuestionario como para la variable dependiente – gestión de ventas ficha resumen. Luego de ello, aplicó el cuestionario a los clientes escogidos, así como se procedió a organizar la información cuantitativa proveniente de las ventas de la constructora JAV. Seguidamente se clasificó la información, pasando a tabularla y a organizarla en tablas, para su posterior interpretación mediante gráficos estadísticos. Finalmente, todos los resultados obtenidos, han sido validados a través de la prueba estadística de la T de Student, corroborando así la influencia positiva y significativa y validando la hipótesis planteada. Todo este proceso se realizó con el programa Microsoft Excel.

Finalmente, en la empresa JAV Contratistas establecerá los siguientes aspectos éticos:

Se garantizará la confidencialidad de los datos proporcionados por la empresa, así como también del recurso humano a través de la aplicación de los cuestionarios.

Para el criterio de justicia, se garantiza la calidad de servicio para los clientes, asimismo, se establecerá los valores para que el trabajo en equipo sea eficiente.

Se guardó el criterio de respeto, en donde todas las teorías son citadas bajo las normas APA, guardando los principios de los derechos de autor. Finalmente se guarda el código de ética del colegio de Ingenieros del Perú, el cual en su artículo 8 de los conceptos fundamentales establece que tanto la conducta profesional como el comportamiento debe ir a la par con el objetivo.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Análisis la situación interna y externa

La empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL es una pequeña empresa que nació en el año 2018 y desde ese periodo viene realizando obras tanto en el sector privado como en el sector público, sin embargo, esta empresa presenta una disminución en sus ventas y contratos, como consecuencia de la falta de plan estratégico. Debido a que no existe una dirección estratégica clara y las actividades comerciales se realizan de manera descontrolada, todo ello, por no contar con un historial de métricas, lo que significa que las mismas no están alineadas y alineadas con las metas objetivo de la compañía. Por otro lado, no se evalúa y ni se da un tratamiento a la rentabilidad obtenida, tanto a nivel de ventas como a nivel de los activos que poseen, lo cual es un problema de suma importancia para determinar si la empresa está siendo gestionada eficientemente.

Para el análisis de las causas que ocasionan la deficiencia en la gestión de ventas, se presenta el diagrama Causa - Efecto, para tener un panorama más amplio de la gestión actual:

Tabla 1

Fases del análisis de la situación interna y externa

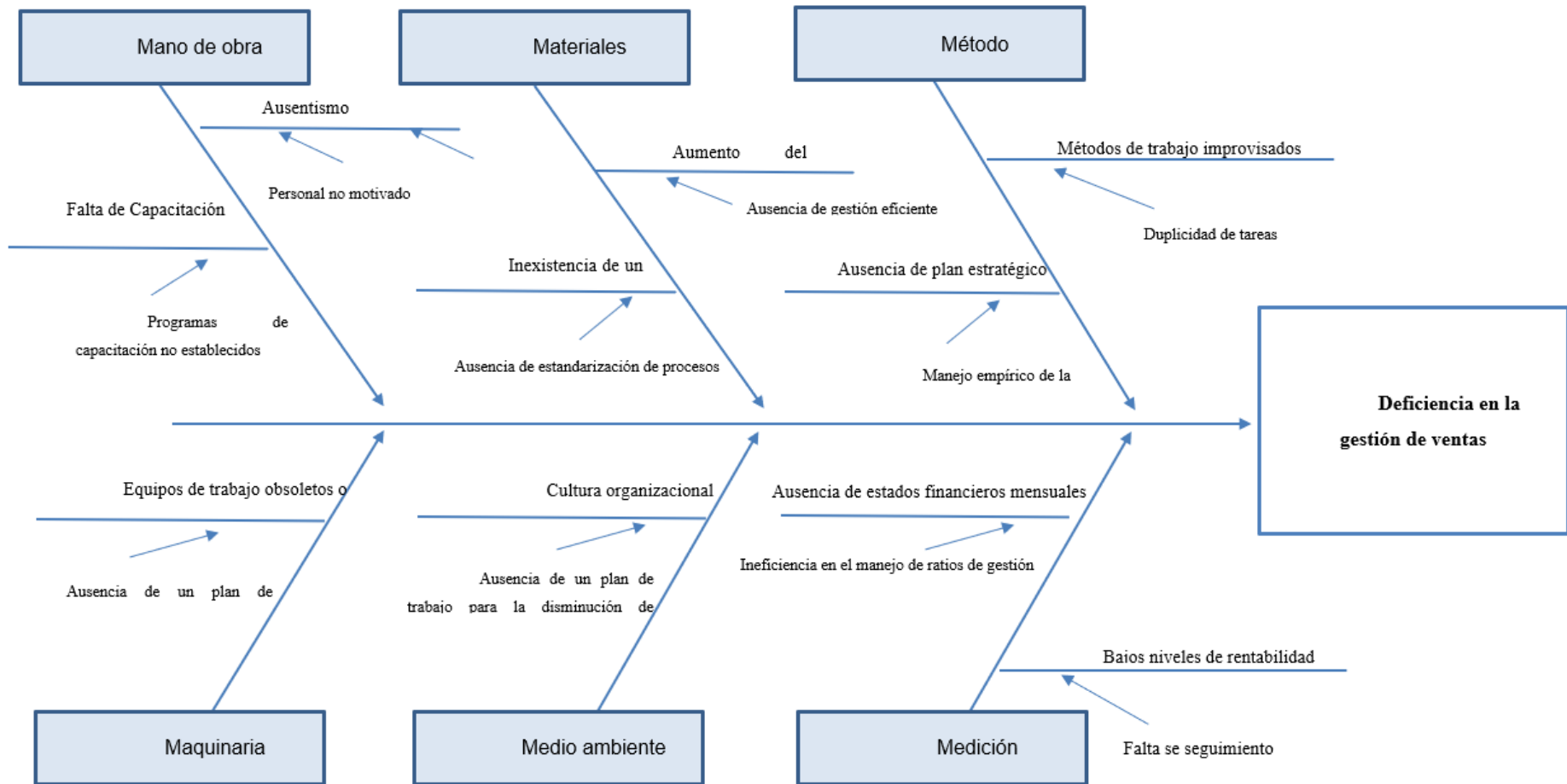
Fases	Instrumento	Procedimiento	Resultados
		Cadena de valor, además del modelo de negocios por la metodología Canvas (Ver anexo K, Figura 11)	Se identifican actividades, socios, recursos y canales clave, entre otros.
Fase 1	Análisis de la situación interna:	Análisis AMOFHIT, (ver anexo k, tabla 17)	Una de las principales fortalezas encontradas en el área de ventas son sus precio y cartera de clientes que van directamente relacionadas con la calidad.
		Análisis de Stakeholders internos. (ver anexo k, tabla 18)	Se obtuvo la participación y se hizo efectiva la necesidad de los dos grupos de interés en este caso los dueños y colaboradores

	Se realiza un análisis del entorno, como es el caso del análisis Pestel. (ver anexo K, tabla 19)	Al realizar el análisis Pestel en el macroentorno, se identificó que en el entorno político es necesario realizar problemas de inversiones públicas que tengan impacto en la desigualdad económica ζ , se identificó en el entorno económico que el aligado directo es el crecimiento del PBI entre otros.
	Se realiza un análisis del sector, para ello es necesario plantear las 5 fuerzas de Porter (ver anexo K, Figura 12 y tabla 20)	Se encontró los principales proveedores, competidores directos, compradores, competidores potenciales y luego fueron analizados para categorizarlos según el nivel de impacto.
Análisis de la situación externa:	Se opto por la realización de un análisis de mercado, donde se identificó los factores de éxito (ver tabla 21) y el análisis de Stakeholders externos	Los factores de éxito encontrados fueron la competitividad en precios, posicionamiento, calidad, lealtad y participación en el mercado.
	Se realizó el diagnóstico del negocio, a través de las matrices EFE (ver anexo K, tabla 25) y EFI (ver anexo k, tabla 24) también se desarrolla el análisis FODA (ver análisis K, tabla 26)	En el EFI el puntaje total de calificación de factores arrojo un 2.07 lo que indica que la posición en el mercado, una buena liquidez de inversión y un buen ambiente de trabajo son factores que los diferencian. Y en EFE tienen un índice de 2.95 lo que indicaría que la empresa debe capitalizar las amenazas.
	Finalmente se realizó la matriz PEYEA, la cual permitió definir el tipo de estrategia que debe seguir la organización (Ver anexo K , tabla 28)	Se encontró que como posición estratégica interna (FF) tenía un valor de 3.40 en promedio, como posición estratégico interno (VC) un valor de -3.00 y como posicionamiento externo (EA) un valor promedio de -3.17
Fase 2	Direccionamiento estratégico Se evalúa el sistema corporativo, misión, visión, valores actuales y propuestos) estos por medio del establecimiento de estrategias a través de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (ver anexo K, tabla 29)	Se valoro cada factor de la matriz FODA y sus alternativas estratégicas, encontrando que las estrategias que tienen mayor impacto son las estrategias 2,4,6 y 7.

Nota. Se puede observar un resumen del análisis de la deficiencia en la gestión de las ventas, y las herramientas utilizadas para su identificación

Figura 2

Diagrama Causa – Deficiencia en la gestión de ventas



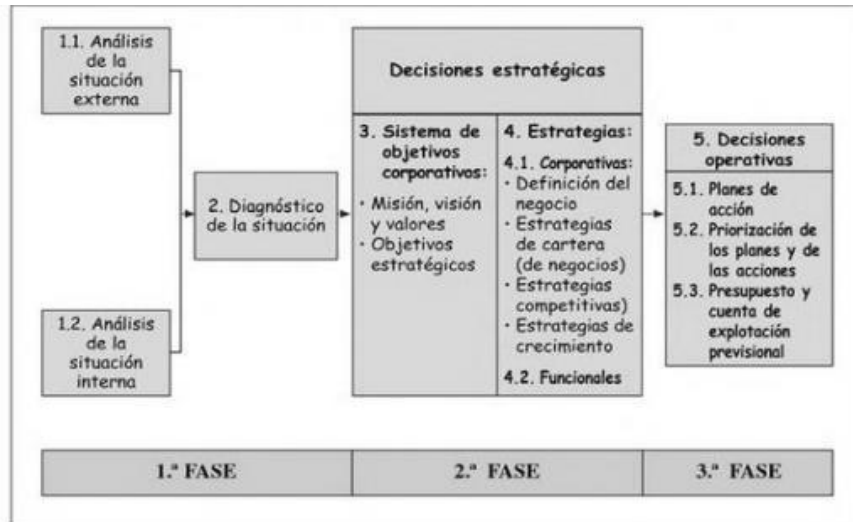
Nota. Se aprecia el diagrama de Ishikawa del problema en las ventas

3.2. Diseño del plan estratégico

Partiendo de la metodología para planes estratégicos de Saíenz (2015), el cual se mencionó en las bases teóricas de esta investigación y además que se comparó frente a otras metodologías en una evaluación previa (ver anexo J).v

Figura 3

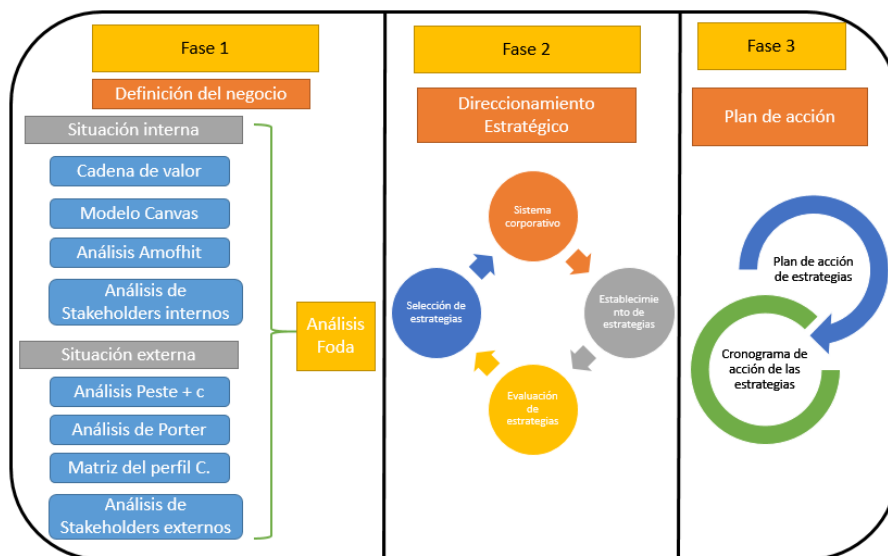
Metodología o etapas para el desarrollo del plan estratégico



Nota. Partiendo de esta metodología, la cual consta de 3 fases, es que se plantea el diseño del plan estratégico a implementar para JAV Contratistas y Servicios EIRL.

Figura 4

Diseño del plan estratégico



Nota. La imagen muestra la planeación estratégica dividida en tres fases, según corresponda.

3.3. Implementación del plan estratégico

Para el establecimiento de la implementación del plan estratégico es necesario establecer las 3 fases presentadas en el diseño mostrado anteriormente, sin embargo, de forma resumida se hará hincapié en las estrategias seleccionadas, el detalle se puede ver en el anexo M.

Tabla 2

Descripción de estrategias

	¿PARA QUÉ?	¿DONDE?	¿CÓMO?	¿CON QUE?	¿CON QUIÉN?	ESTRATEGIA
E01	Para generar un ambiente de confianza con los clientes.	En todas las áreas de la constructora	Realizando un documento en donde se establezca los pasos y procedimientos de cada actividad a realizar, el cual sea claro y conciso para el personal.	Con metodologías ágiles en gestión de procesos	Con todo el personal involucrado, desde la gerencia general hasta el personal de apoyo.	E1: Generar las políticas y procedimientos internos que permitan trabajar ordenadamente, de tal forma que el cliente perciba la buena imagen de la empresa (F06, O03, O05)
E02	Para poder llegar a más clientes y ser más atractivos en el mercado liberteño	Área de Marketing	Realizando y generando contenido semanal acerca de los diversos servicios	Con las herramientas que ofrece social media y los distintos programas para la edición de contenido.	Entre el encargado de Marketing y el administrador de la constructora	E2: Generar un Fanpage a través de la red social Facebook y mostrar los servicios ofrecidos con la finalidad de atraer nuevos clientes (D02, D04, D05, O03)
E03	Para impulsar las ventas y aumentar utilidades.	Área de Gerencia	Realizando contactos a través de canales no directos como el envío de correos y vía WhatsApp	Con publicaciones por medio de los estados que ofrece el WhatsApp.	Con el personal encargado de las ventas y el administrador	E03: Brindar servicios relacionados o complementarios al servicio que brinda la empresa (D04, O02, O03).
E04	Para mejorar el ingreso de nuevos clientes, ya que la percepción precio –	En todas las áreas de la constructora	Realizando algún tipo de evento en las afueras de la constructora y mediante la repartición de artículos	Con la predisposición del equipo de trabajo y con	Con todas las personas que llegarán a interactuar de dicho evento.	E4: Aprovechar la buena ubicación para captar a los clientes, mediante el ofrecimiento de precios bajos y buena

	calidad es lo que los clientes desean.		relacionados a la construcción como llaveros y polos.	maquetas para llamar la atención de los clientes.		calidad en la ejecución de obras (F01, F04, A06).
E05	Para tener una exactitud de los materiales que hay en stock y las posibles coberturas que deben existir, y no tener faltantes.	En almacén	Realizando control de inventarios de forma semanal, con el equipo a cargo y con el supervisor de obra.	Con inversión en sistemas de información, en donde se espera que el proceso se agilice y no exista demoras.	Con todos los involucrados del área de almacén.	E5: Establecer el control de almacenes y herramientas a través de la implementación de un sistema especializado (F02, F04, A02, A06).
E06	Para mejorar los procesos actuales y eliminar los cuellos de botella	En todas las áreas de la constructora	Realizando la gestión de procesos, en donde se identifique los actores y las actividades de cada proceso.	Con la guía de la metodología de la gestión por procesos de la secretaría de gestión pública del Perú	Con la ayuda de un especialista en la gestión de procesos operativos.	E6: Eliminar reprocesos, para ello debe identificar mediante un mapa de procesos, los procesos operativos, que son el talón de Aquiles de la constructora (D03, D06, A02, A06).
E07	Para establecer indicadores y darle seguimiento al cumplimiento de lo planeado.	En todas las áreas de la constructora	Estableciendo parámetros en base a los solicitado por la gerencia.	Con base a los principales indicadores de rentabilidad que se desea dar seguimiento.	Con todos los involucrados de todas las áreas	E7: Implementar un cuadro de mando integral, con el propósito de mejorar la gestión de ventas de la constructora JAV (D01, D04, D05, A06).

Nota. Se aprecia las estrategias detalladamente y la descripción de las razones

Estrategias seleccionadas

De acuerdo con la Matriz MCPE, se han seleccionado 4 estrategias, las cuales, de acuerdo con la evaluación son las que ocasionarían mayor impacto en su implementación.

Tabla 3

Estrategias seleccionadas de acuerdo con la MCPE

Número	Estrategia
Estrategia 02	E2: Generar un Fanpage a través de la red social Facebook y mostrar los servicios ofrecidos con la finalidad de atraer nuevos clientes (D02, D04, D05, O03).
Estrategia 04	E4: Aprovechar la buena ubicación para captar a los clientes, mediante el ofrecimiento de precios bajos y buena calidad en la ejecución de obras (F01, F04, A06).
Estrategia 06	E6: Eliminar reprocesos, para ello debe identificar mediante un mapa de procesos, los procesos operativos, que son el talón de Aquiles de la constructora (D03, D06, A02, A06).
Estrategia 07	E7: Implementar un cuadro de mando integral, con el propósito de mejorar la gestión de ventas de la constructora JAV (D01, D04, DO5, A06).

Nota. Se visualiza el número de estrategias elegidas que ocasionaran una adecuada mejora luego de su aplicación.

Planes de acción de las estrategias

Estrategia 02

Generar un Fanpage a través de la red social Facebook y mostrar los servicios ofrecidos con la finalidad de atraer nuevos clientes.

Para el desarrollo de esta estrategia, la constructora JAV debe incursionar en el desarrollo de publicaciones vía redes sociales, de preferencia en Facebook, debido a que es una manera de llegar a nuevas personas que tienen probabilidades de interesarse en el contenido, es decir se busca que los clientes tengan iniciativa de interactuar y de informarse de los distintos servicios ofrecidos (edificaciones, obras, proyectos, reestructuraciones, acabados, entre otros) logrando así la obtención de las reacciones, mediante la opción “me gusta” o la opción de “compartir”. Asimismo, al realizar esta estrategia es un gran beneficio para la empresa, ya que no incurre en costos, pues es una herramienta de no pago, por lo tanto, aportara al sostenimiento empresarial.

Figura 5

Creación del Fanpage para la constructora JAV



Nota. Se observa el perfil web de la página de Facebook de la constructora.

Esta estrategia se desarrolló mediante el siguiente plan de acción el cual se detalla a continuación:

Tabla 4

Plan de acción de la generación del Fanpage

Plan de acción	Estrategia	Cronograma			
		Diciembre del 2021			
		03/01/22	06/01/21	07/01/21	10/01/21
	Generar un Fanpage a través de la red social Facebook y mostrar los servicios ofrecidos con la finalidad de atraer nuevos clientes.				
A1	Creación del logotipo empresarial para la marca de JAC Contratistas.	Administrador/Gestor externo de redes sociales			
A2	Generación de la información empresarial y configuración del perfil	Administrador/Gestor externo de redes sociales			
A3	Generación del contenido visual a ser publicado	Administrador/Gestor externo de redes sociales			

Nota. Se logra apreciar la tabla con un adecuado cronograma de planeación para el desarrollo de la estrategia.

Estrategia 04

Aprovechar la buena ubicación para captar a los clientes, mediante el ofrecimiento de precios bajos y buena calidad.

Para el desarrollo de esta estrategia JAV Contratistas y Servicios EIRL debe establecer precios bajos en relación con los servicios ofrecidos, con el propósito de atraer nuevo y potenciales clientes, en este sentido, la clave para poder aplicar la estrategia de liderazgo en costos debe estar asociada en función de:

Figura 1

Claves del liderazgo en costos



Nota. En la estrategia 4 se establece 3 gestiones para garantizar el liderazgo en costos

Esta estrategia se desarrolló mediante el siguiente plan de acción:

Tabla 5
Plan de acción para la captación de nuevos clientes

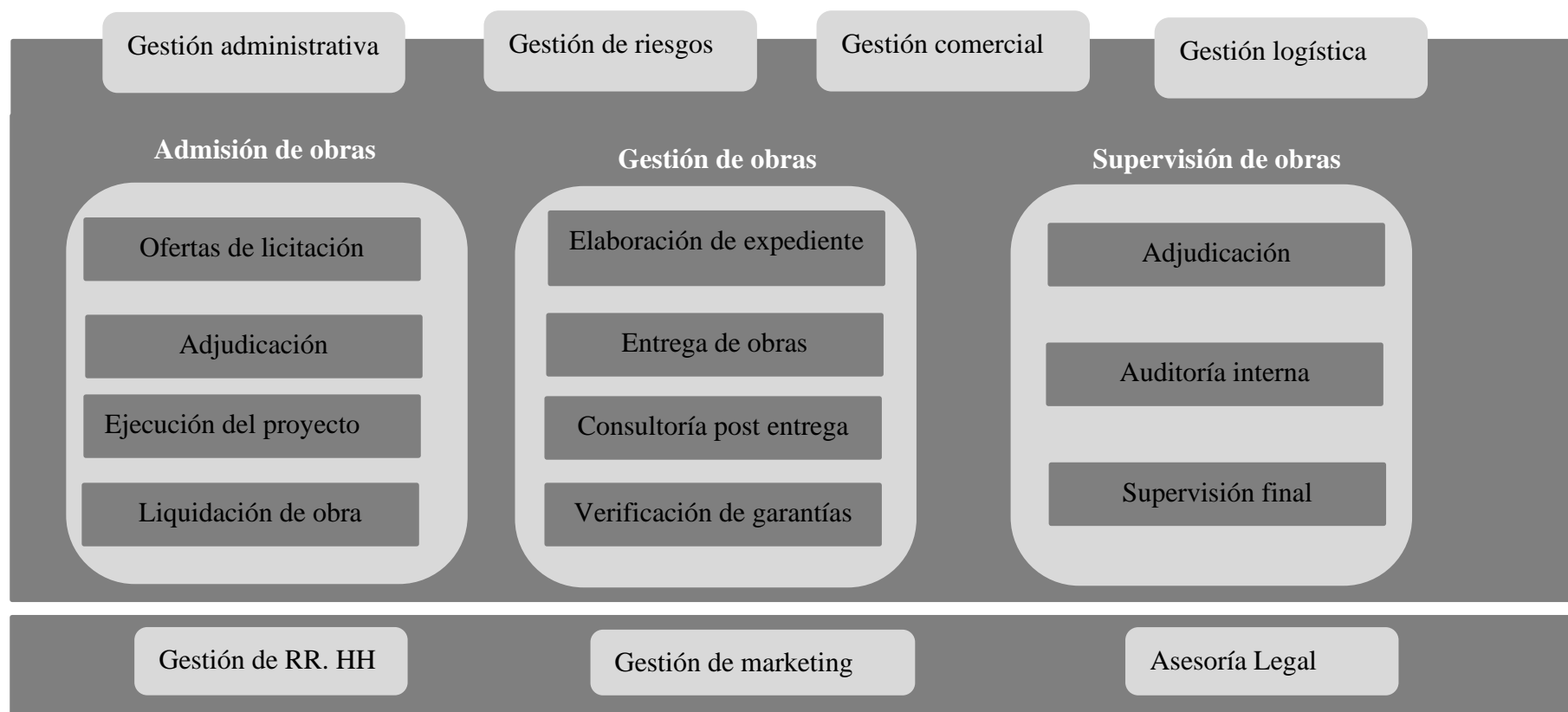
Plan de acción	Estrategia	Cronograma			
		Diciembre del 2021			
		11/01/22	12/01/21	13/01/21	14/01/21
	Aprovechar la buena ubicación para captar a los clientes, mediante el ofrecimiento de precios bajos y buena calidad en la ejecución de obras.				
A1	Establecimiento de contratos de compra y venta de materiales	Administrador			
A2	Control de inventarios de materiales y control de inventarios de equipos	Administrador			
A3	Inducción y capacitación al personal operativo de la constructora	Administrador			

Nota. La tabla contiene la planeación y estrategia desarrollada para captar a próximos clientes.

Estrategia 06. Eliminar reprocesos, para ello debe identificar en un mapa de procesos, los procesos operativos, que son el talón de Aquiles de la constructora.

Figura 7

Mapa de procesos propuesto



Nota. En la figura tenemos un mapa de procesos donde se han establecido 10 Macro-procesos, para la mejora continua de la empresa

Esta estrategia se desarrolló mediante el siguiente plan de acción el cual se detalla a continuación:

Tabla 6

Plan de acción para la identificación de los procesos operativos

Plan de acción	Estrategia	Eliminar reprocesos, para ello debe identificar mediante un mapa de procesos, los procesos operativos, que son el talón de Aquiles de la constructora.			
		Cronograma Diciembre del 2021			
Actividad desarrollada	Responsable (s)	1701/22	18/01/21	18/01/21	19/01/21
A1 Listado de procesos en general	Administrador				
A2 Organización de los Macro-procesos y clasificación de acuerdo a la nomenclatura de estratégicos, operativos y de apoyo	Administrador				
A3 Desglose de los procesos operativos en subprocesos, para la eliminación de los reprocesos	Administrador				

Nota. Se muestra un cronograma de acciones para los reprocesos que está sufriendo la empresa.

Estrategia 07

Implementar un cuadro de mando integral, con el propósito de mejorar la gestión de ventas de la constructora JAV.

y dispone de una imagen real de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa.

Tabla 7
Objetivos para el CMI

Perspectiva financiera								
Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta	Bueno	Regular	Malo
Aumentar el Retorno de las ventas	ROS	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Utilidad neta}}$	Administrador	Mensual	22%	20%	(17% - 19%)	Menor a 16%
Aumentar la liquidez efectiva	Liquidez efectiva	$\frac{\text{Efectivo y equivalente a efectivo}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Administrador	Semestral	1%	1%	(0.9 – 0.8)	Menor a 0.7
Aumentar la tasa de prospección de ventas	Porcentaje de conversión	$\frac{\text{Número de ventas}}{\text{Número de prospectos}}$	Administrador	Mensual	15%	13%	(10% - 12%)	Menor 10%
Reducir los costos de operación	Porcentaje del costo de ventas	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Utilidad Neta}}$	Administrador	Semestral	48%	45%	(48% a 50%)	Mayor al 50%

Aumentar las NOPAT	Porcentaje de las NOPAT	$\frac{\text{Capital para inventarios}}{\text{Capital para proveedores}}$	Administrador	Semestral	30%	28%	(26% - 28%)	Menor al 25%
Perspectiva de clientes								
Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Nivel de satisfacción en la escala 1 – 10}}{\text{Total de clientes encuestados}}$	Administrador	Mensual	100%	95%	(90% - 95%)	Menor al 90%
Aumentar la percepción del cliente en base al seguimiento	Cumplimiento de agenda	$\frac{\text{Número de contactos establecidos}}{\text{Total de contactos programados}}$	Administrador	Mensual	5 contactos al día	4 contactos al día	3 contactos al día	Menor a 2 contact. diarios
Perspectiva de procesos internos								
Cumplir con el plan de marketing	Cumplimiento de actividades de mercadeo	$\frac{\text{Actividades de mercadeo ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}}$	Administrador	Mensual	100%	95%	(90% - 95%)	Menor al 90%
Cumplir con lo presupuestado	CPI (Índice del rendimiento del costo)	$\frac{\text{Valor ganado}}{\text{Valor planeado}}$	Administrador	Mensual	1	Mayor a 1	ND	Menor a 1

Cumplir con el cronograma de obras a entregar	Cumplimiento de entregas en fecha programada	$\frac{\text{Entregas para fecha programada}}{\text{Número de entregas realizadas}}$	Administrador	Mensual	100%	95%	(90% - 95%)	Menor al 90%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento								
Mejorar la gestión por competencias del personal	Cumplimiento de acciones implementadas	$\frac{\text{Número de acciones implementadas}}{\text{Número de acciones planificadas}}$	Administrador	Mensual	100%	95%	(90% - 95%)	Menor al 90%
Mejorar el clima laboral	Evaluación de la encuesta	$\frac{\text{Nivel de trabajo en equipo la escala 1 - 10}}{\text{Total de colaradores encuestados}}$	Administrador	Mensual	100%	95%	(90% - 95%)	Menor al 90%

Nota. Para el desarrollo de esta estrategia se plantea la utilización de indicadores para monitorizar todos los parámetros de la compañía.

Figura 2

Mapa Estratégico



Nota. La siguiente figura contiene el mapa estratégico con distintas perspectivas.

3.4. Evaluación del impacto económico, social y ambiental de la implementación

Para el desarrollo de la evaluación económica se tendrá que contemplar 2 presupuestos, que son el de la investigación y el de la implementación del diseño de plan estratégico.

Tabla 8

Presupuesto de la investigación

Item	Descripción	Und	Duración (meses)	Cant	Costo mensual S/.	Costo total S/.	Tasa de depreciación
1	RECURSOS				S/12,000.00		
	Investigador	2	3		S/1,000.00	S/3,000.00	
	Asesor	1	3		S/3,000.00	S/9,000.00	
2	BIENES Y SERVICIOS				S/3,163.00		
	Útiles de oficina				S/84.00		
	Papelería	cien	2	2	S/12.50	S/25.00	
	Engrapador	und	2	1	S/20.00	S/20.00	
	Grapas	caja	2	1	S/7.00	S/7.00	
	Perforador	und	2	1	S/15.00	S/15.00	
	Lapiceros	und	2	4	S/0.50	S/2.00	
	Papelera	und	2	1	S/15.00	S/15.00	
	Equipos de oficina				S/2,809.00		
	Scanner	und	2	1	S/100.00	S/100.00	25%
	Impresora	und	4	1	S/200.00	S/200.00	25%
	Fotocopias	und	4	100	S/0.09	S/9.00	
	Laptop	und	4	1	S/2,500.00	S/2,500.00	25%
	Servicios				S/270.00		
	Telefonía móvil	und	4	1	S/109.00	S/80.00	
	Servicio de internet	und	4	1	S/139.00	S/90.00	
	Servicio de movilidad	und	4	1	S/100.00	S/100.00	
	Total Presupuesto				S/15,163.00		

Nota. La siguiente tabla muestra el presupuesto estimado para desarrollar la investigación el cual se divide en recursos y bienes y servicios

Tabla 9

Inversión en la implementación del plan estratégico

Ítem	Descripción	Costo	
1	Desarrollo del plan estratégico	S/	500.00
2	Desarrollador externo del Fanpage	S/	1,000.00
3	Gestor de procesos para la identificación y mapeo de procesos	S/	1,200.00
4	Capacitación para el control del cuadro de mando integral	S/	200.00
	Total	S/	2,900.00

Nota. la siguiente tabla muestra el presupuesto estimado para el desarrollo del plan estratégico

Tabla 10

Estado de resultados de la constructora JAV

Partida	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Ventas netas	S/ 29,380	S/33,001	S/33,853	S/44,099	S/ 44,118	S/ 47,905
Costo de ventas	-S/ 15,195	-S/17,481	-S/15,001	-S/ 19,414	-S/20,165	-S/ 20,540
Resultado bruto	S/14,185	S/15,520	S/18,852	S/ 24,685	S/23,953	S/27,365
Gasto de ventas	-S/1,877	-S/1,566	-S/1,823	-S/2,077	-S/3,088	-S/3,633
Gastos de administración	-S/1,459	-S/1,071	-S/1,075	-S/1,264	-S/1,587	-S/1,649
Resultado operativo	S/ 10,849	S/12,883	S/15,954	S/ 21,344	S/19,278	S/22,083
Gastos financieros	S/ -	S/-	-S/2,699	-S/2,094	S/ -	-S/1,663
Ingresos financieros gravados	S/-	S/-	S/323	S/-	S/ -	S/ -
Otros ingresos	S/-	S/-	S/-	S/ -	S/-	S/ -
Resultado antes de participaciones e impuestos	S/ 10,849	S/ 12,883	S/ 13,578	S/ 19,250	S/ 19,278	S/ 20,420
Participación de los trabajadores	S/ -	S/-	S/ -	S/ -	S/-	S/ -
Impuesto a la renta	-S/ 4,766	-S/ 5,030	-S/ 5,127	-S/7,612	-S/6,822	-S/6,206
Resultado del ejercicio	S/ 6,083	S/ 7,853	S/8,451	S/ 11,638	S/12,456	S/14,214

Nota: la siguiente tabla muestra el estado financiero denominado estado de resultados, el cual tiene la característica de presentar información de la evaluación de las ventas de forma mensual comprendida desde el periodo octubre 2021 a marzo del 2022, cuyo periodo es el comprendido para el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 11

Flujo de caja operativo

Flujo de caja operativo	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Resultado del ejercicio	S/6,083	S/7,853	S/8,451	S/11,638	S/12,456	S/14,214
(+) Depreciación	S/700.00	S/700.00	S/700.00	S/700.00	S/700.00	S/700.00
Flujo de caja operativo Total	S/6,783	S/8,553	S/9,151	S/12,338	S/13,156	S/14,914

Nota. Este reporte financiero se realiza a fin de poder estimar los ingresos que ha generado la constructora sin descontar la depreciación, ya que no se ha descontado ningún valor monetario, asimismo, sirve para poder construir el flujo de caja libre de donde se obtendrá finalmente los indicadores económicos a evaluar.

Tabla 12

Flujo de caja libre

Flujo de caja libre	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Flujo de caja operativo total		S/8,553	S/9,151	S/12,338	S/13,156	S/14,914
(-) Inversiones						
Inversión de la Investigación	-S/15,163.00					
Inversión de la implementación	-S/2,900					
Flujo de caja libre total	-S/18,063	S/8,553	S/9,151	S/12,338	S/13,156	S/14,914

Nota. Este reporte financiero es aquel que muestra la utilidad final que lleva el inversionista o dueño del negocio, sirve para estimar los indicadores económicos más conocidos como el valor actual neto y la tasa interna de retorno. Cabe resaltar que está contemplado en un horizonte de 6 meses.

Tabla 13

Indicadores económicos

Indicadores Económicos	
VAN	S/21,387.00
TIR	50%
IR	1.18
COK	13%

Nota. La evaluación económica tiene un valor monetario de S/. 21,387.00 después de realizar las inversiones en la investigación y en la implementación del plan estratégico, asimismo, se tendrá un retorno del 50% como tasa de rendimiento y un índice de rentabilidad del 1.18 que quiere decir que la propuesta realizada es viable, se utilizó el COK del 13% que es la tasa efectiva anual por el último préstamo de la compañía.

Evaluación Social

Como parte de esta evaluación se pretende que a través de la generación de las políticas internas y procedimientos los colaboradores sientan un compromiso con la constructora JAV, puesto que de hacerlo así los clientes llegarán a percibir una buena gestión por parte de la organización y se sentirán cómodos por la calidad de servicio ofrecido, llegando a recomendar los servicios ofrecidos con sus allegados, lo que conducirá al ganar – ganar, tanto en la empresa como en la sociedad.

Por lo que al lograr este impacto se espera al menos contar con un 4% de ingresos adicionales a través de las ventas por los servicios ofrecidos en los próximos periodos.

Tabla 14

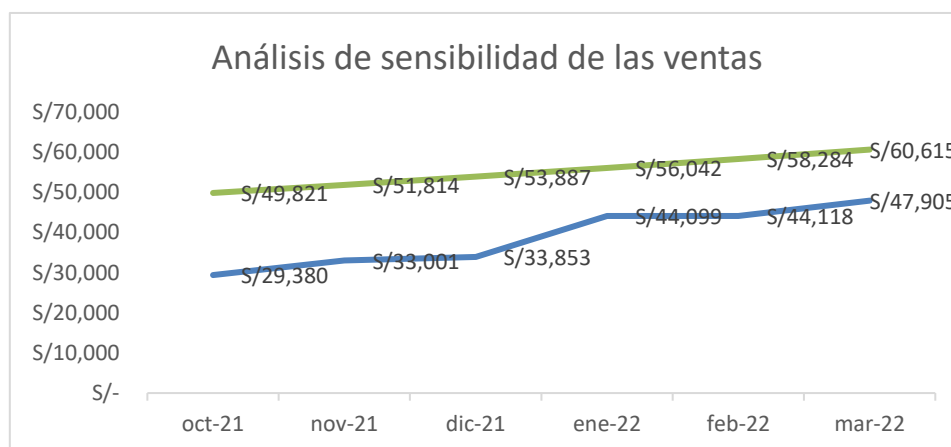
Análisis de sensibilidad de las ventas

Partida	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Ventas netas	S/ 29,380.00	S/ 33,001.00	S/ 33,853.00	S/ 44,099.00	S/ 44,118.00	S/ 47,905.00
Análisis de sensibilidad de las ventas	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22
	S/ 49,821.20	S/ 51,814.05	S/ 53,886.61	S/ 56,042.07	S/ 58,283.76	S/ 60,615.11

Nota: Evolución de las ventas en los próximos 6 periodos

Figura 9

Análisis de sensibilidad de las ventas



Nota. La figura muestra la evolución de las ventas luego de aumentar en 4% los ingresos producto del establecimiento de políticas y procedimientos de manera interna, esto como un análisis de sensibilidad moderado.

Evaluación Ambiental

En lo ambiental se espera que la constructora JAV al aplicar las diferentes estrategias establecidas en la matriz FODA reduzca sus costos de operación al menor porcentaje posible del análisis vertical del estado de resultados, de hacerlo así se tendrá mayor utilidad.

Tabla 15

Resultado del ejercicio antes de reducir el costo de ventas

Partida	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Ventas netas	S/ 29,380	S/ 33,001	S/ 33,853	S/ 44,099	S/ 44,118	S/ 47,905
Costo de ventas	-S/ 15,195	-S/ 17,481	-S/ 15,001	-S/ 19,414	-S/ 20,165	-S/ 20,540
Resultado del ejercicio	S/ 6,083	S/ 7,853	S/ 8,451	S/ 11,638	S/ 12,456	S/ 14,214

Nota: Este reporte muestra la utilidad obtenida antes de reducir el porcentaje del costo de ventas

Tabla 16

Ajuste del costo de ventas a la estructura mínima

Análisis vertical del costo de venta						
51.72%	-52.97%	-44.31%	-44.02%	-45.71%	-42.88%	

Nota. Este reporte muestra el ajuste del costo de ventas a la estructura mínima, en donde solo se considerará como porcentaje idóneo al -42.88%, por lo tanto, dicho porcentaje se aplicará como índice para el nuevo costo de ventas.

Tabla 17

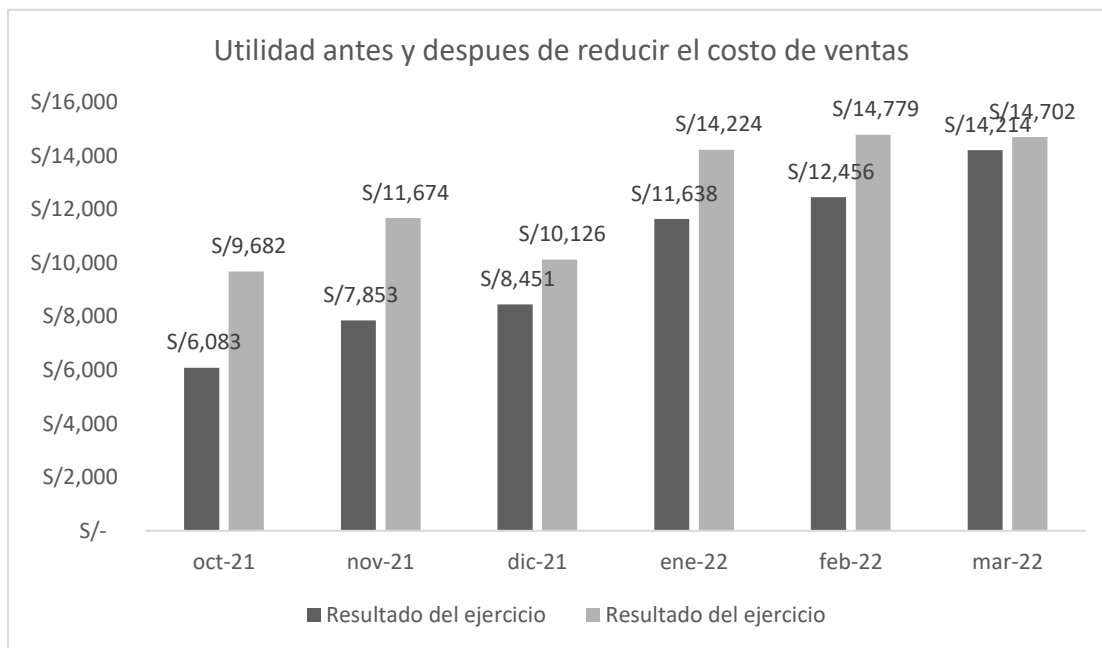
Resultado del ejercicio después de reducir el costo de ventas

Partida	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Ventas netas	S/ 29,380	S/ 33,001	S/ 33,853	S/ 44,099	S/ 44,118	S/ 47,905
Costo de ventas	-S/ 12,597	-S/ 14,149	-S/ 14,514	-S/ 18,908	-S/ 18,916	-S/ 20,540
Resultado del ejercicio	S/ 9,682	S/ 11,674	S/ 10,126	S/ 14,224	S/ 14,779	S/ 14,702

Nota. Este reporte muestra la utilidad obtenida después de reducir el porcentaje del costo de ventas

Figura 10

Comparación de utilidad antes y después de reducir el costo de ventas al mínimo



Nota. La figura muestra la comparativa de la utilidad que obtiene la empresa en un escenario normal y luego en un escenario mejorado, donde evidentemente si los costos de operación se reducen al mínimo se obtendrá mejores beneficios luego de cada periodo.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Limitaciones

Se encontró en un primer momento se puede decir, que la empresa no tenía organizada la información y que sus operaciones eran guardadas en el programa Microsoft Excel, asimismo, para poder organizar la base de datos de las ventas y de la rentabilidad de la constructora era necesario contar con los estados financieros básicos, los cuales no se disponían en el momento oportuno, ya que era difícil establecer contacto con el contador de la empresa debido a que es un colaborador externo, sin embargo, con la predisposición del Gerente de JAV, se pudo obtener dichos estados financieros anuales, los cuales fueron necesarios para poder organizarlos de manera mensual y trabajar para los escenarios pre y post test.

Discusión comparativa

Baque et al. (2022) en su artículo científico titulado “Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo”, señalan que el 46% de los encuestados opinan que la aplicación de una planificación estratégica genera beneficios, al incrementar sus ventas al menos en un 10%, asimismo minimizando el riesgo y aumentando las ganancias; por tanto, se reafirma que la implementación de este plan es indispensable para la gestión de los negocios, coincidiendo en el cumplimiento de los objetivos propuestos, el aumento de las ventas en 8.63% periodo a periodo.

De la misma forma Castañeda y Chuna (2020) en su investigación “Propuesta de un plan estratégico de marketing para incrementar el nivel de ventas en la empresa Tamashi”. Los autores establecieron planes de acción en donde determinaron un impacto favorable en las ventas, generando un aumento del 10.5%, respecto al escenario inicial. Mientras que, al evaluar económicamente la propuesta del plan estratégico, sus resultados arrojan un VAN de S/.1802.8 y la TIR de 39.6 %. siendo la propuesta económicamente viable. En este sentido, se encuentra concordancia con lo obtenido en esta investigación puesto que, después de implementar el plan

estratégico hubo una mayor rentabilidad para el ROS, ya que en un principio se registraron porcentajes promedio del 20%, sin embargo, luego de implementar todo lo establecido, estos indicadores aumentaron en 26.39%, 28.23% y 29.67% para Enero, Febrero y Marzo del 2022. En cuanto a la evaluación económica se llega a determinar que la implementación es viable ya que los resultados son beneficiosos, teniendo como principal resultado al VAN con un monto de S/. 21,387.00, asimismo, se tendrá un retorno del 50% como tasa de rendimiento y un índice de rentabilidad del 1.18.

Por otro lado, Sánchez (2019) en su investigación “Diseño de un plan estratégico y operativo para el fortalecimiento de una empresa constructora caso: Becerra Cuesta CIA. LTDA. en Ecuador”. La autora menciona que la empresa dispone de buenas fortalezas y oportunidades, así lo demuestra en la EFE con un resultado de 2,54. Y la evaluación de EFI con un resultado de 2,58. Asimismo, indica que existe un impacto positivo en los indicadores de rentabilidad del patrimonio (paso de 23% a 24.75%) y rentabilidad de la inversión (paso de 20% a 22.56%), en los escenarios pre vs post test. Se obtiene resultados por encima de la media en la evaluación de factores internos (EFI) con 2.74 y 2.95 para los factores externos (EFE), resaltando así que actualmente existe una buena aceptación de los clientes gracias a su posicionamiento. Por otro lado, de acuerdo a los resultados de rentabilidad de las ventas, luego de generar y administrar eficazmente el Fanpage como estrategia para la mayor atracción de clientes se alcanzó una rentabilidad superior a la obtenida al primer escenario, se obtuvo indicadores del 26.39%, 28.23% y 29.67% para el periodo establecido entre Enero a Marzo del 2022 siendo superiores a la rentabilidad obtenida en el pre test.

Implicancias

Por el lado de la implicancia teórica se evidencia que la metodología escogida de Sainz (2015) en relación a la implementación de planes estratégicos en las organizaciones, deja una base útil para futuras investigaciones que se preocupan por el mejoramiento de la gestión del

negocio y aumentar los niveles de rentabilidad a través de la adopción de estrategias planteadas bajo la premisa de la reestructuración de la visión y el control que debe ejercer cada plan de acción mediante un seguimiento a través de cronogramas establecidos.

En cuanto a la implicancia práctica, la cual radica en determinar la influencia del plan estratégico sobre la gestión de ventas, se llegó a establecer la implementación de dicho plan como una solución práctica para aumentar el nivel de ventas, en donde los resultados obtenidos son positivos y significativos, tal como lo demuestra la validación de los indicadores planteados en la variable gestión de ventas a través de la prueba estadística de la T de Student.

Por último, la implicancia metodológica indica que al poder validar la hipótesis planteada, esta investigación podrá ser tomada como un antecedente para futuras investigaciones que realicen un tipo de investigación experimental para el sector construcción, ya que queda demostrado que al implementar el plan estratégico traerá consigo resultados beneficiosos, lo cual mejora la gestión empresarial y por lo tanto permite que dichas empresas puedan subsistir en el mercado, siempre y cuando se fijen objetivos medibles y cuantificables.

Conclusiones

- Se determinó que la implementación del diseño del plan estratégico, representa un impacto significativo, que se refleja en la gestión de ventas a través de los cuatro indicadores medidos, por el lado de la satisfacción de clientes se encuentra un $p=0.008$, por el lado de las recomendaciones se tiene también $p=0.008$, mientras que por el lado de la rentabilidad de las ventas se tiene un $p=0.035$ y en cuanto a la rentabilidad del activo se tiene un $p=0.0486$ y al ser estos resultados menores al 0.05, se afirma la hipótesis alterna que refleja una marca favorable sobre la gestión de ventas.
- Se analizó la situación actual de la empresa JAV, resaltando que hay deficiencias en la gestión de ventas a través del análisis del Ishikawa, debido a que en primera instancia no se contaba con una adecuada salud financiera, lo que trajo consigo bajos niveles de rentabilidad y bajos niveles de ventas, esto a partir de la no incorporación de un plan estratégico que dirija una adecuada gestión.
- Se midió que la actual gestión de ventas antes de implementar el plan estratégico tiene resultados moderados, en el nivel de satisfacción solo un 33% de todos los clientes se sienten satisfechos por los servicios contratados, por otro lado, en las recomendaciones solo un 45% de clientes recomendarían a otros usuarios contratar los servicios ofrecidos, en cuanto a la rentabilidad de las ventas se tiene un retorno promedio del 22% y en cuanto a la rentabilidad del activo se tiene un retorno promedio del 8%.
- La implementación del plan estratégico se realizó a través de la metodología de (Sainz, 2015) y trajo consigo la identificación del modelo del negocio por medio del modelo Canvas, asimismo, se fomentó 7 estrategias a través del análisis FODA, sin embargo, se lograron realizar 4 estrategias de acuerdo a una evaluación interna,

resaltando la implementación del Fanpage y del cuadro de mando integral, todo esto con el propósito de elevar el nivel de ventas y el retorno de las mismas, lo cual se consiguió con éxito y está demostrado en la validación de indicadores.

- Se concluye que la medición de la gestión de ventas después de implementar el plan estratégico aumento considerablemente de acuerdo al pre test, puesto que el nivel de satisfacción paso de 33% a 90%, el nivel de recomendaciones paso de 45% a 90%, por el lado de la rentabilidad de las ventas paso de un 22% en promedio a un 27% y por el lado del retorno del activo el indicador paso de 8% en promedio a un 13%.

La evaluación económica permitió obtener indicadores económicos aceptables, es decir se tiene un VAN de S/. 21,387.00 después de realizar las inversiones en la investigación y en la implementación del plan estratégico, asimismo, se obtiene un retorno del 50% como tasa de rendimiento y un índice de rentabilidad del 1.18 que quiere decir que la propuesta realizada es viable. Por el lado social, al lograr capacitar al personal y mejorar la calidad de los servicios se espera aumentar los ingresos en 4%, mientras que, en cuanto al tema ambiental se espera que al aplicar las estrategias establecidas se reduzcan los costos de operación y mejorar la rentabilidad.

REFERENCIAS

- Aponte, J. (2022). Estrategias para incrementar las ventas en proyectos multifamiliares del sector de la construcción. *Universidad Militar Nueva Granada*, 34-35.
- Araya, A. (2020). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares*. Rosario, Argentina: Tec Empresarial.
- Arriaga, F., Ávalos, D., y Orozco, E. (2018). Propuesta de estrategias de mejora basadas en el análisis FODA. *Revista Rha Ximhai*, 417-424.
- Artal, M. (2017). *Dirección de Ventas*. Madrid, España: ESIC.
- Cámara de Comercio de la Libertad. (Octubre de 2021). Luego de 5 años el sector construcción empieza a recuperarse. págs. 09-12.
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: Univesidad de Bogotá.
- Casas, J., y Repullo, J. (2017). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Madrid, España: Escuela Nacional de Sanidad.
- Castillo, L. (2014). *Análisis documental en investigación*. Cataluña, España: Biblioteconomía.
- Comisión de Investigaciones Científicas. (2021). *CIC Strategi Plan 2021 to 2024*. USA: Construction Industry Council.
- Delgado, B., Bravo, W., y Pinzón, L. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 1-17.
- Díaz , L. (2020). *Como interpretar la rentabilidad sobre las ventas*. Colombia: Altos Empresarios.
- Digital Guide. (2020). *Marketing de las recomendaciones y la atracción de nuevos clientes*. Madrid, España.
- Eumed. (2019). *Rentabilidad Ventaja comparativa*. Michoacan, Mexico: Enciclopedia Virtual.

- Flores, M., y Isuiza, C. (2015). *Toma de decisiones financieras y su relación con la rentabilidad*. Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía.
- González, J., Salazar, F., y Ortíz, R. (2020). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones. *Revista Telos*, 241-256.
- Gutiérrez, J., Alizo, M., y Morales, M. (2017). *Planeación estratégica situacional*. Zulia, Venezuela: Revista Venezolana de Gerenci.
- Hammond, M. (2022). *Gestión de clientes, la satisfacción y las ventas*. España.
- Aponte, J. (2022). Estrategias para incrementar las ventas en proyectos multifamiliares del sector de la construcción. *Universidad Militar Nueva Granada*, 34-35.
- Araya, A. (2020). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares*. Rosario, Argentina: Tec Empresarial.
- Arriaga, F., Ávalos, D., y Orozco, E. (2018). Propuesta de estrategias de mejora basadas en el análisis FODA. *Revista Rha Ximhai*, 417-424.
- Artal, M. (2017). *Dirección de Ventas*. Madrid, España: ESIC.
- Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las Mipymes del cantón Quevedo. *Revista. Universidad Y Sociedad*, 14(2), 66-74. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2677>
- Cámara de Comercio de la Libertad. (Octubre de 2021). Luego de 5 años el sector construcción empieza a recuperarse. págs. 09-12.
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: Univesidad de Bogotá.
- Casas, J., y Repullo, J. (2017). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Madrid, España: Escuela Nacional de Sanidad.

- Castañeda, C. y Chuna, K. (2017). Propuesta de un plan estratégico de marketing para incrementar el nivel de ventas en la Empresa Tamashi (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo Perú. Recuperado de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8868/CASTA%
A%20CASTRO%2c%20Carlos%3b%20CHUNA%20VALENCIA%2c%20Karen%20Alicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8868/CASTA%c3%91ED A%20CASTRO%2c%20Carlos%3b%20CHUNA%20VALENCIA%2c%20Karen%20Alicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castillo, L. (2014). *Análisis documental en investigación*. Cataluña, España: Biblioteconomía.
- Comisión de Investigaciones Científicas. (2021). *CIC Strategi Plan 2021 to 2024*. USA: Construction Industry Council.
- Delgado, B., Bravo, W., y Pinzón, L. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 1-17.
- Díaz , L. (2020). *Como interpretar la rentabilidad sobre las ventas*. Colombia: Altos Empresarios.
- Digital Guide. (2020). *Marketing de las recomendaciones y la atracción de nuevos clientes*. Madrid, España.
- Eumed. (2019). *Rentabilidad Ventaja comparativa*. Michoacan, Mexico: Enciclopedia Virtual.
- Flores, M., y Isuiza, C. (2015). *Toma de decisiones financieras y su relación con la rentabilidad* . Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía.
- González, J., Salazar, F., y Ortíz, R. (2020). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones. *Revista Telos*, 241-256.
- Gutiérrez, J., Alizo, M., y Morales, M. (2017). *Planeación estrategica situacional*. Zulia, Venezuela: Revista Venezolana de Gerenci.
- Hammond, M. (2022). *Gestión de clientes, la satisfacción y las ventas*. España.
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la investigación: Diseño de investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Koontz, H., y O'Donnell, C. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Laban, L., & Montoya, G. (2018). PLAN ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA MI ANGEL. Edu.ec.
<https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6d7555e8-8471-45c8-8f8d-10d20b214d6f/content>
- López, P., y Fachelo, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Lozada, J. (2015). *Investigación aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. España: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Mayorga, D., y Araujo, P. (2014). *El plan de marketing en la empresa peruana*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Mendoza, J y Sanchez, I. (2021). Plan estratégico para la empresa Dispolab Farmaceutica Peru S.A., para el periodo 2020-2023, Lima - Perú. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Munch, L. (2015). *El proceso administrativo*. Guadalajara, México: Pearson Educación.
- Portillo, M., y Atencio, E. (2008). *El proceso académico administrativo*. Venezuela: Revista: Omnia.
- Quiroa, M. (2021). *Gestión de ventas*. Guatemala: Economipedia.
- Saínez, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sanchez, A. (2015). Diseño de un plan estratégico y operativo para el fortalecimiento de una empresa constructora. Caso: Becerra Cuesta Cía. Ltda. Puce.edu.ec.
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10634>
- Universidad Católica Boliviana. (2007). *Origen y desarrollo de la administración*. Cochabamba, Bolivia: Revista: Perspectivas.

Westreicher, G. (2018). *Rentabilidad de los activos*. Lima, Perú: Economipedia.

Zapata, A. (2015). *Ciclo de la Calidad PHVA*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo A

Matriz de consistencia

Título: Diseño de un plan estratégico y su influencia en la gestión de ventas de la empresa Jav Contratistas y Servicios EIRL, Trujillo 2022							
Formulación del Problema	Objetivo General	Operacionalización					
		Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Población	Metodología
¿De qué manera el diseño del plan estratégico influye en la gestión de ventas de la empresa Jav Constructora y servicios generales EIRL, Trujillo 2022?	Determinar la influencia del diseño del plan estratégico en la gestión de ventas de la empresa Jav Constructora y servicios generales EIRL, Trujillo 2022?	Plan Estratégico	Planeación	Direccionamiento estratégico	Cuestionario	Población 1: Todos los colaboradores de la constructora, los cuales ascienden a un total de 22 personas de la parte operativa. Población 2:	Tipo: Aplicada Diseño: Experimental Subtipo: Pre-experimental
				Objetivos comerciales			
			Organización	Funciones	Cuestionario		
				Estructura Organizacional			
Dirección	Motivación	Cuestionario					
	Trabajo en equipo						
Control	Monitoreo	Cuestionario					
Hipótesis	Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Muestra	
Existe una influencia significativa y positiva entre el diseño del plan estratégico y la gestión de ventas en la empresa Jav	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la situación actual de la empresa Jav Constructora y servicios generales. Medir la actual gestión de ventas antes de implementar el plan estratégico. 	Gestión de ventas	Ratios de rentabilidad	Satisfacción de clientes	Cuestionario NPS (Indice Net Promoter)	La muestra, esta representada por el mismo número de colaboradores, es decir las 22 personas que laboren en la parte operativa ya que el	
				Recomendaciones	Cuestionario NPS (Indice Net Promoter)		

<p>Constructora y servicios generales, Trujillo 2022.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el plan estratégico de acuerdo con la metodología escogida. • Medir la gestión de ventas después de implementar el plan estratégico. • Evaluar económica, social y ambientalmente la viabilidad de implementar el plan estratégico. 			<p>Rentabilidad de las ventas (ROS)</p> <p>Rentabilidad del activo (ROA)</p>	<p>Ficha de recolección de datos</p> <p>Ficha de recolección de datos</p>	<p>tipo de muestreo escogido es el no probabilístico y por conveniencia.</p>	
---	---	--	--	--	---	--	--

Anexo B

Operacionalización de la variable independiente: Plan Estratégico

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	INSTRUMENTO
Plan Estratégico	Es una herramienta de gestión que va permitir realizar un diagnóstico de las necesidades y plantear las posibles soluciones de aquellos conflictos que afectan a la organización	El planeamiento estratégico es un proceso que en la práctica debe mantenerse unido al proceso administrativo para medir el desarrollo de lo planificado por la gerencia	Planeación	Direccionamiento estratégico	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que conocen el direccionamiento estratégico}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	Cuestionario
			Organización	Objetivos comerciales	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que conocen los objetivos comerciales}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	Cuestionario
				Funciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que conocen a cabalidad sus funciones}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	Cuestionario
			Dirección	Estructura organizacional	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que conocen la estructura organizacional}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	Cuestionario
				Motivación	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que se sienten motivados}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	Cuestionario
			Control	Trabajo en equipo	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que sienten que hay trabajo en equipo}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	Cuestionario
				Monitoreo	$\frac{N^{\circ} \text{ de operaciones concretados con éxito}}{\text{Total}} \times 100$	Cuestionario

Anexo C

Operacionalización de la variable dependiente: Gestión de ventas

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Formula	Instrumento
Gestión de ventas	La gestión de ventas es la técnica de gestionar los procesos de ventas para maximizar las ventas e impulsar los ingresos.	La gestión de ventas puede ser medida a través de diversos indicadores de satisfacción y rentabilidad, sin embargo, el más idóneo es el ROS Y ROA (retorno sobre las ventas y rentabilidad sobre el activo y rentabilidad sobre el activo).	Satisfacción de clientes	Satisfacción de clientes	$Nivel\ de\ satisfacción\ x\ proyectos\ ejecutados$	Cuestionario NPS (Índice Net Promoter)
				Recomendaciones	$Nivel\ de\ recomendaciones\ x\ proyectos\ ejecutados$	Cuestionario NPS (Índice Net Promoter)
			Rentabilidad	Rentabilidad de las ventas (ROS)	$\frac{Utilidad\ neta}{Total\ de\ ventas\ netas} \times 100$	Ficha de recolección de datos
				Rentabilidad del activo (ROA)	$\frac{Utilidad\ neta}{Total\ de\ activos} \times 100$	Ficha de recolección de datos

Anexo D

Cuestionario

Cuestionario dirigido a los colaboradores de JAV Contratistas y Servicios EIRL

INSTRUCCIONES

Estimado(a) este cuestionario es anónimo y voluntario. Por favor sea honesto(a) con las respuestas a escoger, debido a que permitirá recabar información importante para la implementación de un plan estratégico a fin de mejorar la eficiencia de las ventas, así como de los servicios ofrecidos.

Marque con una (X) una sola respuesta de entre las cinco respuestas alternativas en los recuadros indicados

según la siguiente ESCALA DE VALORES:

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Indiferente

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO							
Ítem	Dimensión	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Planeación	1. ¿Considera usted que la constructora JAV, se preocupa por establecer programas de trabajo, planes a futuro, establecimiento de políticas y otros temas relacionados al direccionamiento estratégico?					
2		2. ¿Considera usted que la constructora JAV, fija objetivos comerciales y los hace partícipes en la fijación de los mismos?					
3	Organización	3. ¿Considera usted que JAV, tiene organizado y plasmado un manual de organización y funciones a fin de que cada colaborador sepa sus funciones?					
4		4. ¿Considera usted que JAV ha establecido el organigrama, el cual le permite saber cómo es la estructura organizacional y por lo tanto se le hace más fácil a quien debe reportar sobre su trabajo?					
5	Dirección	5. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por la capacitación y motivación de su personal, para ofrecer un servicio idóneo en las operaciones encomendadas?					
6		6. ¿Considera usted que la empresa realiza programas de integración de personal, por lo tanto, siente que hay un compromiso de trabajar en equipo?					
7	Control	7. ¿Considera usted que existe un monitoreo adecuado de las obras, de tal manera que se realice operaciones concretadas con éxito?					

Anexo E

Metodología escogida

Metodologías Critérios	Modelo de planificación de Sun Tzu	Ciclo Deming PHVA	Metodología de Saíinz, 2015	Cuadro de mando Integral	TOTAL
Influencia en la satisfacción del cliente	X	X	X	X	4
Orientado a planificación de estrategias	X	X	X	X	4
Influencia en la misión y estrategia	X	X	X	X	4
Reestructuración de la visión en el corto plazo, si los resultados no son los esperados			X		
Adaptable a organizaciones empresariales		X	X	X	3
Orientada a medir indicadores de gestión		X	X	X	3
Orientado a evaluar la rentabilidad empresarial				X	
Influencia en estrategias políticas y militares	X				1
Influencia en las decisiones empresariales	X	X	X	X	4
Metodología ágil mediante pasos establecidos	X	X	X	X	4
Lineamientos en el control de los planes de acción mediante un cronograma establecido	X		X		3
TOTAL	7	7	9	8	

De acuerdo con lo evaluado en la tabla anterior, la metodología escogida para la implementación del plan estratégico es la que propone Saíenz (2015), puesto que dentro de los criterios evaluados hay 2 que son muy importante en toda empresa y son la reestructuración de la visión y el control que se debe ejercer a los planes de acción mediante un cronograma establecido, por ello es que destaca esta metodología y debe ser la implementada.

Anexo F

Descripción de los pasos de la metodología escogida:

- Descripción de la fase 1

Análisis de la Situación

Según Sainz et al. (2015) En la primera fase se involucran dos subfases: análisis de la situación externa y análisis de la situación interna.

Análisis de la Situación Externa:

Este análisis debe considerar los siguientes tipos de análisis, independientemente de su estructura:

Análisis ambiental o del entorno: Este análisis consiste en examinar el impacto de factores externos fuera del control de nuestra empresa: factores económicos, factores tecnológicos, factores políticos y legislativos, factores sociales. Este análisis proporciona una breve revisión de las perspectivas macroeconómicas del gobierno para los próximos tres años en el contexto del Plan Estratégico.

Análisis de la industria: este análisis a menudo se puede realizar convenientemente con un análisis competitivo de Porter para comprender el grado de competitividad en la industria en la que opera la empresa. Competencia entre competidores, poder de negociación de los clientes, la negociación con proveedores, la amenaza de productos sustitutos.

Análisis de mercado: análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo histórico y las tendencias del mercado para determinar las características del mercado en el que compete una empresa.

Los siguientes factores deben tenerse en cuenta en el análisis: Tamaño y desarrollo del mercado, crecimiento del mercado y estado del ciclo de vida estacional (lanzamiento, crecimiento, madurez o declive) para el producto o servicio de cada empresa. Análisis de la situación interna:

Sainz et al. (2015) argumentan que el análisis de la situación interna ayuda a revelar las debilidades y potencialidades de la empresa. Por tanto, se trata de una valoración de la empresa para investigar si se ha tomado la decisión estratégica más adecuada. En el análisis de la situación interna se tendrá en cuenta: Definición de la actividad de la empresa para determinar las funciones a desarrollar por la actividad descrita por cada actividad o unidad estructural.

Diagnóstico de la situación:

Las herramientas diagnósticas más comunes: Según Sainz et al. (2015) se utilizan dos herramientas para diagnosticar la condición:

Análisis FODA: En este análisis, significa utilizar las oportunidades del entorno a su favor y, de manera similar, reducir o eliminar sus amenazas para que las amenazas puedan eliminarse fácilmente o al menos corregirse tantos puntos como sea posible. débil. Idealmente, las fortalezas y debilidades competitivas se revelan porque ayudan a definir la estrategia de una empresa más que las fortalezas y debilidades.

Matriz de Posición Competitiva:

Sainz et al. (2015) argumentan que la matriz McKinsey-GE es otra herramienta muy útil para diagnosticar estados rígidos. En su formación intervienen dos variables: el atractivo del mercado al que ingresamos y nuestra posición en relación con nuestros competidores.

- Descripción de la fase 2

Sistema de objetivos de la empresa: misión, visión, valores y objetivos estratégicos:

Es muy importante definir la visión y misión de la empresa. La visión se refiere a las metas futuras de la empresa. En general, la misión consiste en definir las actividades básicas que la organización realiza en la sociedad.

A partir de esta definición, la formulación de la misión se puede idear en un solo paso, porque, por ejemplo, una empresa que fabrica automóviles puede tener como misión producir vehículos, mientras que la misión de una universidad incide directamente en la formación

profesional de los estudiantes. Los individuos pueden simplemente proporcionar servicios educativos. Sin embargo, se debe reconocer que se necesita un mayor análisis para definir adecuadamente la misión de la empresa.

Haciendo referencia a Mayorga y Araujo (2013), Peter Drucker afirma que la creación de una misión corporativa debe tener en cuenta cinco elementos: la historia de la organización, las preferencias que tienen los gerentes y dueños de negocios, y aspectos de la misión corporativa. Entorno, recursos de que dispone la organización y capacidades organizativas. Las empresas sin una misión clara tienen dificultad para desarrollar metas y estrategias. Además, es importante que la misión esté orientada al mercado.

La Compañía necesita saber cómo distinguir las decisiones estratégicas más de 10 a 15 años, una decisión estratégica remota 3-5 años y decisiones operativas 1 año o menos

Según Sainz et al. (2015) Un estudio, cuando la compañía resuelve por primera vez su primer plan estratégico, generalmente se enfrenta a una definición de decisión estratégica más larga:

A) Tarea: según Sainz et al. (2015) La tarea es la razón para determinar la organización o el propósito. Responda las preguntas: ¿Por qué somos? Una misión es el objetivo final en torno al cual se desarrollan planes y programas. De hecho, rara vez se presta suficiente atención a la misión empresarial, lo que probablemente sea la única y principal razón citada por D'Alessio (2014) de que la misión es la forma en que la organización se mueve hacia el futuro deseado. responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Es el catalizador para que la organización logre su trayectoria de cambio y lo que la organización "debe hacer" para tener éxito.

La misión estratégica es la aplicación e implementación de la intención estratégica, en resumen, es necesario definir los mercados y productos que la organización pretende servir y utilizar de manera efectiva sus recursos, capacidades y oportunidades. Una buena declaración

de misión debe alinear las áreas de interés, servir como límite entre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, servir como guía para la toma de decisiones gerenciales y brindar orientación para ayudar a la gerencia en su rol de liderazgo.

B) Visión: Usualmente la visión es más importante o transitoria que la misión. Según Sainz et al. (2015), la visión de una empresa u organización es una expresión gráfica verbal y concisa de lo que queremos que sea la empresa en el futuro, y ayuda a determinar el rumbo que debe tomar la organización en su desarrollo futuro. mostrar. Así que la empresa aspira a serlo.

Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?

Estrategias Corporativas: Definición del negocio y estrategias

Según Sainz et al, (2015) La estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Las estrategias de cartera de negocio deben concretar todas las actividades o unidades de negocio que la empresa quiere abordar. De ello se puede derivar que la empresa se convierta en un multinegocio o siga siendo mononegocio. Se observa que la decisión a tomar en este nivel de estrategia de un plan estratégico es sobre la cartera de negocio de la empresa. En esta etapa se utilizan o presentan las matrices que deben aplicarse:

Matriz de Posición Competitiva: Es una herramienta muy útil para los equipos de planificación como herramienta para reflexionar y compartir los aspectos más importantes de la estrategia de la empresa. Específicamente, ayuda a liderar el equipo. Matriz de Boston Consulting Group (BSG):

Matriz de Crecimiento-Compromiso: Esta es una herramienta muy útil cuando una empresa está presentando su negocio en todos los cuadrantes de la matriz. Esto está

determinado por dos variables: el crecimiento del mercado y la participación relativa en el mercado.

Descripción de la tercera fase

Un plan de acción:

Un plan de acción es una herramienta de gestión empresarial que ayuda a los gerentes a mover el negocio del punto A al punto B; en otras palabras, identificar los pasos para lograr las metas establecidas por la empresa. El primer paso para usarlo es entender su concepto, porque después de todo hay varios modelos, herramientas de apoyo y formas de crearlo. Es una herramienta de gestión en la que un tema enumera las acciones necesarias para lograr un objetivo. Permite desglosar los principales objetivos de la empresa en tareas, ordenarlas cronológicamente y determinar quién será el responsable de completarlas, en cuánto tiempo, con qué recursos y con qué presupuesto.

Anexo G

Diseño del instrumento de la ficha resumen – Variable Gestión de ventas

Ficha para el indicador satisfacción

Enero a Marzo del 2022	Mes	Número de atenciones realizadas	Personas que calificaron en el rango [10 - 9] PROMOTORES, según su satisfacción	Personas que calificaron en el rango [8 - 7] PASIVOS, según su satisfacción	Personas que calificaron en el rango [6 - menos] DETRACTORES, según su satisfacción
	Ene-22				
	Feb-22				
	Mar-22				
	Total				
	%				

Ficha para el indicador recomendaciones

Enero a marzo del 2022	Mes	Número de atenciones realizadas	Recomendarían los servicios de la empresa en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Recomendarían los servicios de la empresa en el rango [8 - 7] PASIVOS	Recomendarían los servicios de la empresa en el rango [6 - menos] DETRACTORES
	Ene-22				
	Feb-22				
	Mar-22				
	Total				

Ficha para el indicador rentabilidad de las ventas

Rentabilidad de las ventas - Post Test			
Partida	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Resultado del ejercicio			
Ventas netas			
ROS			

Ficha para el indicador rentabilidad del activo

Rentabilidad de las ventas - Post Test			
Partida	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Resultado del ejercicio			
Ventas netas			
ROS			

Anexo H

Validación de la variable: Diseño del plan estratégico

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	Diseño de un plan estratégico y su influencia en la gestión de ventas de la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL, Trujillo 2022			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres de experto:				
El instrumento de medición pertenece a la variable:	VI.Diseño del plan estratégico			
Mediante la matriz de evaluación de expertos. Ud, tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable de estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		si	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para de esta manera obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				

Firma del experto:

Anexo I

Validación de la variable: Gestión de ventas

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:		Diseño de un plan estratégico y su influencia en la gestión de ventas de la empresa JAV Contratistas y Servicios EIRL, Trujillo 2022		
Línea de investigación:		Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios		
Apellidos y nombres d experto:				
El instrumento de medición penenece a la variable:				V2. Gestión de ventas
Mediante la matriz de evaluación de expertos. Ud, tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable de estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		si	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para de esta manera obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				

Firma del experto:

Anexo J

Nivel de confiabilidad del instrumento

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

s_i^2 = es la varianza del item i

s_t^2 = es la varianza de la suma de todos los items

k = es el número de preguntas

K	7
Suma Vi	5.1623
Vt	15.5866
Alfa	0.780

Reemplazando la fórmula para el primer instrumento aplicado en los 22 colaboradores de la constructora Jav, se obtiene un nivel de confiabilidad de 0.780, que de acuerdo con la escala alfa de Combrach estipulado por (George y Mallery, 2003), el resultado > 0.7 es aceptable.

Anexo K

Implementación del plan estratégico

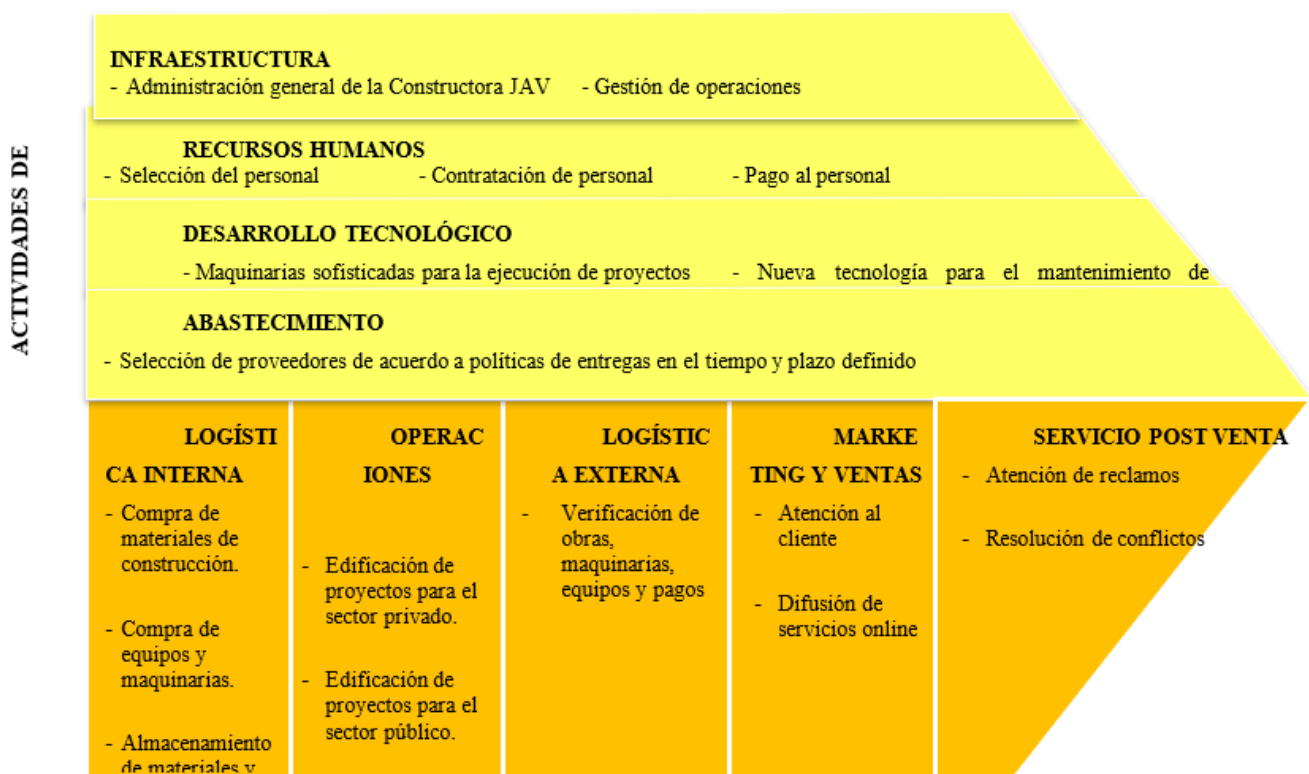
Fase 1:

Análisis de la situación interna:

Tal como lo recomienda Sainz et al. (2015) se analizará la situación interna, partiendo por la definición del negocio, para ello, se optará por realizar la propuesta de la cadena de valor, además de establecer el modelo de negocio por la metodología Canvas.

Figura 11

Cadena de valor propuesto para JAV Constructora y Servicios Generales EIRL



ACTIVIDADES PRIMARIAS



Una vez definido la cadena de valor y el modelo del negocio, el siguiente paso para el análisis de la situación interna es centrarse en el análisis denominado AMOFHIT, que es una herramienta para la auditoria interna para la organización, cuyo propósito es encontrar las Fortalezas y Debilidades de cada área funcional, como se muestra en la tabla.

Tabla 17

Análisis AMOFHIT para la constructora Jav

	Fortalezas	Debilidades
Administración y gerencia	Convenio con organizaciones privadas y con personas naturales para la ejecución de obras.	Se le resta importancia a la planificación estratégica por ser una empresa nueva en el mercado, su misión y visión no la han cambiado desde el año de constitución, por lo que sus objetivos no son conseguidos. Debido al personal no capacitado existen incumplimiento del contrato.
Marketing y ventas	Ofrece precios competitivos por los servicios ofrecidos. Cuentan con una cartera de clientes establecidos en el distrito de Trujillo, gracias a las buenas relaciones con otros socios estratégicos.	El no contar con un plan estratégico, dificulta un mayor alcance con los clientes, por tanto, la empresa no define y menos aplica algún tipo de estrategia para poder captar mayor número de clientes.
Operaciones y logística	Buen manejo de inventario a nivel de Excel.	Retrasos constantes en los procesos de la gestión logística, debido a que no se cuentan con proveedores cercanos al lugar de operaciones.
Finanzas y contabilidad	Responsabilidad en el pago de impuestos y pago de detracción en las fechas establecidas. El capital aportado es necesario, para hacer frente a las inversiones que son	

	necesarias para el ciclo normal de las operaciones.	
Información	Cuenta con señalizaciones dentro de la empresa, lo que permite a colaboradores como clientes tener conocimiento de las zonas seguras y riesgo.	
Tecnología	Cuenta con una base de datos en Microsoft Excel.	No cuenta con la implementación de software de empresarial para mejorar la gestión del negocio.

Nota. Después de realizar el análisis se cuentan con 8 fortalezas y 4 debilidades, las cuales servirán para poder establecer estrategias y mejorar la gestión del negocio

Tabla 18

Análisis de Stakeholders internos

Stakeholders	Participación	Intereses	Poder - Interés	Entidades
Dueños	Proporciona capital social para llevar a cabo las operaciones del día a día del negocio; además, es el encargado de todas las decisiones a nivel estratégico y operativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener posicionamiento de la marca en el corto y mediano plazo - Mantener los costos operativos a un margen del 52%. - Fidelizar a los clientes nuevos - Contar con capital de trabajo - Manejar niveles de rentabilidad de la inversión y de las ventas superiores al 22% 	Autoridad para gestionar el negocio mediante la toma de decisiones. En este sentido el poder de interés es alto.	
Colaboradores	Es el personal que se encuentra vinculado a la empresa mediante un tipo de contrato y su compromiso es realizar	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener reconocimiento de la empresa en la parte económica y en la parte 	El poder que poseen los colabores en la ejecución de las distintas obras o proyectos es baja; sin embargo, el interés es	

las actividades encomendadas	laboral a cargo de la integración de personal	alto; por lo que es necesario generar un dialogo abierto, en donde sean escuchados, y se respeten las opiniones para generar sinergias en beneficio de la empresa.
	- Generar un clima de confianza para trabajar agusto con todos sus compañeros.	
	- Esperar oportunidad de crecimiento laboral.	

Nota. La siguiente tabla muestra la identificación de los 2 grupos de interés a manera interna

Análisis de la situación externa:

Análisis del entorno: Para este análisis se hace una investigación de variables endógenas (cuyo valor está determinado por factores externos al modelo) y se analizan los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos.

Tabla 19

Análisis Peste+C

Macroentorno	Oportunidad	Amenaza
Político	<p>Necesidad de un pacto nacional para el sector construcción</p> <p>En el corto plazo, es necesario iniciar un proceso de negociación más amplio para acordar las iniciativas de política pública que implementará el nuevo gobierno cuando asuma para: (i) asegurar la sostenibilidad de las cuentas financieras, lo que puede incluir la introducción de un impuesto temporal; ii) desarrollar un plan coordinado que brinde asistencia financiera a los hogares afectados por la pandemia; (iii) adoptar medidas especiales para generar empleo formal, especialmente para mujeres y jóvenes; iv) priorizar los programas sociales y las inversiones públicas y privadas que tengan mayor impacto en la superación de la desigualdad económica y la inclusión</p>	<p>Incertidumbre política podría afectar la continuidad de recuperación del sector construcción.</p> <p>La Cámara de la Construcción del Perú - CAPECO presentó la 42^o edición de su informe económico de la industria de la construcción, presentando al futuro gobierno de Pedro Castillo un pronóstico sobre el estado de la industria, cuyas empresas se espera que caigan un 13,1% este año. 2019 (Cámara Peruana de Construcción, 2021)</p> <p>Es muy difícil para CAPECO abordar estos temas apremiantes de la construcción pública y privada y los procesos de modernización de la industria en un contexto de fragmentación política, conflictividad social y debilidad institucional. Estos</p>

	<p>social. (Cámara Peruana de Construcción, 2021)</p>	<p>objetivos de la industria solo pueden lograrse mediante esfuerzos de reforma más amplios y profundos.</p>
<p>Económico</p>	<p>El sector construcción es un magnífico aliado para el crecimiento del PBI del país</p> <p>El producto interno bruto (PIB) crecerá un 10,7 % en 2021 y un 4,5 % en 2022 después de que la economía general de Perú se contrajera un 11,1 % el año pasado debido a la pandemia, según el BCR. Por lo tanto, este sector es considerado uno de los más importantes en el aumento de la demanda interna y el empleo en el país, junto con la minería y la agroindustria. Experimentó un fuerte crecimiento en los primeros meses de 2021 después de verse afectado por las restricciones para combatir la pandemia de Covid-19 en 2020. (De la Vega, 2021)</p> <p>Si bien Perú fue uno de los principales receptores de migrantes venezolanos entre 2018 y 2019, el informe de BBVA indicó que el impacto en la economía fue mínimo. Si bien su empleo ha reducido los costos para muchas empresas, su presencia también ha aumentado el uso de</p>	<p>Panoramas interno y externo del sector construcción en el Perú</p> <p>Externamente, la economía peruana sigue beneficiándose de los altos precios de materias primas como el oro, el cobre y el petróleo. Sin embargo, esta oportunidad se ve contrarrestada por la falta de planificación estratégica a largo plazo en el poder ejecutivo. Preocupaciones por la constante rotación de ministros y tensiones relacionadas con los comentarios del actual presidente del Consejo de ministros en temas mineros. Además, recientemente también se ha puesto de manifiesto la corrupción en el gobierno. El mayor problema al que se enfrentan los gobiernos es la incertidumbre, ya que conduce a la fuga de capitales y a la reducción de la inversión (Guillen , 2022)</p>

	<p>servicios públicos como la educación y la atención médica, lo que contribuye a una mayor incertidumbre e informalidad. En general, este grupo representa solo el 0,6% del producto interno bruto (PIB), ya que muchos llegan sin ingresos.</p>	
<p>Sociales</p>		<p>El ajedrez geopolítico.</p> <p>Ajedrez geopolítico. Los izquierdistas de la región creen que Perú puede jugar un papel fundamental en el cambio geopolítico, fortaleciendo la relación de la región con China y desafiando la relación establecida con Estados Unidos. Las empresas se verán afectadas por esta dinámica de varias maneras. Comenzando por garantizar el suministro de energía, garantizar la resiliencia de la cadena de suministro, lograr la sostenibilidad, garantizar la gobernanza basada en valores compartidos, garantizar la seguridad y acelerar el crecimiento después de que termine la pandemia.</p>

		<p>COVID-19 y los talibanes.</p> <p>En todo el mundo y en Perú, la crisis sanitaria ha distraído a los gobiernos de la lucha contra el terrorismo y el crimen transnacional. Las empresas serán más vulnerables a la delincuencia y la inseguridad.</p> <p>Sostenibilidad corporativa.</p> <p>En Perú, la implementación de los estándares de cumplimiento ESG sigue siendo incompleta y se han observado profundas disparidades de género, étnicas y entre zonas rurales y urbanas en Perú. Las empresas deben hacer más para asegurarse de actuar en interés de las comunidades en las que operan, especialmente dado que enfrentan mayores riesgos de reputación e integridad en un gobierno que opera con incentivos populistas (Diario Gestión, 2021).</p>
Tecnológicos	<p>Los aportes de la transformación digital al sector construcción</p> <p>La industria de la construcción en Perú se ha visto afectada por una serie de eventos inesperados que han paralizado importantes proyectos. Sin embargo, su</p>	<p>Factores tecnológicos que influyen en el sector construcción:</p> <p>Varios factores contribuyen a la lenta adopción de nuevos desarrollos tecnología en nuestro entorno.</p> <p>Entre estos factores, encontramos que: (i)</p>

	<p>renacimiento solo ha sido posible gracias a la introducción de nuevas tecnologías que facilitan la ejecución y finalización de proyectos relacionados, que se han vuelto cada vez más complejos y exigentes (Montero, 2020). La clave para la transformación digital que impacta en los negocios es comprender lo que quieren los clientes. Para que la tecnología beneficie a la industria de la construcción, cada actor individual debe participar en el uso de la tecnología al mismo tiempo que todos los demás. Cuando se introduce la tecnología BIM, no se puede aprovechar todo su potencial porque los arquitectos o los expertos en ingeniería no saben cómo manejarlo. Aunque sea propiedad de una empresa constructora o de una empresa de gestión de proyectos, no pueden integrar adecuadamente la información que genera (Montero, 2020).</p>	<p>las empresas constructoras son muy conservadoras y aversas al riesgo; por lo tanto, hasta el momento no han visto la necesidad de mejorar sus procesos, pues ya están satisfechos con la rentabilidad lograda; otros Por otro lado, sus competidores también son muy conservadores. Estos factores han creado cierta inercia en la industria.</p> <p style="text-align: center;">Construir a la Luz del Cambio y la Modernización (Ghio, 2015).</p>
<p>Ecológico</p>	<p>Impactos ambientales en la industria de la construcción:</p> <p>El impacto de la industria de la construcción en el medio ambiente:</p> <p>Dado que las ciudades como ecosistemas son vulnerables al comportamiento económico,</p>	<p style="text-align: center;">-</p>

	<p>social, cultural y ambiental y dada la carga que soportan en términos de población, agotamiento de recursos e industria, se configuran como focos de contaminación ambiental en el marco del desarrollo sostenible. el reto y la responsabilidad de la industria de la construcción es integrar la gestión ambiental en la cadena de valor del desarrollo de la edificación, prestando especial atención al consumo excesivo de recursos globales como uno de los principales componentes en el punto de partida de todo desarrollo.</p> <p>En los últimos años, ha habido iniciativas en todo el mundo en la industria de la construcción para considerar el cumplimiento y la protección ambiental en toda la cadena de valor. Hoy en día, el lenguaje utilizado en relación con el desarrollo sostenible incluye términos como construcción sostenible, construcción, energética, construcción verde y construcción pasiva, que indican que la industria de la construcción tiene acciones e intereses específicos en el desarrollo que demuestran un compromiso con el medio ambiente. Sin embargo, para gestionar la</p>	
--	--	--

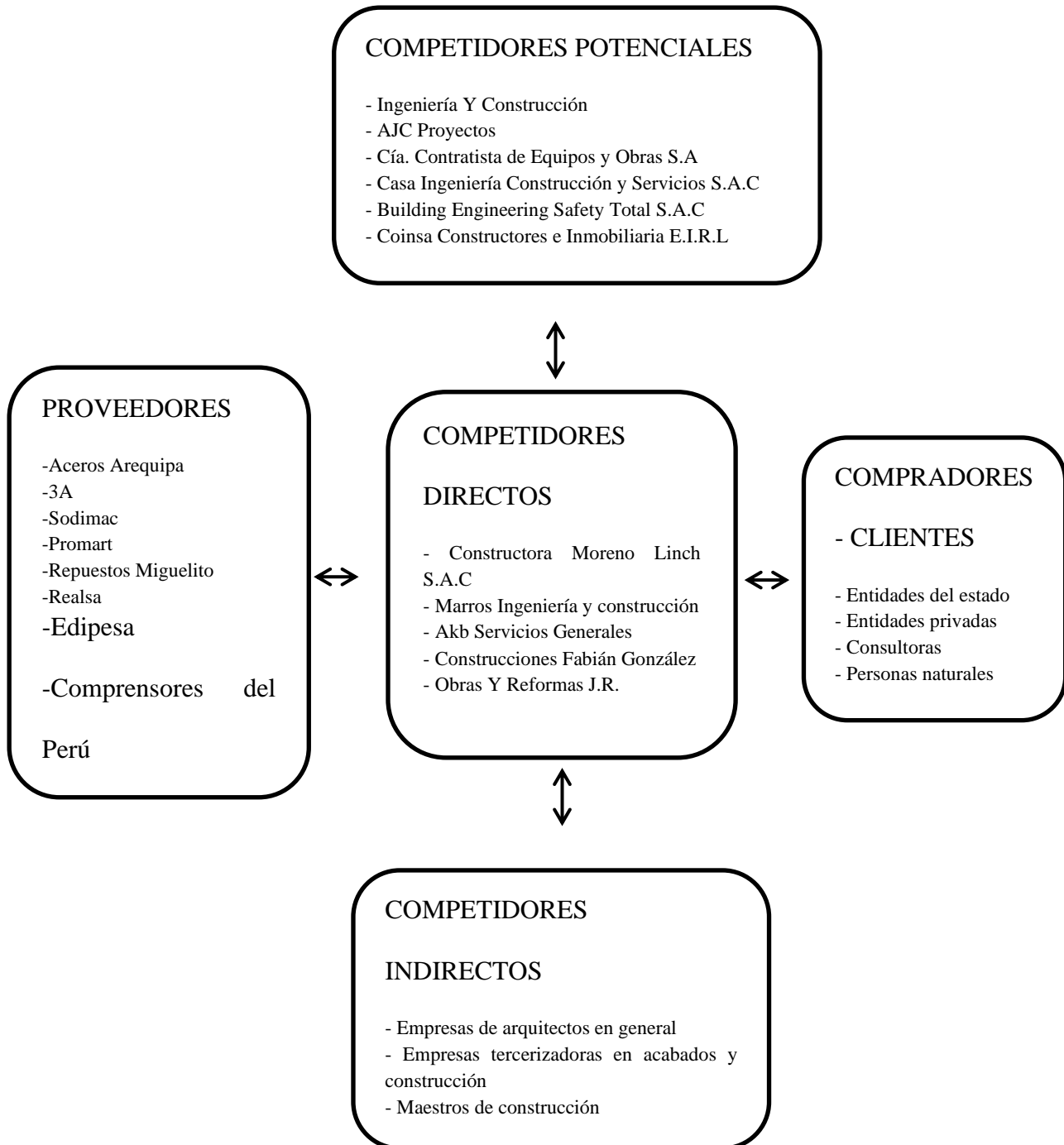
	<p>contaminación ambiental y reducir el impacto ambiental, también se debe considerar la sostenibilidad en otras fases de los proyectos de diseño y construcción (Echeverry, 2017).</p>	
<p>Competitivo</p>	<p>Plan de competitividad</p> <p>El ministro Alva explicó que, en 2019, el gobierno lanzó el Programa Nacional de Competitividad de la Infraestructura (PNIC) para eliminar la brecha de servicio que sufre el país y acelerar la ejecución de grandes proyectos, y agregó que la implementación del plan es importante. Actualmente hay 32 proyectos en fase de implementación (\$14 mil millones), lo que corresponde al 60% del total de proyectos en tramitación” , precisó (Andina, 2022).</p>	

Nota. La siguiente tabla muestra el resumen de los factores externos, que afectan al sector construcción en el Perú, la mayoría de las fuentes son no mayores a 3 años, es decir, este análisis incluye las operaciones post Covid.

Análisis del sector: Para este análisis es necesario plantear a las 5 fuerzas de Porter.

Figura 12

Las 5 fuerzas de Porter



Nota. la siguiente figura muestra la relación de los principales competidores, clientes, proveedores, proveedores.

Análisis de las Fuerzas de Porter: Una vez establecido la relación de la identificación de competidores, proveedores, clientes es necesario darle un análisis

Tabla 20

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerzas Analizadas	Factores Analizados	Alto	Medio	Bajo	Conclusión
El poder de negociación de los proveedores	Costos cambiantes			X	El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existen muchas opciones en este sector.
	Diferenciación de materiales			X	
	Productos sustitutos disponibles			X	
	Concentración de proveedores			X	
Amenaza de nuevos entrantes	Economías de escala	X			La amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que las barreras existentes para que nuevos competidores no ingresen al sector no son muy exigentes.
	Diferenciación de servicios ofrecidos	X			
	Costos cambiantes	X			
	Requisitos de capital	X			
El poder de negociación de los compradores	Productos sustitutos	X			En el sector de construcción, los compradores, tienen un alto poder de la negociación, debido a que puede adquirir cualquier servicio de este sector en diferentes empresas.
	Concentración de compradores		X		
	Diferenciación de servicios ofrecidos	X			
	Sensibilidad de precios	X			
Amenaza de los productos sustitutos	Propensión a comprar sustitutos			X	La amenaza de los productos sustitutos es baja, debido a que las personas no valoran realmente el precio, sino que priorizan más la
	Costos cambiantes			X	
	Costo por cambiarse al sustituto			X	

			calidad de obran en el tiempo.
	Crecimiento de la industria	X	En el sector construcción, existe una competencia intensa, ya que por lo general las empresas tienen una cartera amplia de clientes y por consecuencia un gran número de obras y/o proyectos, es decir que la rivalidad entre competidores es alta.
	Equilibrio	X	
	Las barreras de salida	X	
Rivalidad entre los competidores existentes	Diferencias de producto	X	

Análisis del mercado: Para este análisis es importante determinar el entorno específico,

3

por ello se realiza la matriz del perfil competitivo a fin de evaluar criterios claves.

Identificación de los factores de éxito

Antes de establecer el análisis de dicha matriz, es importante identificar a los factores críticos de éxito y darle una descripción.

Tabla 21

Identificación de factores críticos de éxito

Factor	Descripción
Competitividad de precios	El precio se considera un factor crítico de éxito debido a su influencia dentro de la estabilidad de la demanda de los distintos servicios ofertados, aunque en la actualidad no es un determinante fundamental en el sector construcción.
Posicionamiento de marca	El posicionamiento de la marca es importante para mantenernos en la mente del cliente, es decir es un factor fundamental a la hora de contratar servicios y más si están enfocados en el sector construcción, porque mantenernos en la mente de cliente es difícil a la hora de decidir la ejecución de obras de construcción debido a los altos costos que estos implican.
Calidad de servicios	La calidad de los servicios se considera como un factor crítico fundamental, debido a que, se valora la calidad en las obras, ya esto repercutirá con la recomendación para obras.
Lealtad de clientes	Es un factor importante, ya que, establece una relación duradera con los consumidores de los servicios ofrecidos, animándolos a volver a comprar
Participación del mercado	Este factor es un determinante importante, para saber la posición en la que se encuentra la empresa frente a la competencia, normalmente este factor es medido a través de las ventas de la compañía sobre las ventas del sector.

Nota. La identificación de factores críticos de éxito fue adaptación del libro de (García, 2013)

Determinación y análisis de la competencia

Matriz del Perfil competitivo

Una vez definido a los factores críticos de éxito, se procede a evaluar a la constructora JAV, frente a sus 2 principales competidores identificados previamente en los competidores directos del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Tabla 22

Matriz del perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Jav Contratistas y Servicios			Construcciones Fabián			
	PESO	EIRL		González		Obras Y Reformas J.R.	
		Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor
Competitividad de precios	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Posicionamiento de marca	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Calidad de servicios	0.3	3	0.9	4	1.2	3	0.9
Lealtad de clientes	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Participación del mercado	0.2	1	0.2	3	0.6	1	0.2
	1		2.50		3.50		2.30

Categoría	Parámetros	Descripción
Peso	De 0.1 al 0.5	El peso indica la relevancia e impacto del factor dentro de mercado hacia la empresa evaluada, siendo 0.1 el menor peso y 0.5 al mayor peso.
Calificación	Del 1 al 4	La calificación implica la situación actual de la empresa con respecto al factor crítico. El 1 implica que la empresa, está en mayor desventaja frente a la competencia y el factor crítico le afecta de manera negativa; el 4 implica que la empresa está en mayor ventaja y le afecta de forma positiva.

Interpretación: Como se puede observar en la MPC, de los 5 factores claves de éxito; la empresa JAV Constructora está posicionada por debajo de Construcciones Fabián González. Sin embargo, está por encima de la otra empresa Obras y Reformas J.R, por ello, se llega a la conclusión de que se debe mejorar la participación de mercado, que es el factor más débil detectado.

Análisis de Stakeholders Externos

Tabla 1
Análisis de Stakeholders externos

Stakeholders	Participación	Intereses	Entidades
Proveedores	Abastecer de materiales necesarios para la ejecución de las obras y/o proyectos encomendados.	<ul style="list-style-type: none"> . Relaciones estables y duraderas . Cumplimiento en las cuentas por cobrar . Asegurar que los materiales sean de la calidad que se ha solicitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Hidrandina • Sodimac • Realsa • Edipesa y otros.
Clientes	Adquieren los distintos tipos de servicios ofrecidos en la rama de edificaciones y reestructuración de obras.	<ul style="list-style-type: none"> . Seguridad en las obras encomendadas . Garantía de un buen proyecto. . Respuestas rápidas a sus necesidades o reclamos. . Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector público • Sector privado • Personas naturales
Gobierno	Encargado del establecimiento de las leyes o políticas que regulan el funcionamiento y las operaciones de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> . Cumplimiento de las leyes laborales . Recaudación de impuestos . Ejecución de actividades en el marco de ley 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad de Trujillo • Sunat • Sunarp • Indecopi • Indeci
Sociedad	Ejercer buenas relaciones con la empresa a través de solicitudes para la generación de trabajos y apoyos comunitarios.	<ul style="list-style-type: none"> . Generar puestos de trabajo . Ejecutar inversiones sociales y donaciones 	
Entidades Financieras	Otorgan financiamiento a través de los distintos tipos de préstamo (capital para trabajo, inmobiliarios, leaseng, entre otros)	<ul style="list-style-type: none"> . Que la empresa maneje un buen historial crediticio . Relaciones a largo plazo. . Cumplimiento con cronograma de pagos de la deuda contraída. . Solvencia económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco BCP • Interbank

Nota: La siguiente tabla muestra la identificación de los 5 grupos de interés externos, que intervienen de manera directa con la Constructora JAV

Diagnóstico del negocio

Luego de definir la situación interna y externa de la constructora JAV, es momento de realizar el diagnóstico del negocio en base a la evaluación de factores internos y externos, los cuales son representados a través de las matrices EFE y EFI, así también, se establece el desarrollo del análisis FODA, el cual iniciará la fase 2 de la implementación.

Matriz EFI

Tabla 2

Análisis de factores internos

Factor interno clave	Peso	Calificación	Total
Fortalezas			
1. Buena ubicación de las oficinas	0.2	4	0.8
2. Logística de abastecimiento eficiente.	0.05	3	0.15
3. Manejo de liquidez para realizar inversiones.	0.1	3	0.3
4. Equipamiento de maquinarias y herramientas nuevas	0.03	4	0.12
5. Buen clima laboral.	0.1	4	0.4
6. Conocimiento en el rubro de construcciones.	0.1	3	0.3
Total de las fortalezas			2.07
Debilidades			
1. Ausencia de la planificación estratégica.	0.1	2	0.2
2. Ausencia de un plan de promoción y publicidad.	0.02	1	0.02
3. Retrasos en la entrega oportuna de obras.	0.05	2	0.1
4. Bajas ventas debido a la poca cartera de clientes.	0.1	1	0.1
5. Baja rentabilidad empresarial.	0.05	1	0.05

6. No consideran capacitaciones constantes a los colaboradores.	0.1	2	0.2
Total, de las debilidades			0.67
Total	1		2.74

Leyenda:

Calificación de Factores	
Clasificación	Criterio
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad mayor
1	Debilidad menor

Peso Factores	
Peso	Criterio
Cercano a 0	Menor importancia
Cercano a 1	Mayor importancia

Interpretación

Con base en la suma de fortalezas, el puntaje total ponderado resultante es de 2.07, lo que indica que la posición de mercado, una buena liquidez de inversión y un buen ambiente de trabajo son factores que la diferencian de sus competidores directos. En cuanto a las debilidades, el puntaje fue de 0,67, lo que indica que las debilidades que indirectamente afectan la gestión empresarial son la falta de planificación estratégica, lo que se traduce en menores ventas. Sin embargo, la puntuación ponderada general fue de 2,74, lo que sugiere que, aunque la empresa tiene algunas debilidades, es necesario abordarlas para lograr una mejora continua.

Matriz EFE

Tabla 3

Análisis de factores externos

Factor externo clave	Peso	Calificación	Total
Oportunidades			
1. Buena relación con los proveedores.	0.05	3	0.15
2. Déficit de infraestructura en el país.	0.10	3	0.30
3. Resurgimiento de las actividades en el sector post Covid-19.	0.15	4	0.60
4. Posibilidad de trabajar con fondos de inversión para financiar proyectos inmobiliarios de menos escala.	0.10	4	0.40
5. Crecimiento de la clase media, principalmente en el NSE B, mayor formalidad y mejor capacidad de pago	0.20	3	0.60
Total de las oportunidades			2.05
AMENAZAS			
1. Inestabilidad política.	0.05	2	0.10
2. Procesos burocráticos y tediosos.	0.15	3	0.45
3. Volatilidad en el cambio de divisas.	0.05	2	0.10
4. Mayores exigencias de la banca para otorgar créditos hipotecarios. Existen pocos productos alternativos.	0.03	1	0.03
5. Pago de cupos a extorsionadores por la ejecución de obras civiles.	0.02	1	0.02
6. Alta rivalidad entre empresas.	0.10	2	0.20
Total de las amenazas			0.90
TOTAL		1	2.95

Leyenda

Peso Calificación	Los pesos se asignaron es de 0.02 hasta 0.20 de acuerdo con el nivel de importancia del factor. La calificación va desde 1 a 4, donde el 1 indica que la respuesta tiene una respuesta deficiente en sus estrategias con respecto al factor, y 4 indica todo lo contrario
-------------------	---

Luego de haber obtenido el resultado del análisis, se puede concluir que la constructora Jav, respecto a los factores externos que le afecten, tiene un índice (2.95) de respuesta mayor al promedio de 2.5 en general. Eso implica que, si bien la constructora de manera empírica esta que realiza una buena administración, debe capitalizar las amenazas.

Análisis FODA

Una vez establecido el análisis interno y externo a través de las matrices de evaluación, ahora se debe formular el análisis FODA

Tabla 4

Análisis FODA

Factores	Fortalezas	Debilidades
	F01 Buena ubicación de las oficinas	D01 Ausencia de la planificación estratégica
	F02 logística de abastecimiento eficiente	D02 Ausencia de un plan de promoción y publicidad
	F03 Manejo de liquidez para realizar inversiones	D03 Retrasos en la entrega oportuna de obras
	F04 Equipamiento de maquinarias y herramientas nuevas	D04 Bajas ventas debido a la poca cartera de clientes
	F05 Buen clima laboral	D05 Baja rentabilidad
	F06 Conocimiento en el rubro de construcciones	D06 No consideran capacitaciones constantes a los colaboradores
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O01 Buena relación con los proveedores	E1: Generar las políticas y procedimientos internos que permitan trabajar ordenadamente de tal forma que el cliente perciba la buena imagen de la empresa (FO6; O03, O05)	E2: Generar un Fanpage a través de la red social Facebook y mostrar los servicios ofrecidos con la finalidad de atraer nuevos clientes (D02, D04,D05,O03)
O02 déficit de infraestructura en el país		
O03 Resurgimiento de las actividades en el sector post Covid-19		E03: Brindar servicios relacionados o complementarios al servicio que brinda la empresa (d04, O02,O03)
O04 Posibilidad de trabajar con fondos de inversión para financiar proyectos inmobiliarios de menos escala		

O05 Crecimiento de la clase media, principalmente en el NSE B, mayor formalidad y mejor capacidad de pago		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A01 Inestabilidad política	E4: Aprovechar la buena ubicación para captar a los clientes, mediante el ofrecimiento de precios bajos y buena calidad en la ejecución de obras (F01, F04, A06)	E6: Eliminar reprocesos mediante la estandarización del proceso general de contratación y ejecución de obras, identificando cada procedimiento establecido (D03, D06,A02,A06)
A02 Procesos burocráticos y tediosos		
A03 Volatilidad en el cambio de dividendos		
A04 Mayores exigencias de la banca para otorgar créditos hipotecarios. Existen pocos productos alternativos		
A05 Pago de cupos a extorsionadores por la ejecución de obras civiles	E5: Establecer el control de almacenes y herramientas a través de la implementación de un sistema especializado (F02,F04, A02,A06)	E7: Implementar un cuadro de mando integral, con el propósito de mejorar la gestión de ventas de la constructora Jav (D01,D04,D05,A06)
A06 Alta rivalidad entre empresas		

Matriz interna – externa

Esta matriz permite evaluar los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE, es decir toma en cuenta sus factores internos y externos, a fin de realizar una auditoría interna y así poder entender las fortalezas y debilidades de la constructora.

Leyenda	
I-II-IV	Crecer y construir
III-V-VII	Proteger y mantener
VI-VIII-IX	Cosechar o desinvertir

Tabla 27

Matriz interna – externa

			Totales valores ponderados matriz (EFI)		
			Fuerte	Promedio	Debil
			3.0 a 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
Totales valores ponderados matriz (EFE)	Alto	3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio	2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo	1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Nota. Esta matriz fue adaptada (Fred R, 2008)

De acuerdo con los resultados de las matrices EFI (2.74) y EFE (2.95), la constructora Jav , debe ubicarse en el cuadrante V, ya que de acuerdo con la leyenda significa “proteger y mantener” , es decir la empresa requiere utilizar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de nuevos servicios , así como la integración hacia atrás (es conveniente cuando los proveedores no son confiables en la entrega de materiales, como es el caso actual)

Matriz PEYEA

El análisis de la matriz PEYEA permitirá definir qué tipo de estrategia debe seguir la organización: agresiva, competitiva, conservadora o defensiva.

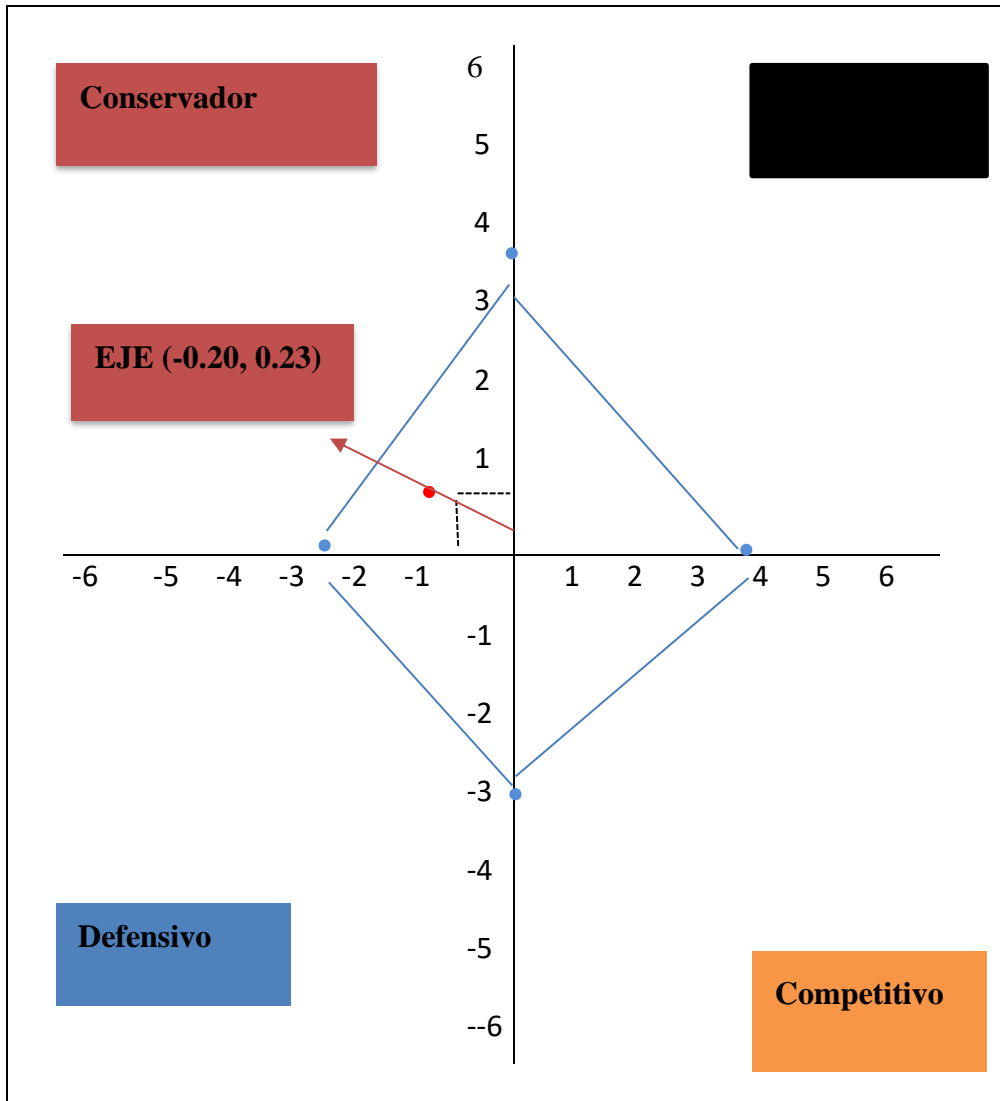
Tabla 5
Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna (FF)		Valor
Fortaleza financiera (FF) Rendimiento sobre la inversión		4
Rendimiento sobre el patrimonio		3
Capacidad de endeudamiento		2
Liquidez		4
Capital de trabajo		4
Promedio		3.40
Posición Estratégica Interna (VC)		Valor
Ventaja competitiva(VC) Participación de mercado		-5
Calidad del producto o servicio		-2
Procesos Constructivos		-2
Lealtad de los clientes		-3
Control sobre los proveedores y distribuidores		-3
Promedio		-3.00
Posición Estratégica Externa (EA)		Valor
Estabilidad del macro ambiente (EA) Variabilidad de la demanda		-2
Gama de precios de los productos de la competencia		-3
Barreras para entrar en el mercado		-4
Rivalidad de la competencia		-2
Productos sustitutos		-6
Impuestos		-2
Promedio		-3.17
Posición Estratégica Externa (FI)		Valor
Fortalezas de la industria (FI) Potencial de crecimiento		3
Potencial de utilidades		3
Estabilidad Financiera		3
Facilidad para entrar en el mercado		2
Productividad, utilización de la capacidad		3
Promedio		2.8
EJES		
EJE X	FI + VC	$2.80 + (-3.00) = -0.20$
EJE Y	FF+ EA	$3.40 + (-3.17) = 0.23$

PERFILES ESTRATÉGICOS

Figura
Perfil estratégico según PEYEA

3



Nota: El cuadrante muestra el resultado de las operaciones de la matriz PEYEA

Fase 2: Establecimiento del direccionamiento estratégico

Sistema Corporativo

Misión actual

“Dar vida a los sueños de nuestros clientes mediante el diseño y construcción de las obras encomendadas.”

Misión propuesta

“Ser la constructora peruana, comprometida a satisfacer las necesidades en el ámbito de la construcción y servicios afines, proponiendo soluciones confiables, dentro de un marco de transparencia, solidez y calidad”.

Visión actual

“Llegar a ser una constructora líder en términos de calidad y satisfacción del cliente”.

Visión propuesta

“Llegar a consolidarnos como la constructora líder, ofreciendo servicios de calidad a través de una organización eficiente y sólida enfocada a satisfacer plenamente las necesidades de los clientes”.

Valores actuales

Buscar constantemente mejoras en cuanto a calidad y satisfacción. Además de velar por nuestro capital humano buscando el compromiso en cada proyecto encomendado.

Valores propuestos

Perseguir constantemente nuevas modalidades de trabajo buscando la optimización de recursos materiales, de tal manera que se alcance la calidad de servicio y el cuidado del entorno.

Establecimiento de las estrategias

Para establecer y seleccionar las estrategias más convenientes, se tendrá que establecer la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.

En donde se evalúa a cada factor de la matriz FODA.

Tabla 6

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

FACTORES CLAVES		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS														
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		
FORTALEZAS		PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
F01 Buena ubicación de las oficinas.		0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6
F02 Logística de abastecimiento eficiente.		0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2
F03 Manejo de liquidez para realizar inversiones.		0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2
F04 Equipamiento de maquinarias y herramientas nuevas.		0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09
F05 Buen clima laboral.		0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4
F06 Conocimiento en el rubro de construcciones.		0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2
DEBILIDADES		PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
D01 Ausencia de la planificación estratégica.		0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2

D02 Ausencia de un plan de promoción y publicidad.	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06
D03 Retrasos en la entrega oportuna de obras.	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1
D04 Bajas ventas debido a la poca cartera de clientes.	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
D05 Baja rentabilidad.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2
D06 No consideran capacitaciones constantes a los colaboradores.	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1
OPORTUNIDADES	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
O01 Buena relación con los proveedores.	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
O02 Déficit de infraestructura en el país.	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
O03 Resurgimiento de las actividades en el sector post Covid-19.	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3	4	0.6
O04 Posibilidad de trabajar con fondos de inversión para financiar proyectos inmobiliarios de menos escala.	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
O05 Crecimiento de la clase media, principalmente en el NSE B, mayor formalidad y mejor capacidad de pago.	0.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8
AMENAZAS	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
A01 Inestabilidad política.	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15

A02 Procesos burocráticos y tediosos.	0.15	1	0.15	2	0.3	1	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	1	0.15
A03 Volatilidad en el cambio de divisas.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
A04 Mayores exigencias de la banca para otorgar créditos hipotecarios. Existen pocos productos alternativos.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
A05 Pago de cupos a extorsionadores por la ejecución de obras civiles.	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	4	0.08	2	0.04	2	0.04	1	0.02
A06. Alta rivalidad entre empresas.	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
	2		4.95		5.10		4.92		5.26		4.71		5.06		5.45

Nota. De acuerdo con esta matriz, las estrategias que tienen mayor impacto de acuerdo con la calificación del atractivo son las estrategias 2, 4, 6 y 7

Leyenda	
CA	Calificación del atractivo
TCA	Total, de calificaciones del atractivo
1	No aceptable
2	Posiblemente aceptable
3	Probablemente aceptable
4	La más aceptable

Anexo L

Medición de la gestión de ventas – Pre Test

Para iniciar con la medición actual de la variable dependiente, se procede a medir los indicadores planteados en la matriz de operacionalización, como parte del escenario pre-test.

Indicador: Satisfacción de clientes – Pre Test

Tabla

7

Satisfacción de clientes – Pre Test

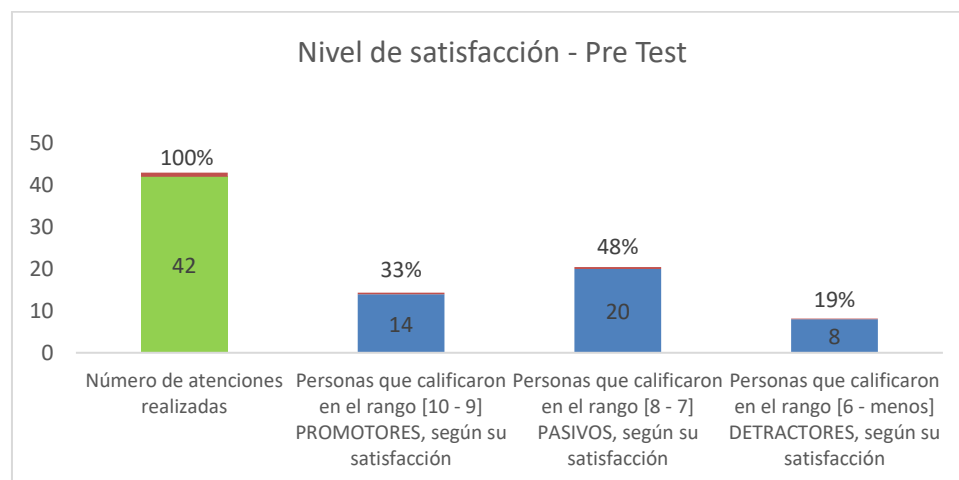
Mes	Número de atenciones realizadas	Personas que calificaron en el rango [10 - 9]	Personas que calificaron en el rango [8 - 7]	Personas que calificaron en el rango [6 - menos]
		PROMOTORES, según su satisfacción	PASIVOS, según su satisfacción	DETRACTORES, según su satisfacción
Oct-21	11.00	3	6	2
Nov-21	17.00	5	7	5
Dic-21	14.00	6	7	1
Total	42	14	20	8
%	100%	33%	48%	19%

Nota. Los datos mostrados corresponden al periodo Octubre a Diciembre del 2021

Figura

4

Nivel de satisfacción – Pre Test



Nota. Los datos mostrados corresponden al periodo Octubre a Diciembre del 2021

La figura 15 muestra que, el nivel de satisfacción es bajo en el rango de 10-9, lo que indica que solo un 33% de todos los clientes se sienten satisfechos por los servicios contratados, en los meses de Octubre a Diciembre del 2021, evidenciándose falencias en la gestión.

Indicador: Nivel de recomendación de clientes – Pre Test

Tabla

8

Nivel de recomendación de clientes – Pre Test

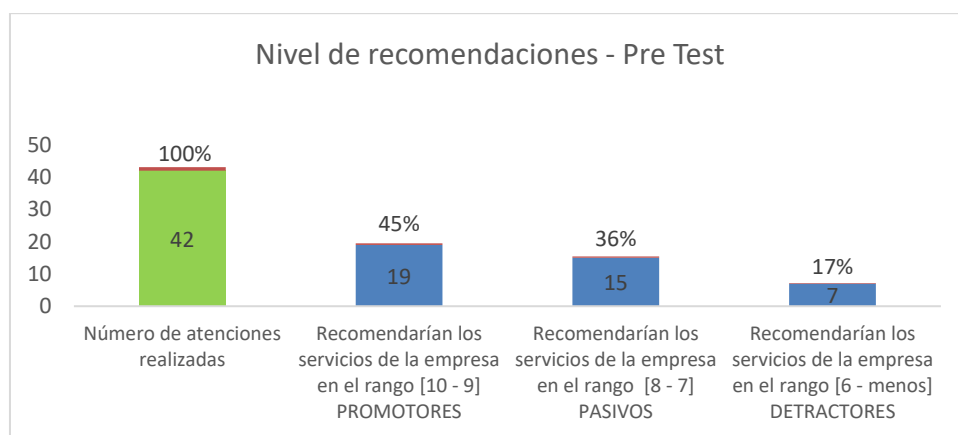
Mes	Número de atenciones realizadas	Recomendarían los servicios de la empresa en el rango [10 - 9]	Recomendarían los servicios de la empresa en el rango [8 - 7]	Recomendarían los servicios de la empresa en el rango [6 - menos]
		PROMOTORES	PASIVOS	DETRACTORES
Oct-21	11.00	4	4	3
Nov-21	17.00	8	7	2
Dic-21	14.00	7	4	2
Total	42	19	15	7
%	100%	45%	36%	17%

Nota: Los datos mostrados corresponden al periodo Octubre a Diciembre del 2021

Figura

5

Nivel de recomendación de clientes – Pre Test



Nota. Los datos mostrados corresponden al periodo Octubre a Diciembre del 2021

La figura 16 muestra que, el nivel de recomendación de los clientes es medio-bajo en el rango de 10-9, lo que indica que solo un 45% de todos los clientes recomendarían a la empresa por los servicios ofrecidos, en los meses de Octubre a Diciembre del 2021,

evidenciándose falencias en la gestión empresarial, lo cual es perjudicial para la obtención de mayores ventas.

Indicador: Rentabilidad de las ventas (Ros) Pre Test

Tabla

9

Rentabilidad de las ventas – Pre Test

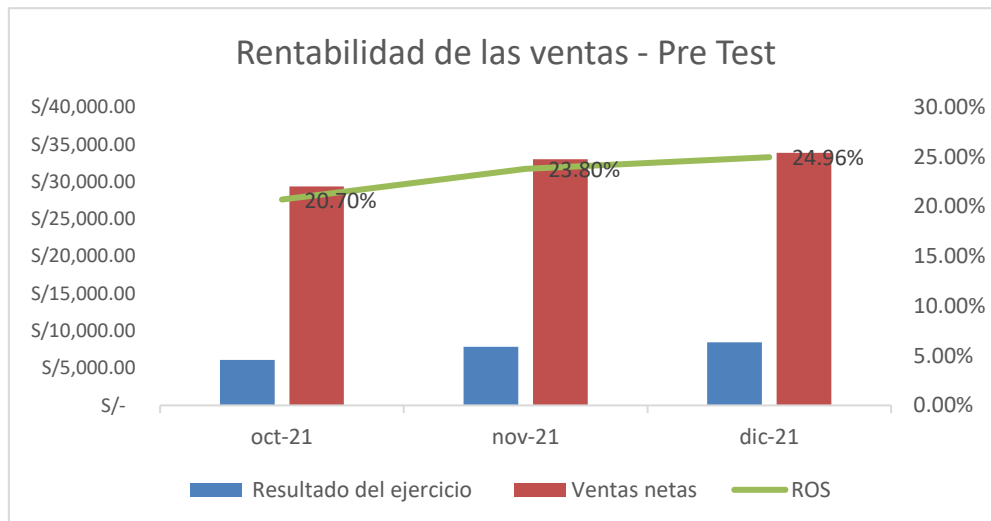
Rentabilidad de las ventas - Pre Test					
Partida		Oct-21		Nov-21	Dic-21
Resultado del ejercicio	S/	6,083.00	S/	7,853.00	S/ 8,451.00
Ventas netas	S/	29,380.00	S/	33,001.00	S/ 33,853.00
ROS		20.70%		23.80%	24.96%

Nota. Los datos mostrados corresponden al periodo Octubre a Diciembre del 2021, los cuales fueron tomados de los estados financieros de la empresa JAV constructora

Figura

6

Rentabilidad de las ventas – Pre Test



Nota. Los datos mostrados corresponden al periodo Octubre a Diciembre del 2021

La figura 17 muestra la rentabilidad de las ventas de acuerdo con el análisis de ratios, en donde se puede apreciar que se alcanzó una rentabilidad del 20.70% en octubre del 2021, seguido del 23.80% para noviembre y finalmente un 24.96% para diciembre, sin embargo, si bien es cierto que se tiene niveles regulares de este indicador, lo ideal es que bordeen el 30%, por lo que se esperaría que las estrategias a desarrollar aumenten estos porcentajes en el post.

Indicador: Rentabilidad del activo (Roa) Pre Test

Tabla

10

Rentabilidad del activo – Pre Test

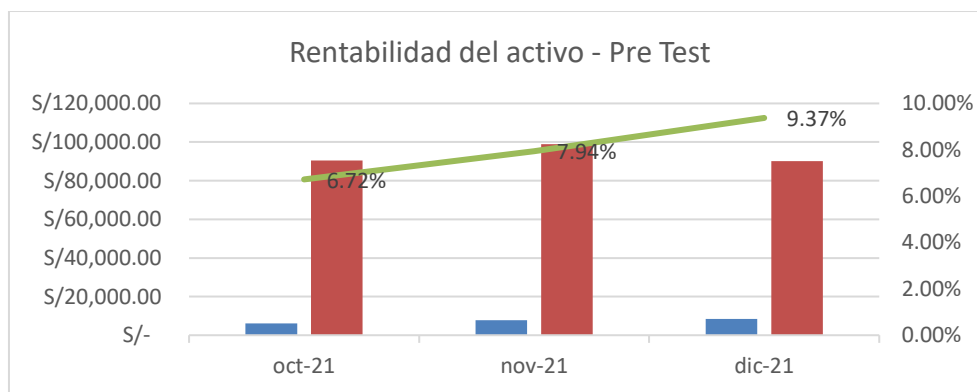
Rentabilidad del activo - Pre Test					
Partida	Oct-21		Nov-21		Dic-21
Resultado del ejercicio	S/	6,083.00	S/	7,853.00	S/ 8,451.00
Total Activo	S/	90,484.00	S/	98,890.00	S/ 90,148.00
ROA		6.72%		7.94%	9.37%

Nota: Los datos mostrados corresponden al periodo Octubre a Diciembre del 2021, los cuales fueron tomados de los estados financieros de la empresa JAV constructora.

Figura

7

Rentabilidad del activo – Pre Test



Nota: Los datos mostrados corresponden al periodo Octubre a Diciembre del 2021

La figura 18 muestra la rentabilidad del activo de acuerdo al análisis de ratios, en donde se puede apreciar que se alcanzó una rentabilidad de 6.72% en octubre del 2021, seguido del 7.94% para noviembre y finalmente un 9.37% para diciembre, lo que indicaría bajos niveles de rentabilidad respecto a la capacidad que tiene la gestión para recuperar la inversión total del

negocio a través de las ventas. En este sentido, se espera mejorar los ingresos por ventas a través de las estrategias planteadas.

Anexo M

Medición de la gestión de ventas – Post Test

Luego de implementar el desarrollo del plan estratégico, se vuelve a medir los indicadores planteados en la matriz de operacionalización, como parte del escenario post-test.

Indicador: Satisfacción de clientes – Post Test

Tabla

11

Satisfacción de clientes – Post Test

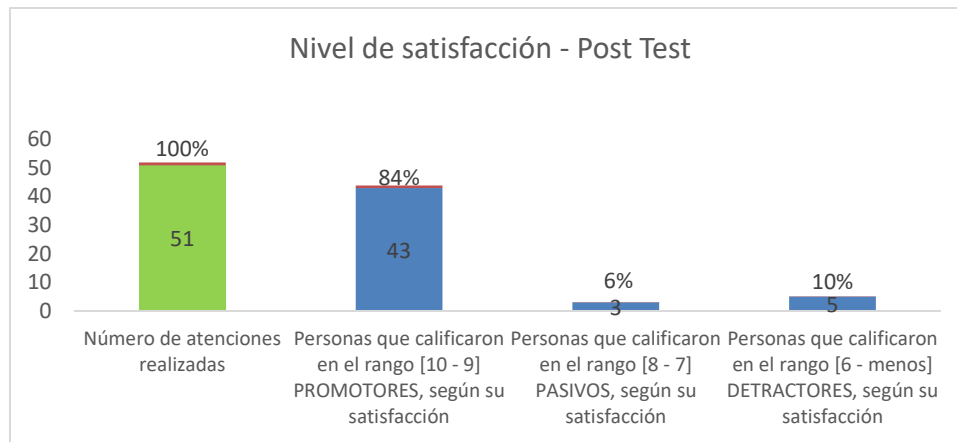
Enero a Marzo del 2022	Mes	Número de atenciones realizadas	Personas que calificaron en el rango [10 - 9] PROMOTORES, según su satisfacción	Personas que calificaron en el rango [8 - 7] PASIVOS, según su satisfacción	Personas que calificaron en el rango [6 - menos] DETRACTORES, según su satisfacción
	Ene-22	15.00	11	2	2
Feb-22	19.00	17	0	2	
Mar-22	17.00	15	1	1	
Total	51	43	3	5	
%	100%	84%	6%	10%	

Nota: Los datos mostrados corresponden al periodo Enero a Marzo del 2022

Figura

8

Nivel de satisfacción – Post Test



Nota: Los datos mostrados corresponden al periodo Enero a Marzo del 2022

La figura 19 muestra que, el nivel de satisfacción aumento a 84% después de lograr establecer el plan estratégico y las diversas estrategias aplicadas, lo que indica que hubo una mejora sustancial frente al 33% obtenido en el pre test en el rango de 10-9 en promotores.

Indicador: Nivel de recomendación de clientes – Post Test

Tabla

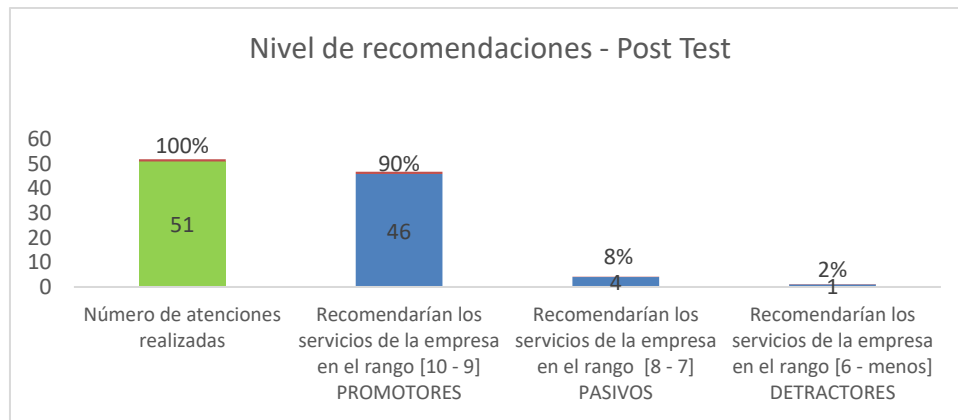
12

Nivel de recomendación de clientes – Post Test

Enero a Marzo del 2022	Mes	Número de atenciones realizadas	Recomendarían los servicios de la empresa en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Recomendarían los servicios de la empresa en el rango [8 - 7] PASIVOS	Recomendarían los servicios de la empresa en el rango [6 - menos] DETRACTORES
	Ene-22	15.00	13	1	1
Feb-22	19.00	18	1	0	
Mar-22	17.00	15	2	0	
Total	51	46	4	1	
%	100%	90%	8%	2%	

Nota: Los datos mostrados corresponden al periodo Enero a Marzo del 2022

Nivel de recomendación de clientes – Post Test



Nota: Los datos mostrados corresponden al periodo Enero a Marzo del 2022

La figura 20 muestra que, el nivel de recomendación de los clientes es alto, luego de lograr el establecimiento del plan estratégico y de la aplicación de las estrategias en el rango de 10-9, lo que indica que, hubo un aumento del 90% frente al 45% medido en el pre test, es decir que la mayoría de clientes sí recomendarían a la empresa por los servicios ofrecidos, lo que quiere decir que gracias a los buenos resultados obtenidos, los clientes fidelizados, promocionarían a la empresa con el estrategia del boca a boca, lo cual es beneficioso para la empresa en términos económicos.

Indicador: Rentabilidad de las ventas (Ros) Post Test

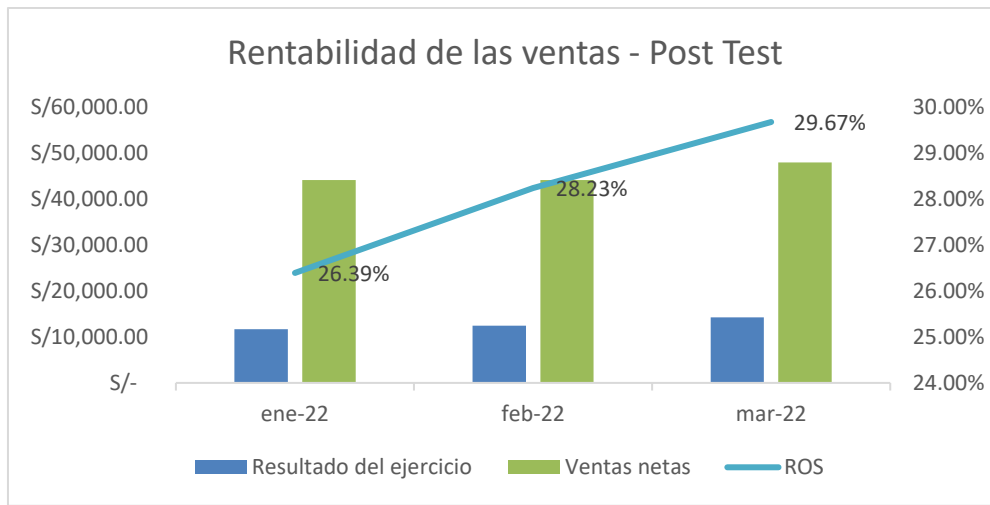
Tabla

Rentabilidad de las ventas – Post Test

Rentabilidad de las ventas - Post Test			
Partida	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Resultado del ejercicio	S/ 11,638.00	S/ 12,456.00	S/ 14,214.00
Ventas netas	S/ 44,099.00	S/ 44,118.00	S/ 47,905.00
ROS	26.39%	28.23%	29.67%

Nota. Los datos mostrados corresponden al periodo Enero a Marzo del 2022, los cuales fueron tomados de los estados financieros de la empresa JAV constructora

Rentabilidad de las ventas – Post Test



Nota: Los datos mostrados corresponden al periodo Enero a Marzo del 2022

La figura 21 muestra la rentabilidad de las ventas de acuerdo al análisis de ratios, en donde se puede apreciar que, luego de generar y administrar eficazmente el Fanpage como estrategia para la mayor atracción de clientes se alcanzó una rentabilidad superior a la obtenida en el pre test, se obtuvo indicadores del 26.39%, 28.23% y 29.67% para el periodo establecido entre Enero a Marzo del 2022 siendo superiores a la rentabilidad obtenida en el pre test.

Indicador: Rentabilidad del activo (Roa) Post Test

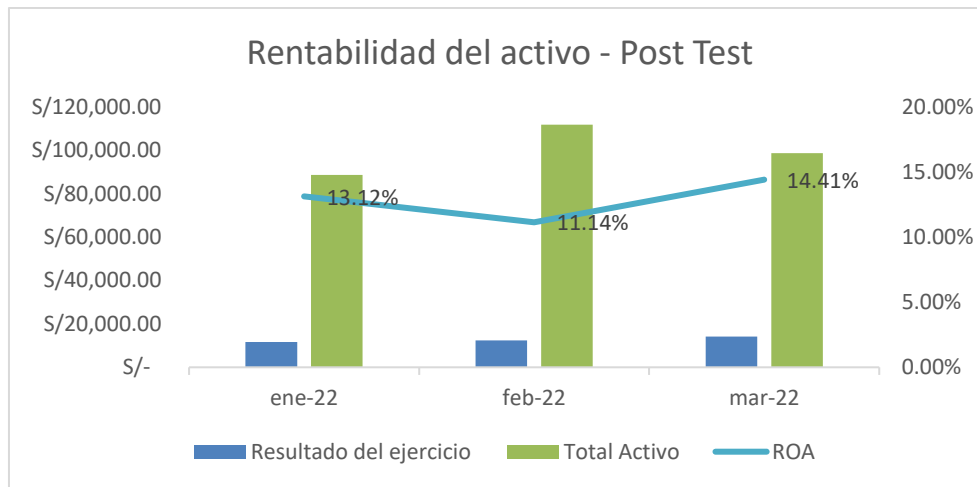
Tabla

Rentabilidad del activo – Post Test

Rentabilidad del activo - Post Test			
Partida	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Resultado del ejercicio	S/ 11,638.00	S/ 12,456.00	S/ 14,214.00
Total Activo	S/ 88,704.00	S/ 111,849.00	S/ 98,633.00
ROA	13.12%	11.14%	14.41%

Nota: Los datos mostrados corresponden al periodo Enero a Marzo del 2022, los cuales fueron tomados de los estados financieros de la empresa JAV constructora.

Rentabilidad del activo – Post Test



Nota. Los datos mostrados corresponden al periodo Enero a Marzo del 2022

La figura 22 muestra la rentabilidad del activo de acuerdo al análisis de ratios, en donde se puede apreciar que luego de implementar las distintas estrategias planteadas se alcanzó una rentabilidad superior a la obtenida en el pre test, pues se alcanzó niveles entre 11.14% a 14.41% para el periodo Enero a Marzo 2022, lo que hay una mejor gestión respecto a la capacidad que tiene la constructora para recuperar la inversión total del negocio a través de las ventas.

Anexo N

Validación entre Pre vs Post Test

Para demostrar y contrastar el cumplimiento del objetivo general, en donde se debe determinar como el plan estratégico influye de manera positiva y significativa en la gestión de ventas, se procede a realizar la prueba de hipótesis a través de la T de Student a todos los indicadores de la variable gestión de ventas.

Validación del indicador: Satisfacción de clientes

Regla de decisión, Aceptar H1 si $P \leq 0.05$

Rechazar HO si $P > 0.05$ (aceptar H1)

HO= No hay diferencias en la satisfacción de clientes antes ni después de la implementación del plan estratégico.

H1= Si hay diferencias en la satisfacción de clientes antes y después de la implementación del plan estratégico.

Tabla 38

Comparación de la satisfacción de clientes — Pre vs Post Test

Resultados Pre-Test		Resultados Post Test			
Octubre a Diciembre del 2021	Personas que calificaron los servicios ofrecidos en el rango (10-9) Promotores	Enero a Marzo del 2022	Personas que calificaron los servicios ofrecidos en el rango (10-9) Promotores		
	Ene-00		3	Ene-22	11
	Nov-21		5	Feb-22	17
	Dic-21		6	Mar-22	15

Nota. Antes de realizar la validación se necesita comparar el pre y post test de los resultados del indicador de la satisfacción de clientes en el periodo establecido para cada escenario.

Tabla 39

Prueba T de Student para el indicador satisfacción de clientes

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales- satisfacción de clientes	Variable 1	Variable 2
Media	4.66666667	14.33333333
Varianza	2.33333333	9.33333333
Observaciones	3	3
Varianza agrupada	5.83333333	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	4	
	-	
Estadístico t	4.90189468	
P(T<=t) una cola	0.00401652	
Valor crítico de t (una cola)	2.1318679	
P(T<=t) dos colas	0.00803305	
Valor crítico de t (dos colas)	2.77644511	

Interpretación:

Como el valor de $p=0.008 < 0.05$, entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, la satisfacción de clientes en ambos grupos es diferente, y se concluye que hay una diferencia significativa por haber implementado el plan estratégico.

Validación del indicador: Recomendaciones

Regla de decisión, Aceptar H1 si $P \leq 0.05$

Rechazar H0 si $P > 0.05$ (aceptar H1)

H0= No hay diferencias en las recomendaciones antes ni después de la implementación del plan estratégico.

H1= Si hay diferencias en las recomendaciones antes y después de la implementación del plan estratégico.

Tabla 40

Comparación de las recomendaciones — Pre vs Post Test

Resultados Pre-Test			Resultados Post Test		
Octubre a Diciembre del 2021	Personas que calificaron los servicios ofrecidos en el rango (10-9) Promotores		Enero a Marzo del 2022	Personas que calificaron los servicios ofrecidos en el rango (10-9) Promotores	
	Oct-21	4		Ene-22	13
	Nov-21	8		Feb-22	18
	Dic-21	7		Mar-22	15

Nota. Antes de realizar la validación se necesita comparar el pre vs post test de los resultados del indicador de las recomendaciones de clientes en el periodo establecido para cada escenario

Tabla 41

Prueba T de Student para el indicador recomendaciones

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales-satisfacción de clientes	Variable 1	Variable 2
Media	6.33333333	15.33333333
Varianza	4.33333333	6.33333333
Observaciones	3	3
Varianza agrupada	5.83333333	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	4	
	-	
Estadístico t	4.77297077	
P(T<=t) una cola	0.00441042	
Valor crítico de t (una cola)	2.13184679	
P(T<=t) dos colas	0.00882084	
Valor crítico de t (dos colas)	2.77644511	

Interpretación:

Como el valor de $p=0.008 < 0.05$, entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, las recomendaciones en ambos grupos son diferentes, se concluye que hay una diferencia significativa por haber implementado el plan estratégico.

Validación del indicador: Rentabilidad de las ventas

Regla de decisión, Aceptar H1 si $P \leq 0.05$

Rechazar HO si $P > 0.05$ (aceptar H1)

HO= No hay diferencias en la rentabilidad de las ventas antes ni después de la implementación del plan estratégico.

H1= Si hay diferencias en la rentabilidad de las ventas antes y después de la implementación del plan estratégico.

Tabla 42

Comparación de la rentabilidad de las ventas — Pre vs Post Test

Rentabilidad de las ventas			
Pre Test	Oct-21	Nov-21	Dic-21
ROS	20.70%	23.80%	24.96%
Post Test	Ene-22	Feb-22	Mar-22
ROS	26.39%	28.23%	29.67%

Nota. Antes de realizar la validación se necesita comparar el pre vs pos-test de los resultados del indicador rentabilidad de las ventas en el periodo establecido para cada escenario.

Tabla 43
Prueba T de Student para el indicador rentabilidad de las ventas ROS

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales- satisfacción de clientes	Variable 1	Variable 2
Media	0.23154875	0.28098407
Varianza	0.00048438	0.00027043
Observaciones	3	3
Varianza agrupada	0.0003774	
Diferencia hipotetica de las medias	0	
Grados de libertad	4	
	-	
Estadístico t	3.11659007	
P(T<=t) una cola	0.01782196	
Valor critico de t (una cola)	2.13184679	
P(T<=t) dos colas	0.03564439	
Valor critico de t (dos colas)	2.77644511	

Interpretación:

Como el valor de $p=0.035 < 0.05$, entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, la rentabilidad de las ventas en ambos grupos es diferente, se concluye que hay una diferencia significativa por haber implementado el plan estratégico.

Validación del indicador: Rentabilidad del activo

 Regla de decisión, Aceptar H1 si $P \leq 0.05$

 Rechazar HO si $P > 0.05$ (aceptar H1)

HO= No hay diferencias en la rentabilidad del activo antes ni después de la implementación del plan estratégico.

HI=Si hay diferencias en la rentabilidad del activo antes y después de la implementación del plan estratégico.

Tabla 44

Comparación de la rentabilidad del activo - Pre vs Post Test

Rentabilidad del activo			
Pre Test	Oct-21	Nov-21	Dic-21
ROS	6.72%	7.94%	9.37%
Post Test	Ene-22	Feb-22	Mar-22
ROS	13.12%	11.14%	14.41%

Nota. Antes de realizar la validación se necesita comparar el pre vs post test de los resultados del indicador de la satisfacción de clientes en el periodo establecido para cada escenario.

Tabla 45

Prueba T de Student para el indicador de rentabilidad del activo ROA

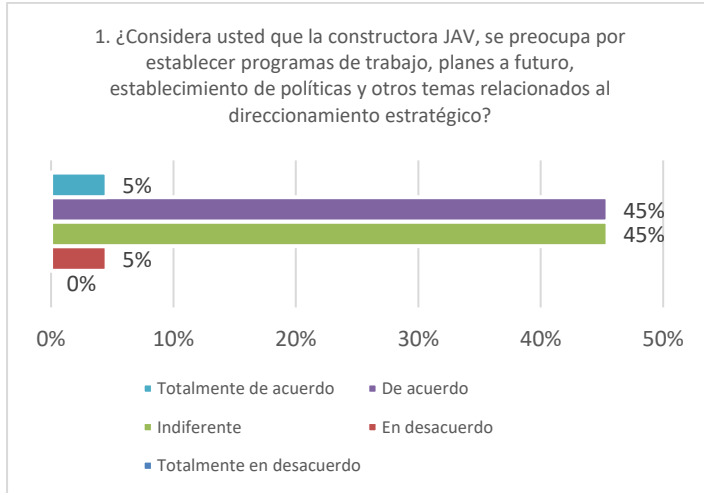
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales- satisfacción de clientes	Variable 1	Variable 2
Media	0.08012822	0.1288916
Varianza	0.00017619	0.00027207
Observaciones	3	3
Varianza agrupada	0.00022413	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	4	
	-	
Estadístico t	3.98923993	
P(T<=t) una cola	0.00813762	
Valor crítico de t (una cola)	2.13184679	
P(T<=t) dos colas	0.016275	
Valor crítico de t (dos colas)	2.77644511	

Interpretación:

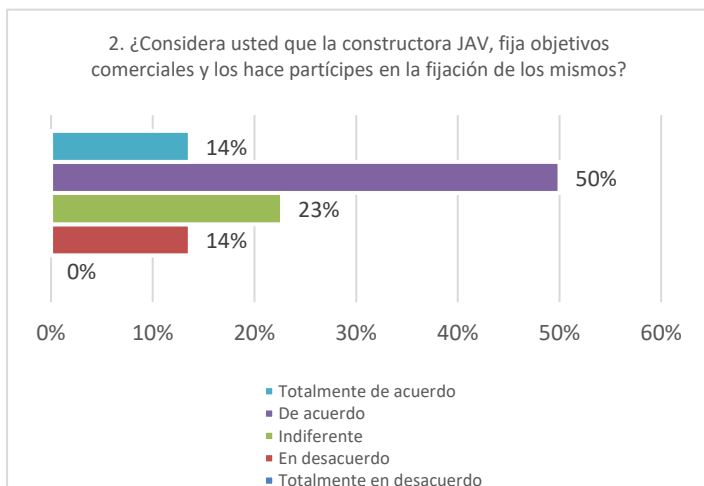
Como el valor de $p=0.016 < 0.05$, entonces se acepta la hipótesis alternativa H_1 : Por lo tanto, la rentabilidad del activo en ambos grupos es diferente, se concluye que hay una diferencia significativa por haber implementado el plan estratégico.

Anexo Ñ

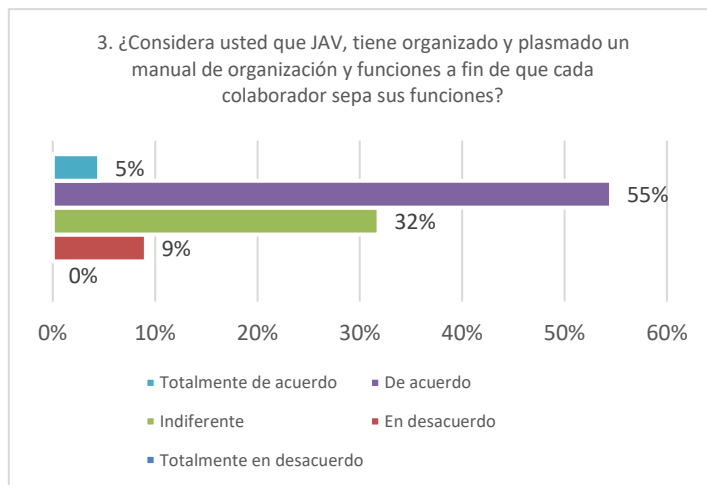
Resultados de la encuesta – Gestión de ventas – Pre Test



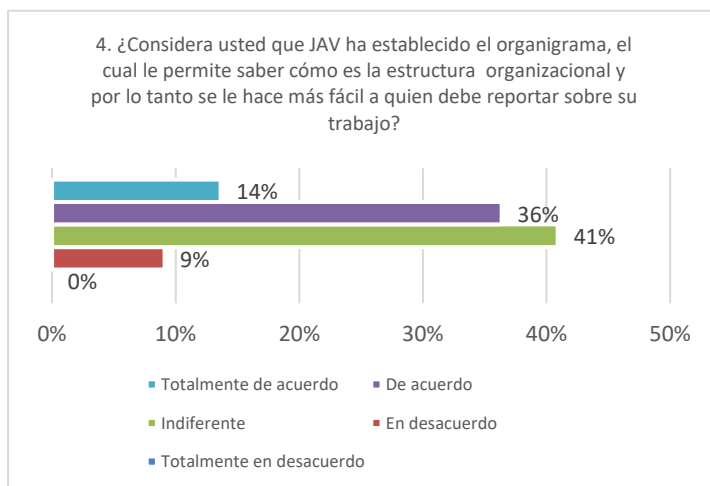
En relación con la respuesta 1, existe un 5% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora se preocupa por establecer las diferentes actividades relacionadas al direccionamiento estratégico, así también se puede observar que otro 45% se muestra indiferente.



En relación con la respuesta 2, existe un 14% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora si fija sus objetivos comerciales y los hace partícipes, así también un 14% considera estar totalmente de acuerdo.

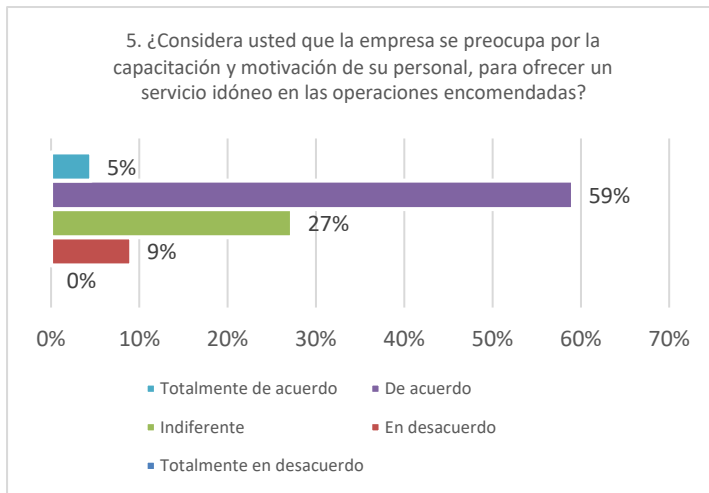


En relación con la respuesta 3, existe un 5% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora tiene organizado y plasmado el manual de organización y funciones, mientras que un 32% de colaboradores manifiesta estar indiferente, en tal sentido se llega a concluir que no todo el personal sabe a cabalidad que funciones cumplir.

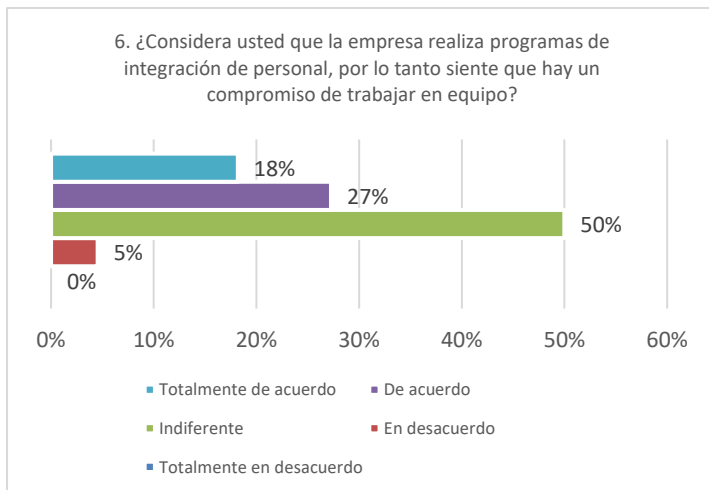


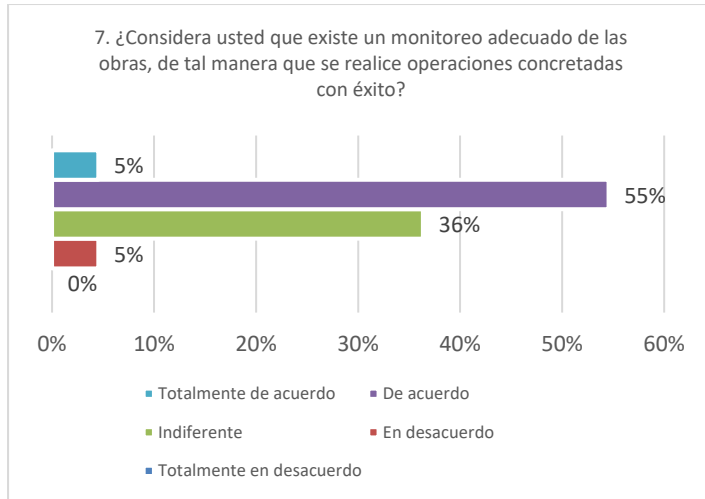
En relación con la respuesta 4, existe un 14% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora ha establecido su estructura organizacional, sin embargo, un 41% manifiesta estar indiferente, por lo tanto, se llega a concluir que no hay una integración entre los mandos altos y los trabajadores

En relación con la respuesta 5, existe un 5% de colaboradores que está de acuerdo en que la constructora se preocupa por la capacitación y motivación, con el fin de ofrecer un servicio idóneo, sin embargo, existe cierta preocupación puesto que un 27% considera estar indiferente.



En relación con la respuesta 6, existe un 50% de colaboradores que está indiferente en que la constructora realiza programas de integración de personal, esto referencia lo expuesto en la respuesta 4, por lo que se deduce que existe falta de comunicación entre la empresa y colaboradores.

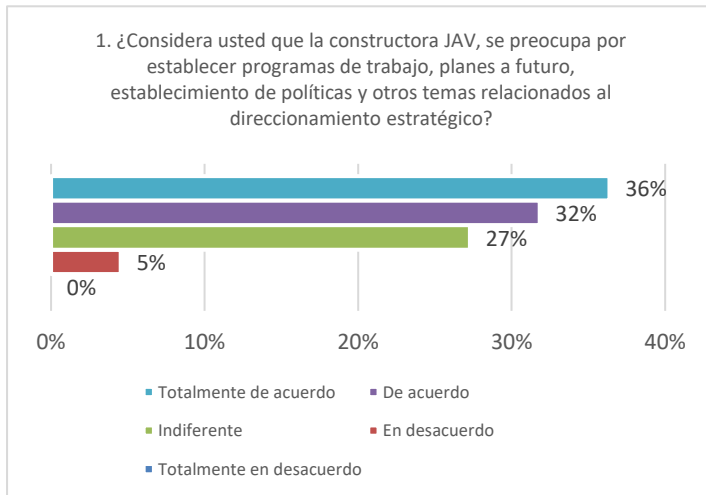




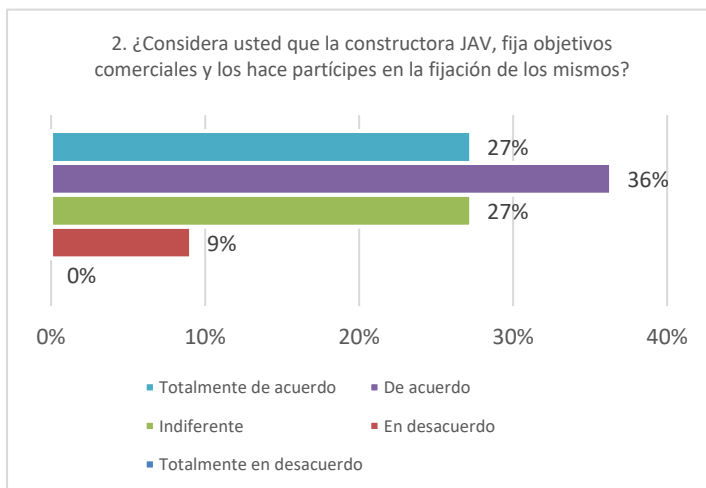
En relación con la respuesta 7, existe un 55% de colaboradores que está de acuerdo en que la constructora monitorea las operaciones del día a día, sin embargo, un 36% manifiesta estar indiferente, por lo que se llega a concluir, que existe falta de supervisión.

Anexo O

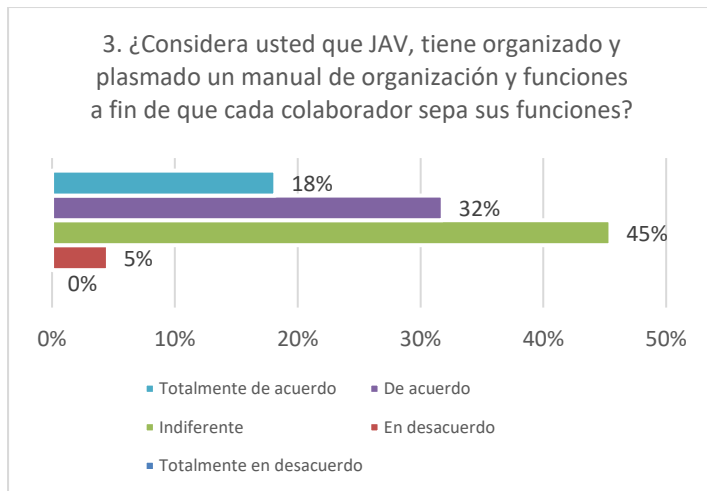
Resultados de la encuesta – Gestión de ventas – Post Test



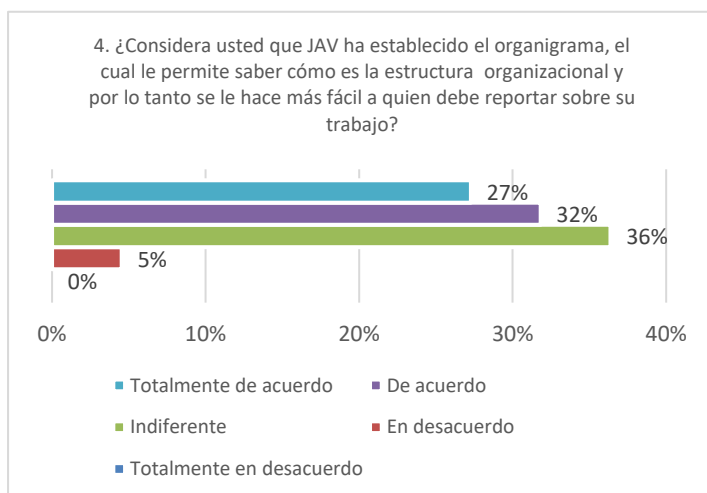
En relación con la respuesta 1, existe un 36% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora se preocupa por establecer las diferentes actividades relacionadas al direccionamiento estratégico, así también se puede observar que solo un 5% se muestra en desacuerdo



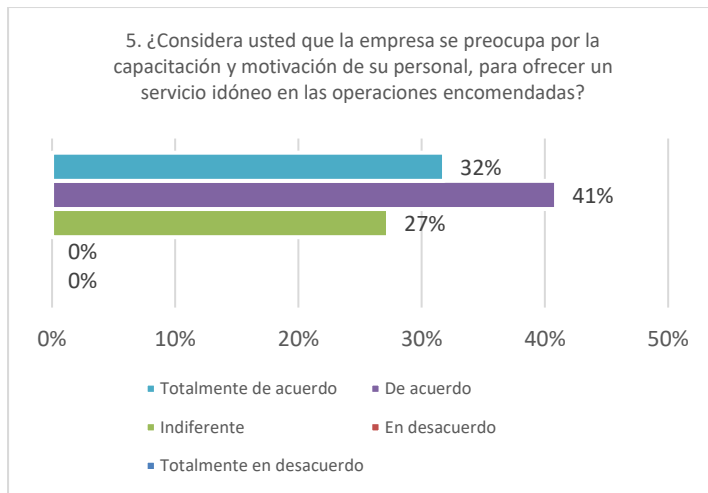
En relación con la respuesta 2, existe un 27% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora si fija sus objetivos comerciales y los hace partícipes, así también un 36% considera de acuerdo.



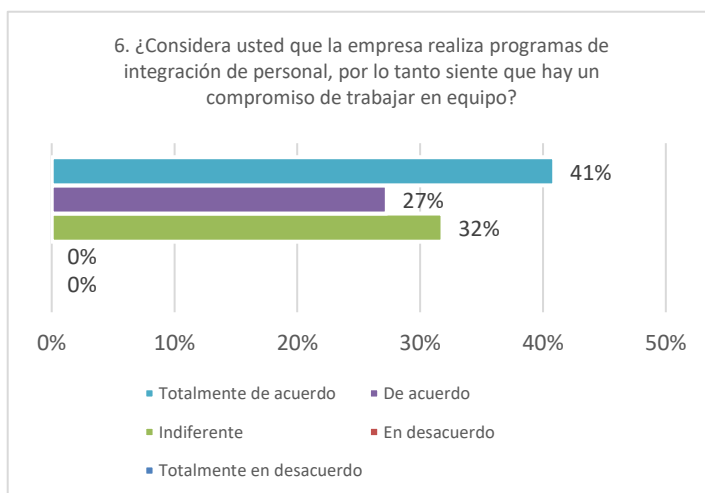
En relación con la respuesta 3, existe un 18% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora tiene organizado y plasmado el manual de organización y funciones, mientras que un 32% de colaboradores manifiesta estar de acuerdo, en tal sentido se llega a concluir que la percepción de los colaboradores mejora luego de implementar el plan estratégico.



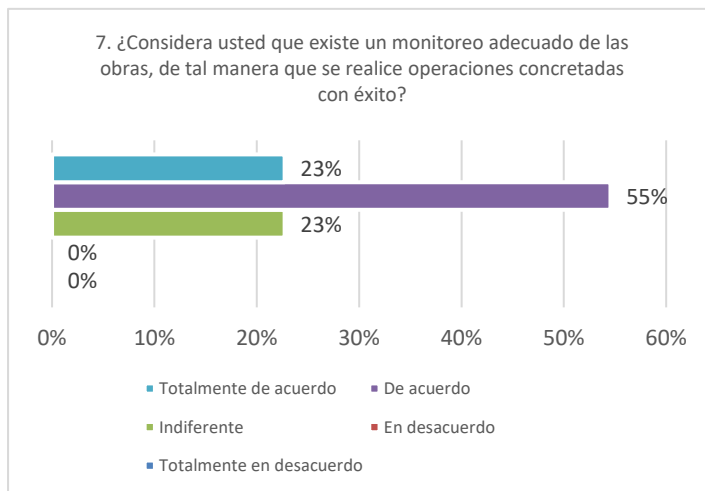
En relación con la respuesta 4, existe un 27% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora ha establecido su estructura organizacional, así también, un 32% manifiesta estar de acuerdo, por lo tanto, se llega a concluir que el plan estratégico ha generado una influencia positiva.



En relación con la respuesta 5, existe un 32% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora se preocupa por la capacitación y motivación, con el fin de ofrecer un servicio idóneo, así también un 41% considera estar de acuerdo, por lo que el plan estratégico genera un impacto positivo.



En relación con la respuesta 6, existe un 41% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora realiza programas de integración de personal, esto como consecuencia de las nuevas políticas adoptadas, así también un 27% considera estar de acuerdo.



En relación con la respuesta 7, existe un 23% de colaboradores que está totalmente de acuerdo en que la constructora monitorea las operaciones del día a día, así también un 55% considera estar de acuerdo con el monitoreo.

Anexo P

Comparación de la encuesta Pre vs Post Test

Nº	Pregunta	Dimensión	Escala de Evaluación	Pre Test	Post Test	Variación Porcentual
1	¿Considera usted que la constructora JAV, se preocupa por establecer programas de trabajo, planes a futuro, establecimiento de políticas y otros temas relacionados al direccionamiento estratégico?	Planeación	5 (Totalmente de acuerdo)	5.00%	36.00%	620.00%
2	¿Considera usted que la constructora JAV, fija objetivos comerciales y los hace partícipes en la fijación de los mismos?	Planeación	5 (Totalmente de acuerdo)	14.00%	27.00%	92.86%
3	¿Considera usted que JAV, tiene organizado y plasmado un manual de organización y funciones a fin de que cada colaborador sepa sus funciones?	Organización	5 (Totalmente de acuerdo)	5.00%	18.00%	260.00%
4	¿Considera usted que JAV ha establecido el organigrama, el cual le permite saber cómo es la estructura organizacional y por lo tanto se le hace más fácil a quien	Organización	5 (Totalmente de acuerdo)	14.00%	27.00%	92.86%%

	debe reportar sobre su trabajo?					
5	¿Considera usted que la empresa se preocupa por la capacitación y motivación de su personal, para ofrecer un servicio idóneo en las operaciones encomendadas?	Dirección	5 (Totalmente de acuerdo)	5.00%	32.00%	540.00%
6	¿Considera usted que la empresa realiza programas de integración de personal, por lo tanto, siente que hay un compromiso de trabajar en equipo?	Dirección	5 (Totalmente de acuerdo)	18.00%	41.00%	127.78%
7	¿Considera usted que existe un monitoreo adecuado de las obras, de tal manera que se realice operaciones concretadas con éxito?	Control	5 (Totalmente de acuerdo)	5.00%	23.00%	360.00%

Anexo Q:

Estado de situación financiera

Este estado financiero sirve evaluar los indicadores de rentabilidad planteados en la variable gestión de ventas.

Constructores Jav

Estado de situación financiera

Cantidades Monetarias en Soles

Partida	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Efectivo y equivalencias de efectivo	29,105	25,154	23,229	23,984	20,315	27,577
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	16,902	27,413	21,000	-	10,134	14,942
Cuentas por cobrar accionistas y personal	-	-	-	-	-	-
Existencias	8,490	9,800	14,960	20,371	9,856	10,096
Mat.Auxiliar.sum.repuestos	-	-	-	9,435	1,440	-
Cargas diferidas	-	-	-	-	-	-
Activo Corriente	54,497	62,367	59,189	53,790	41,745	52,615
Inmueble , maquinaria y equipo	48,408	55,002	56,759	57,375	99,278	80,178
Depreciación y amortización acumulada	-12,421	-18,479	-25,800	-22,461	-29,174	-34,160
Activo No Corriente	35,987	36,523	30,989	34,914	70,104	46,018
Total Activo	90,484	98,890	90,148	88,704	111,849	96,633
Tributos por pagar	350	566	803	869	1,560	1,992
Cuentas por pagar comerciales-terceros	23,340	29,600	21,000	-	37,890	11,290
Obligaciones financieras	-	-	6,704	15,671	-	9,900
Cuentas por pagar diversas	-	-	-	-	-	-
Ganancias diferidas	-	-	-	-	-	-
Remuneraciones por pagar	10,630	9,020	-	1,890	2,488	4,024
Pasivo Corriente	34,320	39,186	28,507	18,430	41,938	27,206
Pasivo No corriente	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	34,320	39,186	28,507	18,430	41,398	27,206
Capital	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Resultados acumulados positivo	6,083	7,853	8,451	11,638	12,456	14,214
Resultados del ejercicio	10,081	11,851	13,190	18,636	17,455	17,213
Patrimonio	56,164	59,704	61,641	70,274	69,911	71,427
Balance	-	-	-	-	-	-

Anexo R

Estado de Resultados

Este estado financiero sirve evaluar los indicadores de rentabilidad planteados en la variable gestión de ventas.

Constructores Jav

Estado de resultados

Cantidades Monetarias en Soles

Partida	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Ventas netas	29,380	33,001	33,853	44,099	44,118	47,905
	-	-	-	-	-	-
Costo de ventas	15,195	17,481	15,001	19,414	20,165	20,540
Resultado bruto	14,185	15,520	18,852	24,685	23,953	27,365
Gasto de ventas	-1,877	-1,566	-1,823	-2,077	-3,088	-3,633
Gastos de administración	-1,459	-1,071	-1,075	-1,264	-1,587	-1,649
Resultado operativo	10,849	12,883	15,954	21,344	19,278	22,083
Gastos financieros	-	-	-2,699	-2,094	-	-1,663
Ingresos financieros gravados	-	-	323	-	-	-
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de participaciones e impuestos	10,849	12,883	13,578	19,250	19,278	20,420
Participación de los trabajadores	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-4,766	-5,030	-5,127	-7,612	-6,822	-6,206
Resultado del ejercicio	6,083	7,853	8,451	11,638	12,456	14,214