

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO(A) EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

TEMA:

IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EFICIENCIA Y
CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN
DE AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

ASESOR:

Msc. YANIRA DEL CARMEN TORRES ALFARO

PRESENTADO POR:

LICDA. LUISA MARÍA FLORES TORRES.

LIC. ERASMO DE JESÚS HERNÁNDEZ PINEDA.

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JULIO DE 2019.

GENERALIDADES

ING. RAÚL RIVAS QUINTANILLA

RECTOR

LIC. SIRHAN RAÚL RIVAS FLORES

VICE-RECTOR

LIC. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS LAZO ROMERO

FISCAL

AGRADECIMIENTOS

Este Trabajo de Investigación para optar al Grado de Maestro(a) en Dirección Estratégica de Empresas, solo fue posible que se llegara a culminar por la Dirección y Voluntad de mi Padre Celestial, quien en los momentos más difíciles me dio fortaleza de seguir adelante, gracias a mi amada Madre: **CECILIA ISABEL TORRES**, quien en todo el camino de este proceso profesional ha estado conmigo, alentándome a seguir, apoyándome y cuidando de mí, como su Tesoro máspreciado, te amo Mamá, a mi hijo: **LUIS ARMANDO TURCIOS FLORES**, quien es el motor que me impulsa a seguir adelante siempre, mi gasolina de avión, mi tesoro y mi vida entera, gracias por entender y por regalarme el tiempo que es tuyo para que pueda seguir en mi desarrollo profesional. A mi compañero de Tesis y amigo: **ERASMO DE JESÚS HERNÁNDEZ PINEDA**, por su apoyo y paciencia en todo este Proceso Académico

LUISA MARÍA FLORES TORRES.

Agradezco a Dios todo poderoso por que la consecución y logro de los objetivos trazados a lo largo del presente proyecto no hubiesen sido posibles sin su voluntad, a mi madre Rosa Pineda, a mi padre Erasmo Hernández y a mi esposa Damaris Rosales por sus consejos y apoyo incondicional, por su paciencia y amor sincero, y por ser la motivación para alcanzar mis metas, a mis hermanos y hermanas por siempre creer en mí quienes manifestaron de diferentes formas su apoyo, porque conocen de cerca las dificultades y esfuerzo personal que requiere cualquier forma de trabajo. A mi compañera de Tesis, Luisa María Flores Torres, amiga a quien tengo mucho aprecio y admiración por sus cualidades como persona y como profesional; de manera especial agradecer a nuestra asesora de Tesis: Licda. Yanira del Carmen Torres Alfaro, por creer en nosotros y apoyarnos durante este proceso y por compartir de sus experiencias y conocimientos. Con mucho respeto y cariño gracias a todos mis amigos, compañeros de Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, a mis compañeros de trabajo, y demás familiares por todo el apoyo brindado.

Y sin lugar a duda que no sería el mismo sin todos aquellos a quienes he conocido, a quienes aprecio y admiro, de quienes he recibido grandes lecciones. Por ello, aseguro que no sería mejor de lo que soy sin ellos.

ERASMO DE JESÚS HERNÁNDEZ PINEDA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
1.2. DELIMITACIÓN.....	5
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5. OBJETIVOS.....	6
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. TIPO DE ESTUDIO.....	9
2.2. MÉTODO.....	9
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	10
2.3.1 Población.....	10
2.3.2 Muestra.....	10
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	10
2.4.1 Técnicas.....	10
2.4.2. Instrumentos.....	11
2.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.5.1 ETAPA I: Definición del Problema/ Planteamiento del Problema.....	12
2.5.2 ETAPA II: Metodología de la Investigación.....	12
2.5.3 ETAPA III: Marco Teórico.....	12
2.5.4 ETAPA IV: Hallazgos de la Investigación.....	13
2.5.5 ETAPA V: Conclusiones y Recomendaciones y/o Propuesta.....	13
2.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	13
2.6.1 Procedimientos Utilizados.....	13
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	17
3.1 ANTECEDENTES DE LOS AIRES ACONDICIONADOS.....	17
3.1.2 Antecedentes de la Planeación Estratégica.....	19
3.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.....	24
3.2.1 Conceptos Generales.....	24
3.2.2 Importancia de la Planeación Estratégica.....	30
3.2.3 Función de la Planificación Estratégica.....	31
3.2.4 Planificación Estratégica, eje coyuntural para el éxito empresarial.....	33
3.2.5 Beneficios de la Planeación Estratégica.....	34
3.2.6 La Estrategia Empresarial.....	34

3.2.7 Elementos de la Planificación Estratégica.	37
3.2.8 Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.	38
3.2.9 Proceso de la Planificación Estratégica.	41
3.2.10 Componentes del proceso de Planificación Estratégica.	44
3.2.11 Análisis del sector de Aires Acondicionados.	60
3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	67
3.3.1 Estrategia.	67
3.3.2 Planificación.	67
3.3.3 Planificación estratégica.	67
3.3.4 Análisis externo de la organización.	68
3.3.5 Análisis externo de la organización.	68
3.3.6 Misión.	69
3.3.7 Visión.	69
3.3.8 Valores Corporativos.	69
3.3.9 Objetivos Estratégicos.	70
3.3.10 Políticas.	70
3.3.11 Planes operativos.	70
3.3.12 Decisiones estratégicas.	70
3.3.13 Principios corporativos.	70
3.3.14 Matriz Axiológica.	71
3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.	71
3.4.1 Operacionalización de variables.	72
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.	75
4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	75
4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS EMPRESAS DE AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.	122
4.3 CUADRO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL QUE APLICAN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EMPRESAS QUE NO LA APLICAN.	128
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	133
5.1 CONCLUSIONES:	133
5.2 RECOMENDACIONES:	135
5.3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS EMPRESAS DE AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.	137
5.3.1 Generalidades.	137
5.3.2 Filosofía Institucional.	139

5.3.3 Plan de Mercadeo	142
5.3.4 Plan de Administración.	147
5.3.5 Plan Financiero.	155
5.3.6 Plan de Acción	164
5.3.7 Seguimiento y Evaluación.....	166
GLOSARIO	168
BIBLIOGRAFÍA	174
ANEXOS	177

INTRODUCCIÓN.

Las rápidas variaciones que están sufriendo los mercados de todo el mundo, originadas por la gran cantidad de fuerzas de cambio existentes en la actualidad, están obligando a las empresas a disponer de una estructura gerencial adecuada, a fin de poder adaptarse a estos cambios y continuar su crecimiento, de forma que sean capaces de alcanzar sus metas futuras.

Las empresas, tradicionalmente, se inician como familiares y se han caracterizado por poseer una estructura gerencial no formal, con funciones que no están claramente delimitadas para cada puesto y con un estilo de liderazgo autocrático, especialmente por parte de los miembros fundadores.

Este modelo gerencial les permite ser versátiles y les otorga una excelente velocidad de respuesta a los cambios que requieren para mantenerse dentro del mercado en el cual se encuentran. Al poseer empleados capaces de ejecutar diversas funciones; no obstante, esto no es del todo bueno, ya que en muchos casos las organizaciones carecen de recursos para capacitar adecuadamente a su personal para que brinden un servicio de calidad que los diferencie de las demás del sector.

La estructura organizacional de este tipo es altamente funcional a pequeña escala, donde el control que se puede ejercer sobre sus empleados es constante, pero al no contar con la formación adecuada por parte de la dirección de la empresa y la estructura organizacional no se encuentra bien definida con su filosofía no se puede tener el control de todo lo que concierne a las operaciones empresariales.

Una de las formas más eficientes para mantener las empresas a flote es la planificación estratégica donde se detallan los lineamientos y objetivos que guían el accionar y las operaciones institucionales. Es importante recalcar que se ha demostrado que los buenos resultados que tienen las organizaciones se deben a una buena gestión y planificación minimizando el impacto negativo de las fuerzas del entorno. La importancia reside en que proporciona una guía de orientación para establecer estrategias efectivas adaptándolas según sus capacidades y recursos disponibles para hacer frente a las demandas de los clientes y a las condiciones cambiantes del mercado, a manera que esto les ayuda a

sobresalir de crisis internas y ampliar su margen de rentabilidad incrementando así sus posibilidades de crecimiento y desarrollo en el mercado.

Las empresas de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel requieren de personal altamente calificado para brindar un servicio y productos de calidad a sus clientes, considerando que quien mejor cumpla las expectativas de los demandantes de estos productos y servicios será quien tenga mayor porción del mercado y mejores posibilidades de sobrevivencia.

Sin embargo, conforme se van expandiendo este tipo de empresas, sus directivos deben enfocarse en una cantidad mayor de aspectos funcionales, por lo cual el control que pueden ejercer sobre cada aspecto se ve reducido, sobre todo en el manejo de sus controles internos, de personal y financieros. Esto hace que conforme crece la cantidad de personal, el control individual se vaya reduciendo, situación que se acentúa con la falta de supervisión directa o jefaturas inmediatas dentro de la estructura organizacional que en algunos casos no se encuentra definida.

La costumbre de mantener todas las decisiones importantes de la empresa en manos de los miembros de la familia se puede convertir en una sobrecarga para la gerencia. Por esta razón, es vital para los directivos de la organización modificar su estilo de liderazgo a uno más participativo e iniciar la formación de mandos medios para delegar funciones y ciertas decisiones.

La problemática que surge en las empresas pequeñas, generalmente, por la falta de conocimiento en materia de contabilidad y de análisis de estados financieros, el manejo de las finanzas puede ser uno de los mayores problemas. Esto provoca en ocasiones que este tipo de empresas no posean los medios para controlar de forma eficiente sus ingresos y gastos, maximizar las utilidades, reducir el pago de los impuestos y establecer presupuestos para cada proyecto, lo cual, a su vez, hace que la planificación estratégica sea un fundamento útil para la guiar y controlar el rumbo de la empresa disminuyendo sus problemas.

Un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una empresa en el mercado en el que se desempeña, le brindará una perspectiva más clara

sobre las estrategias adecuadas a utilizar, prediciendo las utilizadas por la competencia e idear medios para incrementar la posición de mercado de la empresa.

Para realizar la planificación estratégica la empresa debe establecer su misión, su visión, analizar el ambiente en que opera tanto interno como externo para definir estrategias adecuadas a sus condiciones y recursos, establecer objetivos para el logro de estas estrategias, asignar actividades y responsables mediante planes de acción u operativos así como también establecer los indicadores adecuados para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos que conllevan al cumplimiento de la visión empresarial (Ver: Figura N° 5. Cadena Básica de Planificación Estratégica). Al poseer mayor y mejor información, la gerencia podrá efectuar mejores tomas de decisiones sobre la dirección que debe tomar la organización, mejorando las posibilidades de alcanzar el éxito a futuro.

Por esta razón, el propósito de este proyecto es comparar el impacto que tiene la planificación estratégica en la eficiencia y crecimiento de las empresas de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel, entre aquellas que la aplican y las que no, para proponer un plan general que puede tomar cualquier empresa de esta industria como modelo para elaborar su propio plan que le ayude a desarrollar estrategias efectivas, que le brinde a la empresa los medios para organizarse de forma eficiente, canalizar sus esfuerzos hacia sus objetivos y crecer de forma sostenible y bien estructurada. Este trabajo de investigación ayudará a las empresas de este sector a realizar sus propios diagnósticos para comprender las debilidades existentes dentro de su estructura gerencial, y les ofrecerá recomendaciones para mejorar estos aspectos, con el fin de mejorar sus procesos y su posición competitiva dentro del mercado.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE

INVESTIGACIÓN.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Las PYMES a nivel global son una base importante para el desarrollo económico de los países; El Salvador no es la excepción, debido a que durante muchos años éstas, han representado el mayor porcentaje de contribución en la dinamización de la economía nacional. Se lamenta el fenómeno que sean pocas las empresas que realicen una planificación estratégica que les sirva de guía para el establecimiento de objetivos y metas que garanticen su crecimiento y desarrollo a través del tiempo.

Un gran número de empresas en nuestro país que se inician e intentan desarrollarse, llevan a cabo su labor de comercialización mediante procesos empíricos tradicionales ya desfasados, lo que limita en la mayoría de los casos el crecimiento y desarrollo de las mismas, generando este fenómeno un estancamiento prolongado a través de los años.

Con estos argumentos podemos afirmar que, la necesidad que las empresas en nuestro país tienen es de organizarse, mediante un Plan Estratégico, es clara, ya que esto les permitiría desarrollarse, crecer, ser más eficientes, utilizar mejor sus recursos y prolongar su vida a través del tiempo.

Para el desarrollo de esta investigación se ha tomado como base la industria de Aires Acondicionados, específicamente en la Zona Oriental del país, esto dado al crecimiento que esta industria ha tenido en los últimos años.

La actual demanda de los clientes, tanto en el Sector Privado como en el Público, ha generado que nuevas empresas aparezcan en la industria, ya sean formales o informales. Este fenómeno ha llevado a las empresas antiguas, o con mayor experiencia a crear e implementar una Planificación Estratégica para hacerse más eficientes y competitivas en el mercado actual que cada vez se vuelve más agresivo, donde los precios en el producto o servicio es con lo que se compite y en segundo plano la calidad.

Las empresas que tienen entre 10 a 15 años de experiencia en la rama de mantenimiento y comercialización de Aires Acondicionados en el país, ha entendido dado este fenómeno

que: Si quieren seguir existiendo en el actual mercado tienen que actualizarse y crear un Plan Estratégico que defina su rumbo a seguir¹.

Cuando las empresas, son pequeñas, y no cuentan con el recurso económico necesario para competir en un mercado únicamente basado en precios, se ven forzadas a cerrar operaciones, es aquí donde queda evidenciado el impacto de la Planificación Estratégica en la eficiencia, crecimiento y supervivencia de estas sin planificación.

Esta Planificación se hace necesaria para tener un rumbo definido y alcanzable a través del tiempo, en las empresas de la industria de Aires Acondicionados.

Con esta planificación se espera que las empresas del sector puedan mejorar sus procesos de funcionamiento, incluyendo: operación, logística y distribución de los productos y servicios, respondiendo de manera más eficiente al cliente, que mejore la rentabilidad y que a la vez brinde al cliente una propuesta de valor diferente y competitiva en el mercado actual, enfocada en satisfacer sus necesidades, ofrecer productos y servicios de calidad a un precio justo y considerable; ya que hasta la fecha los procesos se vienen realizando de manera empírica, sin lineamiento previamente definidos, y sin medición de rendimientos y calidad; presentándose por ello de manera constante “operación bombero - apaga fuegos” en sus actividades.

De las empresas registradas en la Cámara de Comercio de El Salvador dedicadas a la comercialización y mantenimiento de Aires Acondicionados; en su mayoría son PYMES, parte de estas empresas no poseen un Plan Estratégico, y funcionan de manera empírica, lo que las lleva a un lento crecimiento y a una constante crisis de recursos económicos.

La investigación se realiza para medir el impacto y contribución que genera la Planificación Estratégica en la eficiencia y crecimiento de las empresas de Aires Acondicionados comparando los resultados con empresas que no poseen un Plan Estratégico, proponiendo una metodología de planificación estratégica para que las empresas del sector cuenten con una herramienta de gestión que contribuya a su desarrollo y crecimiento.

¹ Entrevista aplicada a propietarios, gerentes, administradores o mandos medios de empresas de Aires Acondicionados

1.2. DELIMITACIÓN.

1.2.1 Delimitación Espacial.

La investigación tendrá por espacio geográfico la Ciudad de San Miguel, del Departamento de San Miguel, para el caso en estudio se trata de una investigación comparativa, entre las empresas dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel del Departamento de San Miguel; refiriéndose a las empresas que no han realizado una Planificación Estratégica y las que sí la han hecho, logrando así una eficiencia y crecimiento de la empresa; para lo cual se analizarán los resultados que han tenido en el tiempo ambas gestiones empresariales.

1.2.2 Delimitación Temporal.

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo, de febrero a junio de 2019.

1.2.3 Delimitación Temática.

El Proyecto pretende brindar un diagnóstico de la situación actual y una herramienta de Gestión Estratégica a las PYMES de la industria de Aires Acondicionados que sirva de guía para elaborar sus propios Planes Estratégicos que garanticen su crecimiento, desarrollo y prolongación de vida comercial a través del tiempo.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿En qué medida Impacta o contribuye la Planificación Estratégica en la Eficiencia y Crecimiento de las empresas dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

En nuestro país, la dinamización de la economía se debe a las Micro y Pequeñas empresas de los diferentes sectores económicos, más que a las medianas y grandes empresas; consecuentemente, la mayor cantidad de empleos no son generados por las grandes empresas; no obstante, existe el problema que las empresas que más contribuyen a la dinamización de la economía nacional y que más empleos generan, la mayor parte no logra sostenerse y trascender en el tiempo, debido a que no tienen una cultura de planificación estratégica y control que les ayude en su gestión a utilizar adecuadamente los recursos con los que cuentan, y por lo tanto con los constantes cambios del mercado y requerimientos de los clientes no logran sobrevivir y anteponerse a las crisis. Esto se debe a que gran

parte de las PYMES no cuentan con una Planificación Estratégica que les permita desarrollarse, crecer y prolongar su vida a lo largo del tiempo, por tal razón, la mayoría no sobrevive de los primeros años de operación, o en su defecto, sufren de crisis financiera, crisis de controles internos adecuados, bajo o nulo crecimiento y desarrollo hasta que terminan en la quiebra.

Esto nos lleva a querer investigar el impacto y contribución de una Planificación Estratégica en las empresas dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel, midiendo con esto su eficiencia, rentabilidad y desarrollo.

Con esta investigación se deja una herramienta clara, medible, aplicable y práctica para que las empresas de este sector puedan mediante una Planificación Estratégica efectiva y adecuada, desarrollarse, crecer y prolongar su vida a través del tiempo, definiendo un rumbo que les ayude a mejorar la eficiencia de recursos y crecimiento. El aprendizaje es claro sobre el impacto que tiene la planificación estratégica en una empresa que si aplica una planificación y el desgaste que tiene una empresa que no lo hace.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General:

- Determinar el Impacto que tiene la Planificación Estratégica en la eficiencia y crecimiento de las empresas dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los factores que influyen a mejorar la eficiencia y crecimiento de las empresas dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel.
- Dar a conocer mediante una comparación de crecimiento y sostenibilidad de las empresas de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel, de qué manera les impacta la planificación estratégica en su gestión, entre las que aplican y las que no aplican planes.
- Identificar las causas por las cuales unas empresas tienen mayor crecimiento y son más eficientes y rentables que otras en la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. TIPO DE ESTUDIO.

La investigación se realizó mediante el tipo de estudio: Comparativo, Explicativo y Documental.

2.1.1 Comparativo:

Se realizó una comparación entre las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel, que tienen, desarrollan e implementan una Planificación Estratégica con las que no tienen, no desarrollan o no implementan la herramienta

2.1.2 Explicativa:

Se evaluó el impacto que tiene una Planificación Estratégica adecuada en el desarrollo, crecimiento, rentabilidad y prolongación de vida de las empresas de la industria de Aires Acondicionados.

2.1.3 Documental:

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de las Empresas de la industria de Aires Acondicionados utilizando metodologías y herramientas de recolección de información bibliográfica y de campo para soportar la investigación, aplicando conceptos de planificación estratégica y métodos de control interno.

2.2. MÉTODO.

Se utilizó el método científico en su tipo Descriptivo – Comparativo, porque se realizó una comparación entre diversas empresas de dicha industria que utilizan la planificación y empresas que no la utilizan, con el fin de determinar el impacto de la Planificación en la eficiencia, desarrollo, rentabilidad y prolongación a través del tiempo.

Este Método, nos permitió obtener datos relevantes con los cuales se elaboró una propuesta de Plan Estratégico general para cualquier PYME de la industria de Aires Acondicionados.

2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.3.1 Población.

Para la investigación y recolección de datos se tomó como población 18 empresas de la Ciudad de San Miguel, del Departamento de San Miguel, actualmente registradas como socias en la Cámara de Comercio de El Salvador dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados, que poseen y que no poseen Planeación Estratégica.

2.3.2 Muestra.

2.3.2.1 Empresas de la industria de Aires Acondicionados.

Para la recolección de la información se consideró una totalidad de 18 empresas registradas como socias en la Cámara de Comercio de El Salvador, dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel, del Departamento de San Miguel; por el tamaño de la población se tomó el cien por ciento como muestra.

2.3.2.2 Clientes de empresas de la industria de Aires Acondicionados.

Para la recolección de la información se consideró una totalidad de 2 clientes por empresa en estudio, para enriquecer la investigación, haciendo un total de 36 clientes.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Para realizar la investigación se utilizaron las fuentes de información siguientes:

- **Primarias:** Para conocer de primera mano la veracidad de la información, se implementaron la entrevista y la encuesta dirigida a propietarios, administradores, gerentes, y/o mandos medios de las empresas en estudio y adicionalmente se aplicó encuesta a los clientes de las empresas en estudio.
- **Secundarias:** Esta fuente se conformó por documentación y material bibliográfico plasmado en libros, sitios de internet, documentos virtuales, artículos de periódico, tesis y revistas.

2.4.1 Técnicas.

Las técnicas utilizadas para recolección de datos e información en la investigación fueron: La encuesta y la Entrevista.

Adicional se realizó un análisis del entorno con las 5 Fuerzas de Porter a la industria de aires acondicionados de la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel.

2.4.1.1 Entrevista.

Se realizó una Guía de Entrevista con preguntas cerradas y abiertas la cual se aplicó a los propietarios, Administradores, Gerentes y/o mandos medios de las Empresas de la industria de Aires Acondicionados.

2.4.1.2 Encuesta.

La información se obtuvo a través de 2 cuestionarios, 1 dirigido a los propietarios, administradores, gerentes, y/o mandos medios de las empresas de la industria de Aires Acondicionados y 1 dirigido a los clientes de dichas empresas, tomando como referencia dos clientes de cada empresa, haciendo un total de 36 clientes. Las preguntas contenidas en este instrumento fueron cerradas y de opción múltiple, se presentaron varias alternativas delimitadas por el equipo investigador.

2.4.1.2 Revisión documental.

Nos permitió conocer el enfoque de la planificación estratégica en las empresas y sus beneficios, a través del pensamiento de diferentes autores respecto al tema, además de la consulta de indicadores macroeconómicos y de crecimiento de sectores relacionados a la industria de Aires Acondicionados.

2.4.2. Instrumentos.

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron: La Guía de Entrevista y El cuestionario aplicados como se detalló en los puntos anteriores. Y la Guía de revisión documental, para la respectiva revisión y soporte de la base teórica de la investigación para generar una propuesta de planeación estratégica.

2.4.2.1 Guía de entrevista.

Se utilizó una Guía de entrevista estructura en orden lógico de preguntas abiertas, que se realizaron a los propietarios, Administradores, Gerentes y/o mandos medios de las empresas en estudio, con el fin de obtener información más a detalle acerca del impacto de la utilización o no utilización de Planificación Estratégica en las empresas de la industria de Aires Acondicionados.

2.4.2.2 Cuestionario.

Se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple, el cual se aplicó a los propietarios, administradores, gerentes, y/o mandos medios de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel, del Departamento de San Miguel, adicionalmente se aplicará otro cuestionario a clientes de dichas empresas. Con ello se pretendía obtener datos que nos ayudaran a medir el impacto de la utilización y no utilización de Planificación Estratégica en las empresas de la industria de Aires Acondicionados y las demandas de los clientes.

2.4.2.3 Guía de Revisión Documental.

Se Utilizó para orientar la revisión documental sobre el tema en estudio de planificación estratégica y sus beneficios en la gestión empresarial.

2.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación consta de las etapas siguientes:

2.5.1 ETAPA I: Definición del Problema/ Planteamiento del Problema.

Para desarrollar el Tema de Investigación, se estudió detenidamente la problemática de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel, del Departamento de San Miguel, en esta etapa/ capítulo se desarrollaron: La Situación problemática como tal, es decir planteamos el problema de investigación, su delimitación espacial y temporal, justificamos y enunciamos el problema de investigación, establecemos los objetivos generales y específicos de la investigación.

2.5.2 ETAPA II: Metodología de la Investigación.

En esta etapa, se determinó la Metodología de investigación, aquí se estableció el tipo de estudio, el Método Científico, la población y muestra, las técnicas e instrumentos a utilizadas en el desarrollo de la investigación, las etapas de la investigación, y el procedimiento de análisis de los datos.

2.5.3 ETAPA III: Marco Teórico.

En esta etapa, se consideró el estudio de la base teórica (Bibliográfica) la cual se utilizó para fundamentar teóricamente el tema de investigación, en esta etapa/ capítulo se

mencionaron los: Antecedentes Históricos, Elementos Teóricos, Definiciones y operacionalización de términos básicos, las preguntas de investigación e hipótesis.

2.5.4 ETAPA IV: Hallazgos de la Investigación.

En esta etapa se realizó la recopilación de datos para determinar el impacto de la Planificación Estratégica en las empresas de la industria de Aires Acondicionados contra la no utilización de una Planificación Estratégica. Contiene la presentación y discusión de resultados.

2.5.5 ETAPA V: Conclusiones y Recomendaciones y/o Propuesta.

En esta etapa se plantearon las conclusiones y recomendaciones las cuales se elaboraron con sentido analítico y comparativo, resumiendo todos los hallazgos e información encontrada en la investigación de las empresas de la industria de Aires Acondicionados. Adicionalmente planteó la propuesta como herramienta de gestión estratégica.

2.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

2.6.1 Procedimientos Utilizados.

En este apartado se aplicó el cuestionario con las preguntas cerradas, que se formulan para tener una mejor comprensión de la información recopilada de los propietarios, gerentes, administradores o mandos medios y clientes de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel; siguiendo los pasos siguientes:

1. Elaboración del Formulario en Google Drive.
2. Se visitarán las empresas de la industria de Aires Acondicionados para recopilar información y enviar posteriormente el cuestionario con las preguntas cerradas de opción múltiple.
3. Se le enviará el Enlace a los empleados y clientes de las empresas de la industria de aires acondicionados.
4. Se recopilará la información, se analizará y se procesará mediante la distribución de frecuencias, esto porque el objetivo es obtener una cuenta del número de respuestas asociado con diferentes valores que se exponen en porcentajes.²

² Raúl Rojas Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales*.

Nota aclaratoria: El procedimiento planteado se cambió de la aplicación de instrumentos en línea a la aplicación de instrumentos de forma física, debido a la naturaleza de la investigación y la necesidad de contar con información más focalizada con el tema en estudio, brindando soporte a la encuesta con la entrevista, tanto a los gerentes o encargados de cada empresa como a los clientes que atienden.

Al momento de presentar el anteproyecto nos habían proporcionado información sobre 10 empresas; no obstante, constatamos que según el listado son 18 empresas inscritas en la Cámara de Comercio para San miguel, por lo que cambió la cantidad de instrumentos aplicados.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

3.1 ANTECEDENTES DE LOS AIRES ACONDICIONADOS.

En 1902 Willis Carrier sentó las bases de la maquinaria de refrigeración moderna y al intentar aplicarla a los espacios habitados, se encontró con el problema del aumento de la humedad relativa del aire enfriado, y al estudiar cómo evitarlo, desarrolló el concepto de climatización de verano.

Por aquella época en una planta se está dando un problema con un impresor neoyorquino que tenía serias dificultades durante el proceso de impresión, esto impedía imprimir con buena calidad, y se obtenía una impresión muy pobre debido a las variaciones de temperatura, calor y humedad.

Carrier se puso a investigar con tenacidad para resolver el problema, y para ello diseñó una máquina específica que controlaba la humedad por medio de tubos enfriados, dando lugar a la primera unidad de refrigeración de la historia.

Durante aquellos años, el objetivo principal de Carrier era mejorar el desarrollo del proceso industrial con máquinas que permitieran el control de la temperatura y la humedad.

Los primeros en usar el sistema de aire acondicionado fueron las industrias textiles del sur de Estados Unidos. Un claro ejemplo, fue la fábrica de algodón “Chronicle” en Belmont. Esta fábrica tenía un gran problema debido a la ausencia de humedad, se creaba un exceso de electricidad estática haciendo que las fibras de algodón se convirtiesen en pelusa. Gracias a Carrier, el nivel de humedad se estabilizó y la pelusilla quedó eliminada.

Por la calidad de sus productos, un gran número de industrias, tanto nacionales como internacionales, se encantaron por la marca Carrier. La primera venta que se realizó al extranjero fue a la industria de la seda de Yokohama en Japón en 1907.

En 1915, empujados por el éxito, Carrier y seis amigos reunieron \$32,600.00 dólares y fundaron “La Compañía de Ingeniería Carrier”, cuyo objetivo era garantizar al cliente el control de la temperatura y humedad a través de la innovación tecnológica y servicio al cliente.

En 1922 Carrier lleva a cabo uno de los logros de mayor impacto en la historia de la industria: “la enfriadora centrífuga”. Este nuevo sistema de refrigeración se estrenó en 1924 en los grandes almacenes Hudson de Detroit, en los cuales se instalaron tres enfriadoras centrífugas para enfriar el sótano y posteriormente el resto de la tienda. Tal fue el éxito, que inmediatamente se instalaron este tipo de máquinas en hospitales, oficinas, aeropuertos, fábricas, hoteles y grandes almacenes.

La prueba de fuego llegó en 1925, cuando a la compañía Carrier se le encarga la climatización de un cine de Nueva York. Se realiza una gran campaña de publicidad que llega rápidamente a los ciudadanos formándose largas colas en la puerta del cine. La película que se proyectó aquella noche fue rápidamente olvidada, pero no lo fue la aparición del aire acondicionado.

En 1930, alrededor de 300 cines tenían instalado ya el sistema de aire acondicionado. A finales de 1920 propietarios de pequeñas empresas quisieron competir con las grandes distribuidoras, por lo que Carrier empezó a desarrollar máquinas pequeñas.

En 1928 se fabricó un equipo de climatización doméstico que enfriaba, calentaba, limpiaba y hacía circular el aire y cuya principal aplicación era la doméstica, pero la Gran Depresión en los Estados Unidos puso punto final al aire acondicionado en los hogares. Hasta después de la Segunda Guerra Mundial (2 de septiembre de 1945) las ventas de equipos domésticos no empezaron a tener importancia en empresas y hogares.³

Con la evolución del sector construcción y del crecimiento en el consumo aparente de cemento, que registró un incremento a diciembre del 2018 de 31.3%, se encuentra relacionado con una mejor demanda del producto, lo cual se encuentra acorde a la mayor dinámica observada en la ejecución de inversiones en infraestructura física, tanto en la pública como en la privada. (Informe macroeconómico BCR 2018.)

Según datos del *Banco Central de Reserva* la industria de construcción y comercio son las que más han contribuido al crecimiento económico⁴.

³ Historia del Aire Acondicionado, (s.f.). [elaireacondicionado.com/articulos/historia-del-aire-acondicionado](https://www.elaireacondicionado.com/articulos/historia-del-aire-acondicionado). Obtenido de <https://www.elaireacondicionado.com/articulos/historia-del-aire-acondicionado>

⁴ Banco Central de Reserva. (2018). Informe de Indicadores Económicos El Salvador. San Salvador

Las proyecciones del Banco Central de Reserva (BCR) indican que la construcción cerró con un crecimiento del 7 %, el porcentaje más alto de los últimos años considerando los números negativos que reportó en 2013.

Las torres de apartamento, así como nuevos proyectos de vivienda, que se desarrollan actualmente sobre todo en la capital, tienen un monto estimado de inversión de \$1,835 millones y una generación de más 22,959 puestos de trabajo.

Lo anterior exige una demanda considerable de equipos de Aires Acondicionados para controlar la temperatura de edificios, oficinas, empresas públicas y privadas, y viviendas; con la entrada excesiva de vehículos al país incrementa así el mercado de mantenimiento y refrigeración para las empresas dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados.

En la ciudad de San Miguel, con el creciente calor generado por el calentamiento global, la necesidad de los clientes se refleja en la alta demanda de los servicios que las empresas de la industria de Aires Acondicionados puedan ofrecerles.

3.1.2 Antecedentes de la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica desde la antigüedad se ha aplicado para la consecución de diferentes objetivos. Las personas empezaron a darse cuenta de que existían algunos aspectos que no se podían controlar: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió entonces, la necesidad de poder controlar relativamente los cambios rápidos; es de este modo, es que se comienza a utilizar la Planeación Estratégica para guiar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La palabra “estrategia” viene del vocablo griego “strategos” que significa “el arte del general en la guerra” y procede de la fusión de dos palabras: “estratos” (ejército) y “agein” (conducir o guiar). En la Grecia Antigua, Sócrates comparaba las actividades de los empresarios con las que realizaba un general, señalando que en toda tarea aquellos que la ejecutan correctamente tienen que elaborar planes y utilizar recursos para lograr los objetivos⁵.

⁵ Wikipedia. (s.f.). Concepto de estrategia. Obtenido de Wikipedia, recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Strategos>

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern con sus trabajos en "la teoría de juegos". La teoría de juegos estudia decisiones realizadas en entornos donde interaccionan. En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron Sistemas de Planeación Estratégica Formal, denominados Sistemas de Planeación a Largo Plazo. Desde entonces, se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

En 1954 Peter Drucker opinó que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

En 1962 Alfred Chandler definió la estrategia como: "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a Largo Plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas".

Para Henry Mintzberg una estrategia es: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos"⁶.

La Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación. El concepto

⁶ Michael E. Porter, 1992, *Estrategia Competitiva, Estrategias competitivas genéricas*

de la Planeación Estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Como se ve en las definiciones anteriores, existen diversos enfoques, en donde se puede destacar que la estrategia se refiere al patrón de aplicación de recursos organizacionales a los efectos de alcanzar los objetivos. En su formulación se debe tener presente que la estrategia es la fuerza conductora de la organización y que deben considerarse tres aspectos: la relación producto-mercado, las capacidades y los resultados.

Hoy en día, la estrategia en las empresas es de gran importancia. Dado que, la estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generan riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que continuamente hay que explorar y analizar. El gerente actual puede salir de su cúpula de cristal, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos, además crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

Faloh B, Rodolfo (2001) plantea: Las estrategias genéricas competitivas, son tácticas para superar la capacidad y el desempeño de los competidores en un sector de mercado y para llevar a efecto la razón de ser de la propia organización, lo cual es válido aun cuando la rivalidad del sector sea baja y predomine el espíritu de cooperación.

Según el investigador Michael E. Porter, existen al menos tres tipos de estrategias competitivas: diferenciación, líder de costes, segmentación o enfoque. Cada empresario puede utilizar una de estas estrategias estándar o desarrollar su propia estrategia ya que la flexibilidad es una importante característica de las estrategias competitivas, aunque la realidad es que la mayoría de las empresas utiliza una de estas tres estrategias genéricas⁷.

- **Diferenciación.**

Las empresas que entre las estrategias competitivas eligen utilizar la de diferenciación, ofrecen a sus clientes productos o servicios únicos. Tener una oferta única permite a las

⁷ Michael E. Porter, 1986, *Estrategia Competitiva, Estrategias competitivas genérica*.

compañías tener una ventaja sobre sus competidores, porque sus competidores, simplemente, no pueden ofrecer lo mismo que ellos están ofreciendo.

Para desarrollar productos o servicios únicos, estas empresas frecuentemente realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo, algo que muchas pequeñas empresas no pueden permitirse.

Las empresas que dependen de la diferenciación necesitan tener cuidado de no desarrollar ofertas fácilmente imitables, porque pueden arruinar su singularidad.

- **Liderazgo en costos**

La estrategia de liderazgo de costes normalmente suele ser empleada sólo por grandes empresas. Se trata de compañías que pueden obtener productos baratos mediante economías de escala. Compran productos a muy bajo precio a diferentes vendedores, les añaden un margen mínimo y mantienen un precio de venta final muy barato.

La idea detrás de esta estrategia competitiva es ser el proveedor más barato de un bien o servicio, por lo que es difícil para los competidores competir con él. Debido a que esta estrategia requiere economías de escala, es poco adecuado para la mayoría de las pequeñas empresas.

- **Segmentación o enfoque**

Para una empresa alcanzar efectivamente una ventaja de segmentación de mercado debe conocer el comportamiento de las personas a la hora de consumir un producto o servicio para así ofrecerles algo que satisfaga sus necesidades.

Es utilizada a menudo por empresas pequeñas, que enfocan sus esfuerzos en un segmento determinado, dado que no tiene recursos para lograr atraer a todo el público.

Algunas maneras con las que la empresa puede lograr esta ventaja son:

- Establecer un sistema de información que permita tomar y procesar las necesidades y opiniones de los consumidores, para generar respuesta a ello, esto puede llevarse a cabo mediante estudios de mercado y encuestas.
- Contar con una infraestructura que permita que los clientes sean atendidos en un ambiente cómodo y acogedor.

- Desarrollar un sistema de distribución eficiente que permita que los productos lleguen en óptimas condiciones a varios puntos de venta.
- Especializarse en determinado segmento del mercado conocer sus requerimientos y ofrecer el mejor producto pensado expresamente en esos requerimientos.
- Una categoría especial de potenciales compradores en un área geográfica específica.

Cualquiera que sea la ventaja que una empresa piense alcanzar, debe tener claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva, pero esta será sostenible solo hasta que el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia y se mantendrá hasta que una empresa genere una ventaja capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición.

Con relación a lo antes mencionado, las estrategias competitivas genéricas no son necesariamente compatibles entre sí. Si una empresa intenta conseguir una ventaja en todos los frentes, es posible que no consiga ninguna ventaja en absoluto. Por ejemplo, si una empresa se diferencia mediante el suministro de productos de mucha calidad, corre el riesgo de bajar la calidad del producto si busca convertirse en un líder de costes. Incluso, aunque la calidad no baje, la empresa se arriesga a proyectar una imagen confusa. Por esta razón, el investigador Michael Porter argumentaba, que, para tener éxito a largo plazo, una empresa debe seleccionar solo una de estas estrategias genéricas. De lo contrario, con más de una estrategia genérica a la vez, la empresa puede quedar atrapada en medio sin obtener ninguna ventaja competitiva.

Estas estrategias no podrán hacerse realidad si no se basan en la utilización a fondo de los conocimientos y las tecnologías más avanzadas; es decir, en la innovación la cual debe ser constante. Entonces, en la actualidad la innovación es la única estrategia de éxito real.

El concepto que se maneja en la actualidad define a la Planeación Estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación de los actores organizacionales, obtención permanente de

información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

La planificación estratégica fue creada para los gerentes porque ellos son los que toman la mayor parte en las decisiones administrativas y miden el desempeño a corto, mediano y largo plazo de una organización.

Los gerentes son una pieza importante porque deben comprender cada una de las funciones de la planificación estratégica para llevarlo a cabo con cada una de sus organizaciones. La planificación estratégica le da metas más específicas y orientación al personal para que ellos puedan tener una visión de lo que se espera lograr con esa planificación estratégica.

3.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.

3.2.1 Conceptos Generales.

3.2.1.1 Concepto de Plan.

Plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, es decir, es un documento que consta de cosas que se pretenden hacer y la forma que se piensan llevarlas a cabo asignando recursos a propósitos determinados.

Contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados

3.2.1.2 Concepto de Estrategia.

K. J. Halten (1987): "Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer

lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”⁸.

3.2.1.3 Decisiones estratégicas.

Son decisiones que, por su relevancia económica, social, o de otra índole tienen una especial importancia para la persona que tiene que tomar la decisión. (Pardo, 1987, p.1).

Otro autor afirma que, “las estrategias guían a la dirección de operaciones para la transformación de recursos en productos, sobre la base del conocido paradigma de las 5P (personal, planta, partes, procesos y planificación)”. (Huertas y Domínguez, 2008, pp.7-8)

3.2.1.4 Diagnóstico estratégico.

“Es el análisis de la capacidad potencial de la empresa y de la evolución del entorno y el análisis de los actores, su influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados de ésta”. (Varo, 1994, p. 199).

3.2.1.5 Dirección estratégica.

“El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (Fred, 2003, p. 5).

3.2.1.6 Estrategas.

Todos los individuos que actúan racionalmente son estrategas, toman sus decisiones de acuerdo con las mejores oportunidades basadas en su experiencia, ahora bien, “el estratega debe vigilar este proceso de manera continua; debe identificar y evaluar; decidir y actuar, una y otra vez” (Montgomery, 2012, p. SN).

A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico.

⁸ Gestipolis. (s.f.). Concepto de estrategia. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

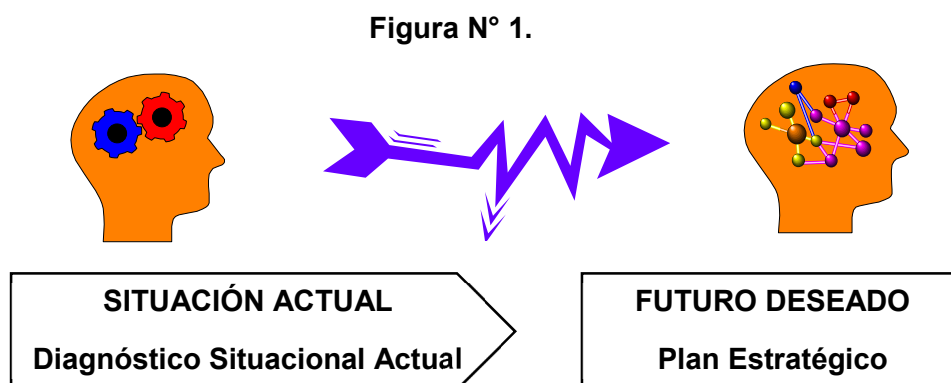
3.2.1.7 Capacidad gerencial.

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia⁹.

Planificación es:

- Una función básica de la gerencia.
- Determine el futuro deseado.
- Es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización.
- Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

En resumen, podemos decir que planificación es el proceso que permite construir un puente entre: La situación actual y el futuro deseado como se muestra en la Figura N°1.



La figura N° 1. Muestra el cómo pasa el proceso de planificación estratégica partiendo de un diagnóstico de la situación para llegar al futuro deseado mediante la elaboración, implementación y medición del Plan estratégico. Para ello es necesario saber dónde estamos y como estamos mediante el análisis de la situación del ambiente interno y externo, para poder establecer objetivos estratégicos y definir estrategias efectivas en el plan identificando factores críticos de éxito e indicadores de desempeño que nos ayuden a lograr lo deseado.

⁹ Paredes Santos Alfredo, 1997, *Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá.*

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos los siguientes:

- **Productividad:** Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- **Eficiencia:** Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- **Eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

3.2.1.8 Concepto de Planeación Estratégica.

Es el proceso por el cual la alta gerencia establece la dirección que tome una organización a largo plazo. Este proceso provee el mecanismo por el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que tienen en el entorno.

La planificación estratégica sirve como mapa; un itinerario, para ayudar a que la organización descubra como llegar hasta donde necesita. El proceso incluye el análisis de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también, la planificación de las operaciones futuras de una forma prioritaria y realista¹⁰.

En este proceso la gerencia debe:

- **Evaluar de la situación actual:** El punto de partida que permite a la organización relacionarse con su entorno; es la evaluación de la situación la cual significa el análisis del entorno de la organización y la organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización. La valoración organizacional considera la capacidad de la organización para responder a esas oportunidades y amenazas. Ambas valoraciones guían el desarrollo de los planes estratégicos.

¹⁰ Heflo. (s.f.). Planificación estratégica, etapas y proceso. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>

- **Definir o Redefinir la misión de la organización**, teniendo claro la situación de la organización sobre las amenazas y oportunidades del entorno y de las fortalezas y debilidades de la organización. La alta gerencia se encuentra en posición de definir o redefinir la misión organizacional. La misión organizacional es una declaración del propósito fundamental de la organización, esta proporciona una respuesta a la pregunta “¿En qué negocio estamos?”. La misión de la organización establece la filosofía actual de la gerencia a cerca de los valores y de las responsabilidades sociales de la organización y las expectativas gerenciales acerca de las políticas y el desempeño organizacional.
- **Establecer objetivos organizacionales**. Basados en la evaluación de la situación y la valoración de la misión, la alta gerencia formula planes más específicos para impulsar la misión. Los objetivos organizacionales son declaraciones del propósito de desempeño que la organización espera lograr a largo plazo. Estos objetivos por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición libre en un mercado, estabilidad en las ventas o alguna medida de rentabilidad y se formulan en términos de un marco de tiempo.
- **Seleccionar estrategias organizacionales**. Para el desarrollo de las estrategias las empresas u organizaciones, han debido de establecer su misión, objetivos y estrategias organizacionales que definen hacia donde se quiere llegar, partiendo de la visión corporativa que se pretende alcanzar y de los resultados de la evaluación de la situación que sintetiza la matriz FODA, ahora es el momento de diseñar como la empresa u organización va a captar y consolidar los clientes frente a otras opciones que ofertan otras organizaciones o empresas.

La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Su aplicación es sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios.

Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollo de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan solo algunas aplicaciones. Pero también puede

ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competencias deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez.

Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de sus procesos¹¹.

La planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan.

Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse **como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado**. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

¹¹ Wikipedia. (s.f.). Planificación Estratégica. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Planificacionestrategica>

Algo que es importante resaltar que una organización que no planea no sabe qué hacer, ni cómo hacerlo; una organización sin estrategia es como un barco a la deriva, no tiene rumbo, ni dirección definida, no sabe para dónde va.

Las personas generalmente tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Existen propósitos a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo.

Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establecen, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad.

3.2.2 Importancia de la Planeación Estratégica.

Toda organización debe tomar decisiones conscientemente, la planeación llega a formar parte integral de sus actividades al permitirle mantener un enfoque en el futuro y en el

presente al mismo tiempo, dándole la oportunidad de fomentar la comunicación y el compromiso entre todos los niveles de la organización, volviéndose sensibles a los cambios del medio otorgando compromiso y bienestar a largo plazo.

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección, con los objetivos.

Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa, incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos y/o servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado, permitiendo que la organización trace una ruta exitosa y se encamine a cumplir las metas¹².

“Si no se sabe adónde va, cualquier camino lo llevará”, este pensamiento quiere decir que para cualquier actividad hay que planificar, es necesario tener un plan para lograr un propósito, es por lo que las organizaciones requieren de planes generales y específicos para lograr sus objetivos.

Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. “Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica es básica para tomar grandes decisiones con referencia a los mercados y las metas de la empresa, proporciona las bases para las decisiones subsecuentes en todas las áreas funcionales de la organización inclusive, finanzas, producción, investigación y desarrollo y marketing.

3.2.3 Función de la Planificación Estratégica.

Todas las etapas de los negocios pueden verse beneficiadas gracias a un plan estratégico bien elaborado. El plan estratégico se debe elaborar antes de inaugurar una empresa y se

¹² Christ, K. (01 de 2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>.

debe usar como un documento flexible durante los primeros 12 meses de la empresa y finalmente, actualizar todos los años mientras la empresa esté vigente. Incluso si la empresa está a punto de cerrar, los empresarios y las empresas pueden beneficiarse de un plan estratégico que incluya información sobre la transición de la propiedad.

Los elementos clave de todo plan de negocios deben incluir: un resumen ejecutivo, una declaración de la misión, una visión corporativa, las industrias atendidas, los perfiles de los clientes, las descripciones de los productos y servicios, la información de la competencia, la estructura de la organización y la gestión, la estrategia de mercadotecnia y las declaraciones financieras clave, que incluyen balances contables, una declaración de ingresos y un estado de flujos de efectivo. Un plan estratégico será más efectivo si es fácil de leer y comprender. Para que un plan sea efectivo se debe usar como una herramienta de medición durante todo el año.

Cuando se elabore el plan estratégico, se debe reunir información importante como la declaración de la misión de la empresa, la declaración de visión del último año, la información del cliente objetivo, los presupuestos departamentales y los documentos financieros, que incluyen un balance contable, una declaración de ingresos y un estado de flujos de efectivo. Es importante incluir a socios, directores, ejecutivos y empleados clave que compartirán visiones importantes.

Toda acción humana que amerite consecuencias debe obedecer a un proceso anterior de planificación, ello es una realidad existente y así ha sido procesada por las áreas de finanzas y su aspecto más tangible como lo es el marketing. Entendiendo que toda acción que se realice en una empresa llevará en sí múltiples consecuencias, ya que esta inmiscuye muchos aspectos y factores que ciertamente generan un factor desencadenante dentro de la dinámica operacional de una empresa.

Así como un plan, corresponde al establecimiento de pasos que se deben llevar a cabo para la consecución de un objetivo, la planificación estratégica ahonda mucho más del establecimiento de unos pasos sucintos que desarrollar, veamos en estas líneas de que va y su relevancia para una organización¹³.

¹³ Análisis FODA, la planificación estratégica, importancia para la empresa. S.f. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/la-planificacion-estrategica-importancia-la-empresa>

3.2.4 Planificación Estratégica, eje coyuntural para el éxito empresarial.

En sentido genérico, una planificación estratégica consiste en el establecimiento de pautas que un determinado grupo debe llevar a cabo, una planificación se denota como estratégica cuando se toman en consideración los siguientes factores:

- Consiste en el planteamiento escalonado y cíclico de pasos, es decir, se debe llevar un orden en la realización de estos, así como se debe estar consciente que un paso es necesario para la ocurrencia del siguiente.
- Revisión previa y selección: La revisión previa amerita el establecimiento de las debilidades de la empresa y de sus amenazas, las cuales ocuparan las primeras etapas de la planificación; de forma posterior o bien conjunta se debe potenciar las fortalezas de la organización y atender a sus posibles oportunidades, siendo evidente para este proceso la materialización del análisis FODA.

En lo que respecta a la selección, es que las etapas no pueden ser solamente teóricas, necesitan factores para su consecución siendo necesario para ello, la selección de los mejores recursos, y por estos entendemos los recursos humanos, el capital y las instalaciones.

- Seguimiento: La planificación es un proceso que se debe llevar de forma plena desde el inicio y selección de los pasos y objetivos a lograr, como en el desarrollo y acción de la misma.

Y es aquí donde la planificación se torna verdaderamente estratégica, ya que está en su desarrollo debe ser dinámica, entendiendo que la planificación estratégica guarda en sí un plan fundamental, pero dispone también de aristas que surgen en caso de que el proceso no resulte satisfactorio, es decir, se procede a la aplicación de nuevas estrategias.

La preponderancia de la planificación estratégica reside en que esta contribuye a la consolidación de múltiples objetivos, para:

- La obtención de sus metas, las cuales son de diversas índoles, tales como: la consolidación de la empresa ante las demás, su posicionamiento, el afianzamiento de lazos con sus clientes.
- La consolidación de las líneas de comunicación de la organización, ya que el

desarrollo de un plan estratégico, deben intervenir todos los factores internos de la empresa, siendo de vital importancia para la obtención de los resultados esperados, logrando así una dinámica uniforme y correcta.

3.2.5 Beneficios de la Planeación Estratégica.

El plan estratégico ayuda a saber que se está en el camino correcto; en tiempos difíciles, que ciertos aspectos de la empresa necesitan atención y no tiene precio, a descubrir que la comunicación dentro de la empresa mejorará, que los empleados pueden beneficiarse al comprender mejor sus roles y conocer la dirección de la empresa, e invertir tiempo en un plan estratégico vale la pena.

Entre los beneficios de aplicar la planeación estratégica en la empresa se encuentran

- Permite establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo, reduciendo al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

3.2.6 La Estrategia Empresarial.

La planeación se define como el análisis de la información más relevante de la empresa pasada y presente, junto con una previsión o estimación de la evolución futura, en base a la cual se puede establecer un plan de acción que conduzca al logro de los objetivos.

Por otra parte, la estrategia puede definirse como aquel comportamiento empresarial que da respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno (necesidades de los

clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercados, etc.), para adaptarse y adquirir mayores ventajas competitivas.

Por tanto, la planificación estratégica consiste en establecer los objetivos por parte de los responsables de las empresas y desarrollar las políticas necesarias para su cumplimiento considerando los cambios que surgen en el entorno, de forma que se distribuyan adecuadamente los recursos necesarios y se establezcan las prioridades de actuación.

La Planificación Estratégica como instrumento de la gestión por resultados.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planeación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones.

De las distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de varios países, es posible distinguir las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

Cuando una entidad se propone establecer sus objetivos estratégicos, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar.

Diferencias entre planificación estratégica y planificación operativa.

Planificación Estratégica es:

- A largo plazo.
- Que hacer y cómo hacer en el largo plazo.
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.
- Grandes lineamientos (general).
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

Planificación Operativa es:

- Corto y mediano plazo
- ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Dónde? y ¿Con qué?
- Énfasis en los aspectos del "día a día".
- Desagregación del plan estratégico con programas o proyectos específicos.
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

¿Por qué desarrollar un plan estratégico?

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

- **La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución.**

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

- **Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.**

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

- **Introduce una forma moderna de gestionar las empresas.**

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

Estrategias versus tácticas.

¿En que difieren las estrategias de las tácticas? La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las **tácticas** son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

3.2.7 Elementos de la Planificación Estratégica.

A continuación, se describen resumidamente los elementos de la planificación estratégica¹⁴:

- **Objetivos:** son metas que una organización se propone para alcanzar a corto plazo teniendo toda las capacidades y recursos para poderlos alcanzar.
- **Visión:** es donde la empresa se debe enfocar, es decir si su visión la tiene a largo

¹⁴ Marco teórico.com. (s.f.). Obtenido de Administración gerencial, evolución de la planeación estratégica: <https://www.marcoteorico.com/cursos/86/administracion-gerencial/684/evolucion-de-la-planeacion-estrategica>

o corto plazo ya que ellos ven que es lo conveniente.

- **Misión:** es el propósito de la organización que debe existir.
- **Estrategias:** nos permite realizar más rápidamente las metas que nos proponemos.
- **Políticas:** ayudan a tener una dirección, son criterios que se deben seguir cuando se toman decisiones con respecto a un problema que hayan tenido y para resolverlo se deben tener en cuenta las políticas para que se pueda saber que es más factible al problema.
- **Procedimientos:** son procedimientos que llevan un orden y tiene secuencias en cada actividad a realizar.
- **Presupuestos:** es donde se determina cuánto podemos realizar en términos de dinero.

3.2.8 Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Antes de realizar la planificación estratégica se deben conocer las condiciones del entorno interno como externo, esto se realiza mediante el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, y las oportunidades junto con las amenazas del entorno las cuales nos ayudan como punto de partida para la formulación de estrategias adecuadas.

A continuación, identificamos las fases para el diagnóstico o análisis de las Fortalezas y Debilidades de la empresa:

- Identificar la evolución de los recursos que se obtiene de la empresa como.
- Identificar la evolución de cómo manejan sus estrategias dentro de la empresa.
- Comparar los recursos y ver los objetivos que se propone como empresa para identificar las ventajas competitivas.
- Hacer comparaciones de recursos necesarios para ver la que se puede mejorar el objetivo está definido por la empresa en función generación de ventajas competitivas.
- Identificación de la planificación que existen entre los recursos potencialidades del propósito y objetivo. Este es un análisis de los vacíos de planificación análisis de FODA.
- Determinación de las estrategias que tiene la empresa y que se deben seguir para poder dar solución más factible a lo vacíos de planificación. Es importante identificar las estrategias básicas y factores claves para el éxito.

- Actualizaciones constantes de la información que se obtiene para aumentar y mejorar los recursos y potenciales de la empresa. Sistema de información.
- Determinar cuáles son las fortalezas de una empresa que les permite alcanzar los objetivos más rápidamente.
- Determinar cuáles son las debilidades de una empresa de que tal forma podamos establecer los objetivos sea imponente para la ilimitación que imponen.
- También es bueno resaltar cuales son los puntos débiles de una empresa que podrían afectar el desarrollo a medio plazo.

Método utilizado para la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Para evaluar internamente la empresa es necesario considerar ciertos aspectos por área de trabajo como se describe a continuación:

- **Para el área de Dirección.**

- Tipo de calidad directiva de los diferentes niveles de dirección altos y medios.
- Tener la capacidad para adecuar a la empresa para los factores del éxito.
- Tener en cuenta el historial de fracaso de la empresa que haya tenido.
- Tener conocimiento que posee la dirección sobre el área de negocio que opera la empresa.
- Saber el sistema que se maneja para la planificación que se está utilizando.
- Tener auto confianza con los niveles de dirección.
- Tener por dentro el espíritu emprendedor.
- Tenerle confianza y lealtad al personal que colabora en la empresa.
- Saber qué sistema se está utilizando la toma de decisiones.
- Tener habilidad para trabajar en equipos.
- Tener el tiempo suficiente y capacidad para poder adaptarse a los niveles de dirección.

- **Área de los factores dinámicos.**

- Cultura de la empresa.
- Tener estrategias (básica)
- Existencia y claridad de objetivos globales.
- Tener recursos necesarios y estrategias.

- Ser eficientes de los sistemas y procedimientos de operación y control utilizados en la empresa.
- Estructura de la empresa.
- Saber el personal que tiene la empresa.
- Estilo de dirección.

- **Área de Investigación y desarrollo**
 - Capacidad para poder modificar los procesos y que se utiliza en la empresa.
 - Capacidad para generar nuevos productos con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores.
 - Posesión de patentes, derechos exclusivos de la empresa.

- **Área de marketing:**
 - Equilibrio del portafolio de productos o servicios.
 - Posición de los productos o servicios o clientes.
 - Base de consumidores, usuarios o clientes.
 - Imagen de calidad.
 - Diferencia de los productos o servicios respecto a los competidores.
 - Evaluación de los activos de marketing.
 - Amplitud de la línea de productos o servicios comercializados.
 - Orientación al mercado de la organización.
 - Capacidad para segmentar con éxito de los mercados de la empresa.
 - Análisis y evaluación de la posición competitiva comparada de la empresa.
 - Relaciones con la clientela.
 - Eficacia de las actividades de publicidad y promoción.
 - Habilidades en el área de la investigación de marketing.

- **Portafolio de productos/servicios**
 - Equilibrio del portafolio.
 - Importancia relativa de los productos / servicios.
 - Aporte que realiza cada producto / servicio a las ventas y los beneficios.
 - Posición de los productos / servicios respecto a la competencia.
 - Posición de los productos / servicios en la matriz del análisis ABC.

- Posición de los productos / servicios en la matriz BCG.
- Posición de los productos / servicios en la matriz del ciclo de la vida.
- Auditoría integral y continuada del producto.

- **Área financiera**

- Márgenes de beneficios.
- Capacidad de generación de recursos internos.
- Capacidad de capacitación de recursos externos.
- Estabilidad y solidez financiera (posición en los ratios e índices financieros clave).
- Posición de tesorería.
- Habilidad administrativa y financiera que ha mostrado de la empresa en el pasado. Estructura general de los costes.

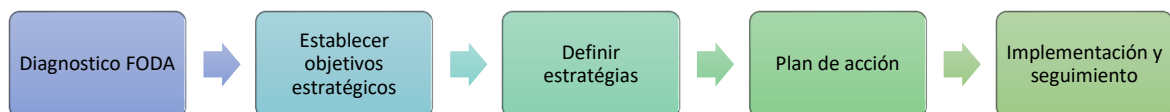
Para analizar el entorno externo se puede realizar aplicando las 5 fuerzas de Michael Porter, que detallamos más adelante.

3.2.9 Proceso de la Planificación Estratégica.

Se trata de un instrumento que recoge todo el proceso de desarrollo realizado en una empresa de manera formal y estructurada.

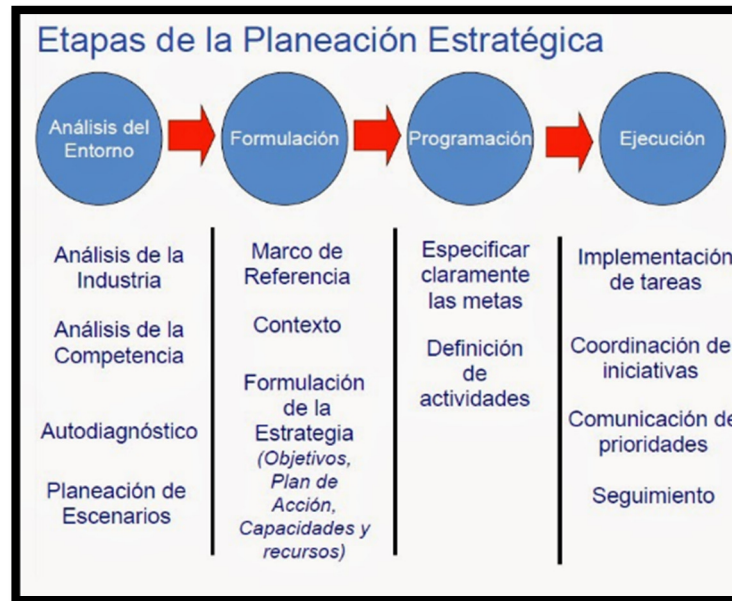
A la hora de definir la estrategia que una empresa decide implementar, existen básicamente dos opciones: optar por una de las ya conocidas aplicadas por empresas del mismo o diferente sector económico adaptándola a sus necesidades, o crear una nueva, adaptándola totalmente a sus procesos, recursos y necesidades pasando por las etapas detalladas en la Figura N° 2¹⁵ como se muestra a continuación:

Figura N° 2.



¹⁵ Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

Figura N° 3.
Etapas del proceso de planificación estratégica¹⁶.



En la figura N° 2, se muestra el proceso como una empresa puede tomar de otras empresas de diferente sector estrategias y adaptarlas a sus condiciones o crear sus propias estrategias considerando sus procesos, recursos y necesidades; partiendo del análisis FODA, la empresa puede identificar los puntos fuertes y débiles internamente y las posibles oportunidades y amenazas que el mercado le ofrece, para luego formular los objetivos estratégicos y las mejores estrategias para afrontar lo que el mercado exige, o corregir o explotar sus fortalezas internas. Se elaboran los planes de acción con sus responsables y recursos necesarios, para luego implementar el plan y posteriormente darle seguimiento a través de indicadores de gestión.

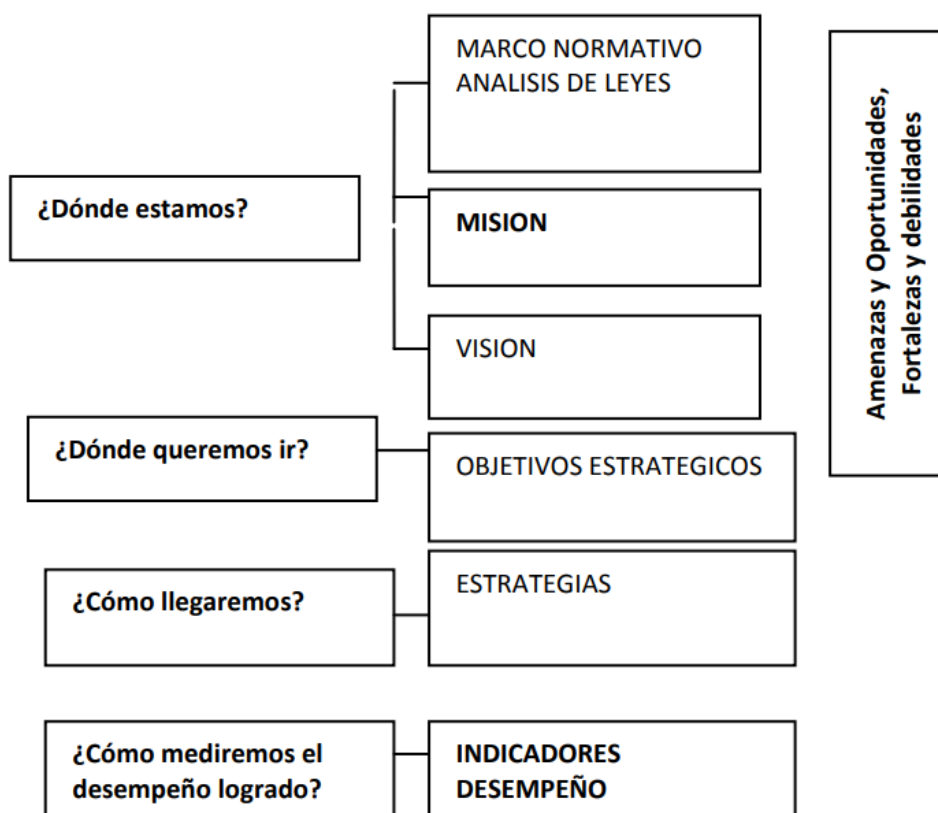
El proceso de planificación estratégica según la figura N° 3. Básicamente muestra cómo se lleva a cabo cada fase de dicho proceso iniciando por el análisis del entorno, pasando por la formulación de la estrategia y planes de acción, para especificar las metas específicas y la actividad y posteriormente llegar a la etapa final que es la ejecución donde se realiza lo planificado y se le da seguimiento.

¹⁶ Rosario Bello, 2008, *Planificación Estratégica en organizaciones públicas. Curso de Planificación Estratégica y Construcción de indicadores en el sector público. PES. ULPES/CEPAL.*

Tras el análisis, la formulación de la estrategia debe ir en función de las condiciones internas empresariales, adaptándola al uso eficiente de los recursos con los que dispone, para garantizar su efectividad a la hora de implementarla, considerando que el mercado es cambiante y tanto la competencia como los clientes tendrán una reacción ante lo que se lleve a cabo o la empresa haga.

La planificación estratégica es un proceso que involucra varias etapas las cuales parten desde la definición de un horizonte para la visión, hasta poder llegar al monitoreo estratégico en el cual los indicadores de gestión son encargados de evaluar el logro de los resultados del plan (Ver figura N° 4).¹⁷

Figura N° 4
Planificación Estratégica¹⁸

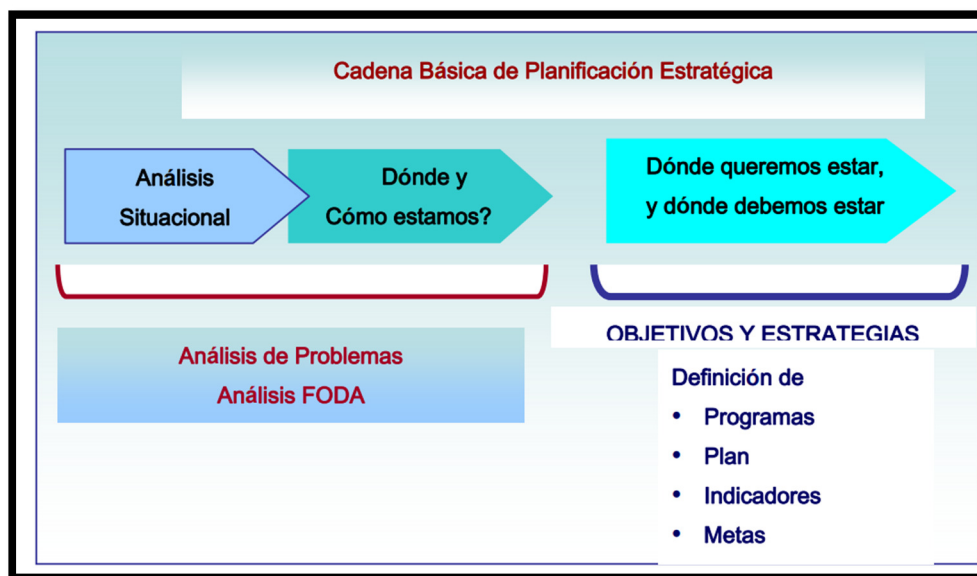


¹⁷ Marco teórico.com. (s.f.). Obtenido de Administración gerencial, evolución de la planeación estratégica: <https://www.marcoteorico.com/curso/86/administracion-gerencial/684/evolucion-de-la-planeacion-estrategica>.

¹⁸ Marianela Armijo, 2008, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. PES.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar los recursos necesarios de una organización, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes¹⁹.

Figura N° 5
Cadena básica de Planificación Estratégica²⁰



3.2.10 Componentes del proceso de Planificación Estratégica.

La planificación estratégica consta de los componentes descritos en la figura N°5, que específicamente incluyen los detallados a continuación:

3.2.10.1 Misión.

La misión constituye la razón de ser de una organización expresada en términos que justifican la realización de las acciones que se emprenden. Ésta debe estar basada en las necesidades de los clientes, los actores, la transformación, la visión, los dueños y el ambiente. Para definirla se deben de responder las siguientes preguntas: ¿Qué se pretende cumplir en el entorno en que actúa? ¿Qué se pretende hacer? ¿Para quién se va a hacer?

¹⁹ Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, México 1997, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve).

²⁰ Rosario Bello, 2008, *Planificación Estratégica en organizaciones públicas. Curso de Planificación Estratégica y Construcción de indicadores en el sector público*. PES. ULPES/CEPAL.

¿Cuáles son los beneficios que se esperan de la empresa? ¿Quiénes somos, Qué hacemos y para quiénes?

Además, es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los productos finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).

¿Quiénes participan en la formulación de la misión?

El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que señala los productos terminales y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus clientes. De esta manera antes de comenzar cualquier ejercicio de formulación de la “misión”, es fundamental que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan

3.2.10.2 Visión

La visión se define como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros factores. Expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Con el paso del tiempo, es posible que varíen los planteamientos tradicionales de la misión, pero la visión puede perdurar por largo tiempo.

Son un conjunto de ideas las cuales indican hacia dónde quiere llegar la empresa a largo plazo.

La visión debe ser:

- Formulada para los líderes de la organización.
- Formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo.
- Apoyada y compartida por el grupo gerencial.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.

3.2.10.3 Valores.

Los valores se definen como los principios que regulan el accionar de la organización; aquellos que establecen los límites entre los cuales se pueden movilizar los actores y sus restricciones. Con frecuencia, los valores dan forma a las acciones estratégicas de las empresas.

Como lo indican Orborne y Plastrik, articular valores, creencias y principios organizativos permite a los organizamos crear y adoptar criterios no burocráticos de conducta, los cuales tienen los siguientes efectos:

- Promueven una intensa sensación de eficacia personal.
- Fomentan un nivel elevado de lealtad a la empresa.
- Facilitan el consenso en torno a los objetivos clave del organismo y a los afectados por su actuación.
- Estimulan las conductas éticas.
- Reducen los niveles de estrés y tensión en el trabajo.

3.2.10.4 Formulación de estrategias.

Las estrategias se definen como los principios que muestran cómo se deberán de alcanzar los objetivos principales de una organización en un período definido.

Según Gómez-Mejía y Balkin (2003, p. 159), "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa". Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso

apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Una adecuada formulación de estrategias requiere la consideración de los siguientes elementos:

- Análisis de la industria.
- Fuentes de ventajas competitivas.
- Análisis de los competidores existentes y potenciales.
- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de factores externos que influyen en la empresa.
- Una formulación imaginativa y visionaria.

Diagnostico estratégico: Está basado en el análisis FODA, buscando responder a la pregunta ¿En dónde estamos hoy?

Para poder dar respuesta a la pregunta, el diagnostico estratégico se vale de las siguientes herramientas:

- **PCI:** Perfil de Capacidad Interna.
- **POAM:** Perfil de Oportunidades y Amenazas.
- Las 5 fuerzas de Porter.
- Matriz FODA definitiva.
- **PCI:** Perfil de Capacidad Interna: Tiene como fin común buscar definir cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que el impacto de ellas en la organización.

Para facilitar el análisis ellas se han agrupado en:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad de talento humano.

EI POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas: Tiene como fin común identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio buscando aprovechar lo mejor posible las oportunidades, y evitar al máximo las amenazas que puedan surgir.

Para aplicar esta herramienta se debe considerar 6 factores:

- Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía.
- Factores políticos: Los que se refieren al uso del poder.
- Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluyendo sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, y demás.
- Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y servicio.
- Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Para realizar un análisis interno y externo fidedigno se pueden combinar la herramienta del FODA y las 5 fuerzas de Porter para identificar puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas tanto internas de la empresa como externas de la industria.

Las 5 fuerzas de Porter: Tienen como fin común determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento como este.

A continuación, se citan las 5 fuerzas de Porter a considerar para el análisis del entorno externo de la empresa y formular estrategias:

- **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo. Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de cocinar de los proveedores se considera generalmente baja por falta de alimentos en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados
- **Poder de negociación de los compradores.** En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
- **Amenaza de productos sustitutos.** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.
- **Rivalidad entre los competidores.** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse: Gran número de competidores, costos fijos, falta de diferenciación, competidores diversos, barreras de salidas.

¿De qué sirven estas fuerzas?

Para determinar las condiciones del mercado, la competencia, los proveedores, los clientes, y formular las mejores estrategias que pueden contener alternativas a nivel funcional, a nivel de negocios y a nivel global de la empresa.

Matriz FODA: Tiene como fin común relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

El FODA se describe a continuación su significado:

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA nos puede servir para hacer frente a situaciones estratégicas complejas de una manera muy sencilla y rápida. El punto más sobresaliente de un análisis FODA es que estimula una discusión orientada que normalmente no se lleva a cabo sin una herramienta que guíe el análisis.

El análisis FODA, usado en un contexto de negocio, es valioso porque se concentra en los factores que potencialmente tienen el mayor impacto en nuestra empresa para ayudarnos a tomar las mejores las decisiones y acciones posibles. Esto nos ayuda a tener un mejor enfoque, así como a ser más competitivos y relevantes en los nichos de mercado a los cuales nos dirigimos; procurar un mejor desarrollo y crecimiento de nuestras empresas. Lo que hace particularmente poderosa a esta herramienta en las empresas o proyectos es que, con un poco de análisis, se pueden descubrir las oportunidades que están en condiciones de explotarse, y mediante la comprensión de las debilidades del negocio o proyecto, se puede gestionar y neutralizar las amenazas que de otra manera no se podría.

Adicionalmente, observando las condiciones de la empresa y la competencia usando la herramienta FODA, se puede diseñar una estrategia que ayude a diferenciarse de forma de la competencia, para que puedas competir con éxito en el mercado.

3.2.10.5 Objetivos estratégicos, estrategias y políticas.

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

Los objetivos deben cumplir tres principios fundamentales: representar un desafío para la organización, ser precisos, claros y oportunos. Los objetivos no deben ser alcanzados con facilidad, debido a que no tendrían relevancia para la empresa, aunque tampoco deben ser inalcanzables; deben ser medibles para ser gestionables y deben ser formulados por la alta gerencia, pero con la participación y la cooperación de todos los empleados.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas).

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido

tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten²¹. Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran de que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Importancia de los Objetivos Estratégicos para la gestión institucional.

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones empresariales hacia los resultados. El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona.

El objetivo estratégico, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del Programa.

²¹ Linda Kasuga-Luis Humberto Franco, s.f. Folleto de planeación estratégica, calidad y excelencia.

Objetivos estratégicos: “son un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización”.

Procesos para establecer objetivos.

Existen diversos tipos de procesos para poder establecer objetivos dentro de una empresa, dentro de los cuales puede existir la planificación de los procesos a largo plazo.

Procesos:

- **Planificación a largo plazo:** Tiene como fin común pensar en el futuro, tener la idea de que es lo que estará haciendo la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico.
- **Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo:** Es el resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.

Criterios para los objetivos:

- **Conveniente:** Es el requisito para un objetivo que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa.
- **Mensurable a través del tiempo:** Los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando.
- **Factible:** Los directivos no tendrían que establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que estos tendrían que ser posibles de lograr; sin embargo, no están sencillo fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación.
- **Aceptable:** Los objetivos podrán lograrse fácilmente siempre y cuando si son aceptables para las personas dentro de una organización.
- **Flexible:** Tendría que ser modificado el objetivo cuando surjan problemas inesperados, aunque no debería de ser inestable, si no lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- **Motivador:** Son los objetivos que van un poco más allá de los límites de lo posible.
- **Comprensible:** Deben establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo estén formulados, los que los fijaron deben siempre asegurarse de que sean comprendidos, por todos aquellos involucrados con sus logros.

- **Obligación:** Siempre debe existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así poder lograr los objetivos.

3.2.10.6 Establecimiento de Estrategias y Planes de Acción.

Una estrategia “curso de acción”, es una decisión que tiene que ser tomada con máxima precaución y con el acuerdo del equipo directivo.

Los diferentes tipos de estrategias deben considerar aspectos como, por ejemplo:

- Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.).
- Análisis de los productos (bienes y servicios): costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, etc.
- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc.

En el ámbito privado las “estrategias de negocios” identifican de 8 a 12 estrategias que una organización debe tener en cuenta al decidir como “competir” en su entorno particular:

- Concentración de productos o servicios existentes.
- Desarrollo del mercado y/o producto.
- Concentración en innovación/tecnología
- Integración vertical/horizontal.
- Desarrollo de joint ventures.
- Diversificación.
- Atrincheramiento/retorno completo, básicamente a través de la reducción de costos.
- Desposeimiento/liquidación- la solución final.

En la literatura de Planificación Estratégica hay diversos ejemplos sobre estrategias en el ámbito militar que también son aplicables a la acción empresarial. Entre otras se mencionan: Liderar, mantener el objetivo, concentrar la mayor fortaleza en el punto decisivo, adoptar una posición ofensiva y mantener la movilidad, seguir la línea de mejor resistencia, lograr seguridad, asegurarse de que todo el personal cumpla con su parte²².

²² Goodstein, L, Timothy M. Nolan, Pfeiffer William, J. Mc Graw Hill. 1998. *Planeación Estratégica Aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione.*

Si la estrategia definida es optar por un modelo de crecimiento para satisfacer una demanda potencial, es necesario recordar cuatro tipos de enfoques existentes para el crecimiento de una organización (Chandler, 1962): expansión en el volumen, dispersión geográfica, integración vertical, diversificación del producto o servicio.

En términos ya más concretos resulta útil señalar qué podemos hacer para acercar los objetivos definidos con las reales posibilidades de la organización, una vez que ya hemos optado por una estrategia:

- Ampliar el marco de tiempo para cumplir con el objetivo. Se debe considerar si la asignación de recursos actual es apropiada y si lograr las metas agresivas tomará más tiempo del inicialmente planeado.
- Reducir el tamaño o alcance del objetivo, esta táctica se aplica cuando la visión es apropiada pero los objetivos menores o un poco modificados son más realizables o implican menos riesgo.
- Reasignar recursos para lograr metas. Esto solo se puede aplicar si las metas se pueden lograr sólo al reagrupar los recursos existentes que se han diseminado excesivamente.
- Obtener nuevos recursos, Esta táctica se considera solo cuando son necesarios nuevos talentos, nuevos productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

3.2.10.6.1 Planes de Acción.

Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitirán cerrar las brechas, entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrena la organización actual y el entorno.

Estos planes son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecer los respectivos requerimientos de RRHH y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto (ver Tabla N° 1).

Tabla N°1.
Formato de plan de Acción.²³

Empresa:

Unidad:

Estrategia	Tareas y actividades	Responsable	Recursos	Plazo		Meta	Indicador	Observación
				Inicio	Final			

3.2.10.7 Evaluación y seguimiento.

Para evaluar el cumplimiento de los planes estratégicos se deben considerar indicadores para monitorear si se están logrando los objetivos deseados.

Indicador.

Un indicador es un dato o un conjunto de datos que ayudan a las empresas a medir objetivamente la evolución de un sistema de gestión, de acuerdo con la Asociación Española para la Calidad.

Aunque hay indicadores de varios tipos, los relacionados con la gestión tienen que ver con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Así, todas las organizaciones ya sean con fines de lucro o no, deben definir indicadores de gestión de sus actividades y procesos.

Los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones.

El indicador deberá estar focalizado y orientado a “medir aquellos aspectos claves”, lo cual implica la necesidad de tener claridad cuáles son los “objetivos o propósitos” de la institución, y no todos, sino aquellos más relevantes que se relacionan con los productos estratégicos, dirigidos a los usuarios externos. Por esto mismo siempre un indicador siempre nos avisa, o nos entrega información respecto de cómo se está avanzando respecto de un objetivo.

²³ Fuente: Elaboración Propia del equipo investigador.

Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño. Para que los indicadores tengan utilidad en la entrega de información sobre desempeño, idealmente deben ser factores que se requieren y pueden medir de forma continua y que tengan relevancia para la toma decisiones estratégicas de la institución.

Beneficios de la evaluación a través de indicadores:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la empresa en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos o prestación de servicio, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos.
- Sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimiento tanto institucional como individual.

Las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel necesitan saber el grado de cumplimiento de sus objetivos, para lo cual se plantean indicadores como la eficiencia operativa, que influye directamente en el crecimiento y desarrollo de las empresas de este sector.

No obstante, una parte de las empresas de este rubro en la Ciudad de San Miguel carecen de una organización interna que les ayude a determinar los puntos medulares para el ordenamiento y consecuentemente la buena gestión, organización y utilización de recursos,

conocimiento detallado de la competencia y sus clientes, al carecer de una planificación estratégica, por lo tanto, la exposición a los riesgos es mayor que las que si planifican lo que presenta mayores problemas internos y de crecimiento.

Cabe destacar que ante lo anterior, las empresas de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel, presentan problemas de control en sus procesos internos, y esto ocasiona que sufran de utilización de recursos por parte de sus empleados para realizar trabajos de los cuales los ingresos no llegan a la empresa, inconvenientes en registros contables por falta de capacidad del personal encargado de estas áreas para llevar los registros lo que con el tiempo causa problemas a las empresas con el fisco y en algunos casos terminan pagando multas elevadas; entre otros problemas, encontramos la carencia de acceso a financiamiento de bancos para inversión lo que contribuye a frenar su crecimiento, sin mencionar la competencia entre empresas del mismo sector que buscan tener una imagen reconocible para tomar proyectos con empresas gubernamentales y privadas que para las pequeñas empresas resulta casi inaccesible por no superar sus problemas internos.

3.2.10.8 Plan Estratégico y Operativo.

Plan estratégico: Tiene como fin común plasmar cuál será la estrategia durante un periodo de tiempo de 3 a 5 años. El plan estratégico tiene como características las siguientes:

- Cuantitativo: Establece las metas que debe alcanzar la compañía.
- Manifiesto: Describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir.
- Temporal: Indica los plazos con los que cuenta la compañía para alcanzar las metas propuestas.

Plan operativo: Es un escrito en el cual los responsables de las organizaciones tienen como fin común cumplir y estipular los pasos a seguir. El plan operativo se encuentra construido por las siguientes partes:

- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Actividades y metas a plantear
- Estrategia de trabajo
- Plazo de ejecución de plan
- Responsabilidades

Monitoreo estratégico: Es una actividad gerencial la cual tiene como fin común dar:

- Información continua, oportuna y de calidad.
- Verifica el progreso en los servicios brindados.
- Identificar los problemas oportunamente, y sugerir posibles soluciones.

Usos del Monitoreo estratégico:

- Para la realización de estimados cuantitativos de la magnitud de un problema.
- Facilita la investigación.
- Medidas de control y prevención.
- Monitoreo de cambios en los diferentes niveles de atención.
- Detección de cambios en las prácticas.
- Planificación.
- Proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un determinado programa.

Programación funcional a mediano plazo.

La Programación funcional a mediano plazo tiene como fin común indicar la manera en la cual debe estar distribuidos los recursos para implementar las estrategias. En caso de que no puedan adquirir dichos recursos, es necesario volver a examinar cada una de las estrategias y modificarlas para poder adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que surja un exceso de algún recurso, es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recurso.²⁴

Estructura del programa a mediano plazo:

La planeación a mediano plazo hace que las empresas requieran planes funcionales, tanto de línea de empresa como el personal el que cuenta y es independiente para cada producto o servicio. Dentro de esta planeación podemos encontrar:

- **Planes de mercadotecnia:** Es el plan en el cual se encuentra el análisis de situación, estrategias maestras como (misión, objetivos de planeación a largo plazo), estrategias de programa, planes funcionales a mediano plazo y planes a corto plazo.

²⁴García, M; Valencia, M. (2008). *Planificación Estratégica. México, Argentina, España, Puerto Rico, Venezuela: Editorial Trillas*

- **Planes de productos nuevos:** Estos son realizados mediante varios pasos, cada uno de ellos requiere de numerosos planes de acción detallados, los cuales consisten en:
 - **Primer paso:** En la generación de producto, en el cual puede involucrar sesiones de tormentas de ideas, investigaciones sobre gustos y preferencias por el consumidor, o investigación sistemática sobre nuevos productos, para nombrar sólo algunos enfoques.
 - **Segundo paso:** En una investigación preliminar para examinar las posibilidades de éxito del mismo, seguido por un análisis y una evaluación del potencial del producto.
 - **Tercer paso:** Si el producto obtiene resultados positivos, entonces el último paso es pasar por el desarrollo y exámenes adicionales para que finalmente sea lanzado al mercado.
- **Planes de Manufactura:** Tiene como fin común incluir todas las actividades necesarias para poder producir los productos y/o servicios; ubicación de instalaciones, mantenimiento y sustitución; producción: compras de materia prima y componentes, programación y almacenamiento; contratación de mano de obra y empleados.
- **Planes Financieros:** Existen tres tipos de planes y son los siguientes:
 - **Primer tipo:** Consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para poder mostrar los resultados financieros de su implantación.
 - **Segundo tipo:** Se relaciona con la adquisición y el control de los recursos financieros para implementar los planes.
 - **Tercer tipo:** tiene como fin común tratar con las distribuciones de capital y este puede cubrir el presupuesto de capital, al igual que controles generales de presupuesto.
- **Definición del horizonte de tiempo:** Es el periodo de tiempo en años en el que se elaborará el plan estratégico, este horizonte también es llamado como periodo a mediano plazo, el cual puede ser de 3 a 5 o más años, todo esto dependiendo del tipo de organización y sus requerimientos de sus estrategias.

3.2.11 Análisis del sector de Aires Acondicionados.

3.2.11.1 Análisis del Mercado.

El mercado de Aires Acondicionados está relacionado directamente con el sector de la construcción ya que los edificios nuevos requieren sistemas de control y manipulación para

acondicionar el aire y la temperatura, además de colocar las nuevas construcciones a la vanguardia de las edificaciones modernas de talla mundial, en donde lo que prima es la eficiencia y sostenibilidad de los sistemas. Con el desarrollo del país en su infraestructura de viviendas, oficinas, instituciones de gobierno y privadas la industria de Aires Acondicionados también ha traído consigo un desarrollo para el mercado ya que esta ha presentado en los últimos años nuevos proyectos.

Adicionalmente el mercado requiere una constante renovación de sistemas de Aires Acondicionados ya que en la mayoría de los casos los equipos tiene una vida útil la cual va de acuerdo a sus tecnología y esta puede estar entre los 10 y 20 años, por otra parte la necesidad de cambiar a nuevas tecnologías que manejan consumos energéticos menores a sus predecesores y ocupen menos espacio lo cual exige que se cambie a equipos más eficientes; por otra parte se tiene la renovación de equipos por el cambio de refrigerante cumpliendo con el protocolo de Kioto para Reducir las emisiones de gases contaminantes responsables del calentamiento global de la Tierra, además los equipos que solicitan cambios por fallas irreparables. Las renovaciones y cambios de sistema también se deben a las actualizaciones de oficinas, hoteles, viviendas y centros empresariales o comerciales ya que cada sistema se instala de acuerdo con los requerimientos del cliente.

El mantenimiento de los sistemas de Aires Acondicionados juega un papel importante en el mercado ya que exige un constante monitoreo del sistema y alta capacitación del personal a cargo del mantenimiento, este trabajo es muy crítico ya que de él depende que los sistemas sigan trabajando de forma deseada sin que se presenten fallas imprevistas.

El mercado también se encuentra relacionado con regulaciones del sector farmacéutico y el industrial principalmente alimentos, puesto que las exigencias en cuanto a zonas controladas, manejo de temperaturas y humedad pueden influenciar la activación de estos mercados ya que se ven obligados a implementar sistemas que permitan cumplir con los requerimientos gubernamentales y ambientales los sistemas de Aires Acondicionados son necesarios en la vida actual para seguir con el desarrollo industrial.

Está visto que actualmente los sistemas de Aires Acondicionados ya no son vistos como elementos de lujo y estatus, si no como necesidades básicas y se han convertido en productos de alto consumo; demandados cada vez más por diferentes sectores.

No es un secreto que el sector de los Aires Acondicionados depende del sector de la construcción, ya que para edificaciones nuevas o para la remodelación de algunas se requiere acondicionamiento de aire. El aumento de grandes superficies comerciales en el país ha hecho que este sector presente un gran crecimiento en los últimos años, (lea Construcción lidera crecimiento de economía en Colombia: Min-Vivienda citado en las referencias) además el servicio de aire acondicionado que era antes considerado como un lujo ahora es considerado como una necesidad para los sitios de trabajo y vivienda.

3.2.11.1.1 Factores Internos.

La mayoría de las empresas del sector son dirigidas por familias, por lo tanto, no generan incertidumbre por cambios permanentes a nivel directivo, adicionalmente, aunque muchos de los trabajadores no cuentan con formación específica en el sector, son pocos los técnicos que tienen experiencia en el desarrollo de las operaciones misionales de las empresas.

En la actualidad se puede observar la preocupación de las empresas por organizarse internamente, estableciendo políticas de calidad, metas, planes estratégicos y organizar sus finanzas.

La competencia es con base a precios, aunque algunas empresas están tratando de competir en calidad del servicio y producto.

Dimensión/Características.

Incertidumbre: El mercado está sujeto a las variaciones de otros mercados como son: La industria de alimentos, la construcción, los supermercados, de los cuales no se tiene información que permitan pronosticar estos cambios, por tratarse de otros sectores que se mueven de manera independiente.

Complejidad: Las nuevas tendencias de cultura ambiental, están influyendo para que los clientes adopten políticas para eliminar el consumo de productos con CFC y demanden productos más ecológicos, usados para la industria de la refrigeración y de los aires acondicionados, haciendo que las empresas comercializadoras de estos equipos tomen en consideración este aspecto. Adicionalmente el mercado está exigiendo que los componentes y sistemas instalados contribuyan al ahorro energético.

El mercado del Aire Acondicionado está orientado a precios, considerando el desarrollo de la industria china, que ofrece productos y componentes a precios bajos, las marcas representativas se han visto afectadas y las empresas dedicadas al diseño e instalación de sistemas de refrigeración o aire acondicionado, deberán escoger entre la calidad y el bajo precio, sin embargo en muchos casos los clientes prefieren equipos de calidad de marcas reconocidas Norteamericanas, lo que puede ocasionar que los productos chinos aunque más económicos no sean acogidos por las diferentes empresas.

Dinamismo. No es un sector muy dinámico, durante los últimos años no se han presentado cambios importantes de tecnología o regulatorios. Sin embargo, la demanda es fluctuante y está ligada al crecimiento de otros sectores, los productos tienen un ciclo de vida relativamente largo, las empresas se adaptan con facilidad a las necesidades de los clientes. Presenta un alto grado de imitación las acciones de los competidores son igualadas rápidamente, aunque en muy pocos casos superadas.

Análisis de la Competencia.

Con el fin de dar una imagen real de cómo funciona el mercado del aire acondicionado en la ciudad de San Miguel y dar la base para formular una estrategia competitiva se analizaron los principales competidores del sector con base en el modelo propuesto por Michael E. Porter revisando la competencia en base a las cinco fuerzas:

1. Amenaza de nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Rivalidad entre empresas existentes.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Poder de negociación de los clientes.

A continuación, se muestra las principales características halladas con las cinco fuerzas competitivas, esto en base a la experiencia y análisis del mercado.

- **Amenaza de nuevos competidores.**

Esta fuerza muestra el riesgo que corre un nuevo participante al tratar de ingresar al sector del Aire Acondicionado. Inicialmente la instalación de equipos requiere de personal capacitado para su montaje, un riesgo importante es la comercialización de equipos ya que algunas empresas de otros sectores se dedican a la comercialización de estos y suelen

aumentan sus volúmenes para poder ofrecer equipos inmediatamente disminuyendo el tiempo de respuesta lo que implica que estas empresas tienen gran capital para adquirir equipos sustitutos o cuentan con una estrategias de alianza con los proveedores como el caso de las comerciales.

Otra barrera de entrada que poseen los nuevos competidores es la experiencia que solicita el sector para la realización de los trabajos o proyectos en sistemas de Aires Acondicionados, especialmente en las instituciones públicas y privadas, ya que algunas requieren de gran experiencia para dar los contratos, esta experiencia se ve reflejada en los proyectos realizados, y en los sistemas montados además de los clientes satisfechos ya que estos son la carta de presentación más significativa que ofrecen los competidores, en cuanto más experiencia se posea mayor es el conocimiento en los sistemas de Aires Acondicionados y ventaja sobre los demás de ganar un proyecto licitado.

La infraestructura juega un papel importante para los clientes del sector ya que brinda seguridad de que los proyectos no quedaran; sin embargo, gran parte de las empresas de este sector en la ciudad de San Miguel están deficientes en este factor debido a que esto implica inversión de capital que pueden utilizar para la comercialización y compra de equipos y dejar margen de capital líquido para solventar obligaciones de corto plazo con proveedores y dar una buena imagen ante ellos y los clientes.

Los servicios adicionales de post venta, mantenimiento y asesoría son importantes ya que las empresas de los sectores alimenticios, farmacéuticos y salud entre muchas otras deben trabajar todo el tiempo y no pueden darse el lujo de parar sus sistemas.

El precio de los equipos y servicios se encuentra prácticamente estandarizado, algunas empresas suelen subcontratar a otras para la instalación o mantenimiento de equipos lo que les sigue dando ventaja sobre las demás por tener más capital, pero también tienen; sin embargo, puesto que los precios ofrecidos son muy competitivos la última decisión se basa en características técnicas de los sistemas ofertados y en la experiencia demostrada de cada empresa.

Se observa que el grado de rivalidad en este sector es elevado ya que todos los competidores se encuentran atendiendo los mismos mercados y tiene una alta

concentración dentro del sector, lo cual implica que para un nuevo competidor resulta complicado ingresar al mercado, debido a que este ya se encuentra atendido, por tanto la rivalidad aumenta y las empresas que se encuentran en el sector no seden fácilmente al ingreso de un competidor.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Observando el mercado de Aires Acondicionados, se determina que los proveedores de equipos tienen un alto nivel de negociación, y es debido a que en este mercado no se encuentran muchos sustitutos de equipos que brinden las mismas características y calidades requeridas por los clientes, (por otro lado son pocas las marcas con reconocimiento que hacen presencia en el país de tal forma, que el mercado queda en manos de unos pocos) además, el ofrecer ciertas marcas con prestigio y reconocimiento en el sector genera mayor confianza en los clientes que por lo general son los que deciden que marca quieren, y en ocasiones obligan a comprar determinada marca, ya que es la única que puede llegar a satisfacer las necesidades y requerimientos solicitados.

No obstante, aunque el mercado tiene oferta de productos chinos los cuales poseen un precio inferior el costo de utilizar estos productos a futuro es elevado ya que la vida útil que tienen es inferior y ocasionan inconvenientes de garantía además de la mala imagen que deja en un instalador el utilizar productos de baja calidad por bajar precios en sus sistemas, lo que no hace tan apetecible ofertar estos productos.

- **Rivalidad entre empresas existentes.**

Las empresas que están en la industria de aires acondicionados son altamente competitivas, manejan estrategias similares y en su mayoría ofrecen los mismos productos y servicios a los mismos clientes, compitiendo en precios, además presentan un alto grado de imitación y usan los mismos canales de distribución, no existe una diferencia relevante entre ellas generalmente cuando se trata de PYMES.

La mayoría de las empresas de este sector son empresas familiares que nacieron y crecieron empíricamente sin una guía, que les ayude a afrontar una crisis de manera ideal, por lo tanto, su fundador es quien maneja las líneas de acción y si no dejan un legado de enseñanza a la persona ideal estas empresas no sobrevivirán a las turbulencias del mercado.

- **Amenaza de productos sustitutos.**

La fuerza que ofrece los productos sustitutos para el sector del Aires Acondicionados es mínima ya que no cumple con los requerimientos de desempeño como calidad y temperatura de aire, por otro lado su precio puede ser igual o inferior pero no satisfacen en igual medida las necesidades demandadas por los usuarios lo cual hace que no representen una amenaza fuerte de reemplazo para los equipos; no obstante, hay que considerar que los requerimientos ambientales están haciendo conciencia a las empresas de los diferentes sectores para utilizar equipos y tecnologías más ecológicas lo que podría ser un problema para las PYMES si en un momento dado, organismos internacionales o el gobierno implemente una ley que obligue a ofrecer equipos más ecológicos lo que implica inversión y capital y si no cuentan con este recurso lo más seguro es que no subsistan.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Dado el calentamiento global y las altas temperaturas que sufre la ciudad de San Miguel, los clientes demandan servicios y productos de la industria de Aires Acondicionados, de todos los sectores industriales con necesidades específicas para ser atendidas, ante este escenario, la oferta debe ser atendida y las empresas dedicadas a satisfacer estas necesidades compiten por esos clientes negociando por precios principalmente, factores de tiempo, calidad y entrega de proyectos y si no está conforme con lo ofrecido puede encontrar otro proveedor de servicio con gran facilidad, ya que este mercado maneja precios casi similares; el cliente puede buscarse a quien le atienda y se sienta mejor satisfecho.

La innovación en las PYMES tiene que ver con todas aquellas acciones que estas empresas realizan en aras de poner en el mercado los productos con la calidad que el cliente desea, siendo necesario para el logro de ese objetivo, el uso de mucha creatividad y generación de la capacidad de hacer las cosas de manera diferente, pero también, desde el ámbito de la empresa, hacer fortalecer la gestión en cuanto a personas, procesos, recursos y tecnología.

Fuentes de financiamiento.

Actualmente los diversos mecanismos de asistencia técnica para obtener financiamiento para la puesta en marcha de este tipo de empresas están orientados al financiamiento

bancario, dejando por fuera otras opciones que se encuentran disponibles, particularmente en los mercados de capitales.

En aras de cambiar el concepto orientado a que las PYME son parte de la estructura productiva y no son un “medio de subsistencia”, se debería fortalecer la importancia del conocimiento y la planificación estratégica como herramienta para mejorar la eficiencia y competitividad, particularmente entre las empresas más pequeñas, dando más énfasis a la planificación, el control interno, la capacitación del recurso humano, la innovación y el uso de herramientas tecnológicas.

3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

3.3.1 Estrategia.

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

3.3.2 Planificación.

La planificación o planeamiento consiste en un proceso de toma de decisiones con fin de alcanzar un objetivo dado, considerando las posibilidades de acción (recursos, conocimiento, tiempo disponible) en el presente y las eventuales situaciones que se pueden enfrentar en el futuro.

3.3.3 Planificación estratégica.

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan solo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las

organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de sus procesos

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica u organizacional consiste en elaborar una línea de acción para una organización que persigue fines explícitos e independientes del planificador (por ejemplo, un partido político o una empresa).

La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

3.3.4 Análisis externo de la organización.

Es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

En las empresas, este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas o problemas que impiden el adecuado desempeño.

3.3.5 Análisis externo de la organización.

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,

- Los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- Las políticas públicas y prioridades del sector
- El riesgo de factores naturales
- La competencia, las regulaciones y las condiciones diversas del mercado.

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

3.3.6 Misión.

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

3.3.7 Visión.

Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

3.3.8 Valores Corporativos.

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

3.3.9 Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

3.3.10 Políticas.

Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos.

3.3.11 Planes operativos.

Son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran de que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

3.3.12 Decisiones estratégicas.

Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competen.

3.3.13 Principios corporativos.

Es el conjunto de valores, creencias, normas, encargadas de regular la vida de una organización, son la base sobre la cual se construye la misión y visión.

3.3.14 Matriz Axiológica.

Es la representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización, tiene como fin común servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. También permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

H1. Las empresas de Aires Acondicionados que realizan planificación estratégica reflejan mayor eficiencia y crecimiento que las empresas que no realizan planificación estratégica garantizando su sobrevivencia.

H2. En las empresas de Aires Acondicionados que no se realiza planificación estratégica se presentan más crisis y problemas internos para adaptarse a los cambios del entorno que las empresas que la realizan, reflejando poca eficiencia y frenando su crecimiento.

3.4.1 Operacionalización de variables.

Sistema de Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Valuación	Instrumentos
Variable Independiente: Planificación Estratégica	Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En sus propósitos, objetivos, y mecanismos se resume el rumbo, que la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.	Es una herramienta de gestión en donde la empresa debe establecer su misión, visión, objetivos y estrategias de acorde a las condiciones y recursos, analizando el ambiente en que opera tanto interno como externo, asignando actividades y responsabilidades mediante planes de acción con indicadores, para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos que conllevan al cumplimiento de la visión empresarial.	Conceptos de planificación estratégica. Función básica de la gerencia. Beneficios de la planificación estratégica. Etapas de la Planificación. Análisis FODA. Análisis PESTEL.	• Empresas que aplican planes. • Resultados de aplicar planes. • Empresas con filosofía. • Formación de los gerentes. • Desempeño del personal. • Organización Interna. • Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.	Proceso de reflexión comparativa entre empresas que aplican planes y empresas que no la aplican. Impacto de aplicar planes.	Guía de revisión documental. Guía de entrevista. La encuesta. Matriz FODA. Análisis PESTEL.
Variable Dependiente: Eficiencia y Crecimiento	Eficiencia: Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar. La planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que contribuye a la eficiencia en los recursos, al ser un mapa de ruta que incluye metas y objetivos para cada área del negocio que mejore sus procesos y se traduzca en productividad y consecuentemente en crecimiento.	El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización, alcanzando mejores resultados y crecimiento a largo plazo.	Procesos Internos. Aspectos financieros. Clientes Satisfechos. Formación y crecimiento del Talento Humano. Tecnología.	• Eficiencia de recursos: tiempo, materiales y financieros. • Nivel de formación de RRHH. • Nivel de satisfacción de cliente. • Clientes satisfechos. • Productividad del personal. • Capacitaciones recibidas. • Crecimiento de la empresa.	Aplicación de instrumentos. Comparación de resultados obtenidos. Plan estratégico.	Guía de entrevista. La encuesta.

CAPÍTULO IV

HALLAZGOS DE LA

INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1.1 Resumen de resultados obtenidos de entrevista aplicada a los propietarios, administradores, gerentes y/o mandos medios de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel.

Para determinar las condiciones bajo las cuales operan las empresas de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel, se procedió a realizar una serie de preguntas contempladas en la guía de entrevista dirigida a: Los propietarios, administradores, gerente y/o mandos medios de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel.

Resultados obtenidos de la aplicación entrevistas aplicadas a propietarios, gerentes, administradores y/o mandos medios de las empresas en estudio:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cómo está constituida su empresa?	Se conoció que la mayoría de las empresas de la Industria de Aires Acondicionados, están constituidas como Personas Jurídica y una mínima parte están constituidas como Personas Naturales.
¿Cuál es la actividad principal de su empresa de Aires Acondicionados?	La actividad principal es el servicio de Mantenimiento y venta de Aires Acondicionados.
¿Cuántos años tiene su empresa en el Mercado?	La mayoría de las empresas tiene entre 10 y 25 años de estar en el mercado.
¿Cuántas personas laboran en su empresa?	Las empresas del sector tienen un promedio de 10 a 28 personas laborando.
¿Tiene la empresa establecida la visión, misión y valores institucionales?	Gran parte de las empresas en estudio tienen establecida su filosofía empresarial: visión, misión, valores, que definen a largo plazo lo que se desea alcanzar; sin embargo, se encontraron empresas que no tienen una filosofía establecida, y operan de manera tradicional, sin una guía para

	su gestión, esto les presenta inconvenientes para generar una cultura organizacional.
¿Su empresa realiza Planificación Estratégica o posee Planes Estratégicos para mejorar la eficiencia, crecimiento y rentabilidad? ¿Están documentados esos planes?	De las 18 empresas estudiadas, 13 manifiestan si realizar planificación y tenerlos documentados, lo que les ha contribuido a trabajar mejor ordenados, ser más eficientes, ahorrar recursos y planificar mejor sus actividades; de las 5 restantes, 3 no aplican planes, y son las que presentan más problemas internos, actúan y toman decisiones momentáneas para solventar problemas a corto plazo; las otras 2 empresas manifiestan que también planifican pero no tienen documentados los planes, por lo tanto tienen una visión de largo plazo y expansiva; no obstante, debido a que no están documentadas las acciones y actividades a realizar conforme a un plan, se pierde el rumbo de lo que sigue después de cada acción en orden simultaneo.
¿Hace cuánto tiempo aplica Planificación Estratégica su empresa?	La mayoría de las empresas tienen entre 1 y 6 años de hacer Planificación Estratégica, otras no aplican planes, y por lo tanto presentan más inconveniente con el manejo de la liquidez.
Si su empresa hace planificación estratégica ¿Quién la realiza? ¿Cada cuánto tiempo actualiza los planes?	La planificación en su mayoría es realizada por los propietarios, gerentes o encargados de las empresas. Los planes se actualizan entre 1 y 3 años. Existen empresas que operan sin planes.
¿Qué tan importante considera que es la planificación estratégica para el crecimiento y desarrollo de la empresa en el Mercado?	Las empresas que aplican planes consideran que muy importante, porque han comprobado que el crecimiento aplicando planes es mayor que el crecimiento que se tenía cuando no se planificaba, esto se ve reflejado en las utilidades, la eficiencia de recursos, mejores controles y más clientes satisfechos. Quienes no la aplican no lo hacen debido a que no tienen un modelo aplicado

	el rubro y se les dificulta, otra dificultad es la falta de conocimiento de cómo desarrollarla, ejecutarla, medirla y darle el seguimiento adecuado.
¿Cuál ha sido el impacto de aplicar o no planificación estratégica en su empresa?	Las empresas que la aplican manifiestan tener mayor crecimiento y rentabilidad comparada a cuando no aplicaban, se trabaja más ordenado y evitan desperdicios de materiales para los mantenimientos y mala utilización de herramientas de trabajo, se trabaja mejor organizado y ordenado, evitando la duplicidad de funciones y mala organización. Las que no la aplican tienen estancamiento, problemas de liquidez, gastos elevados, personal poco motivado y capacitado para desarrollar sus funciones, consecuentemente tienen poco crecimiento.
¿Cuál ha sido el principal inconveniente que ha tenido su empresa en los últimos años?:	El acceso a Financiamiento, es decir créditos para este sector, competencia desleal; otras consideran que pago de multas al fisco, pérdida de materiales, manejo de inventarios, controlar los gastos, rotación de personal.
¿Cuáles factores considera que necesita reforzar o mejorar en su empresa?	La mayor parte de los entrevistados considera que la parte tecnológica y la capacitación del Recurso Humano. Una minoría considera que los controles internos, los gastos y la organización.
¿Por qué considera que los clientes prefieren su empresa?	Gran parte de los entrevistados consideran que por la calidad del servicio que prestan y los precios competitivos. Otros opinan que por la ubicación y la imagen de la empresa.
En los últimos 5 años ¿Cuánto considera que ha sido el crecimiento que su empresa ha tenido en ventas y resultados?	En promedio las empresas que aplican la planificación tienen un crecimiento entre 15% y 20% anual, mientras que las que no la aplican crecen entre un 4% y 9% anual.

¿Existen algunas barreras de entrada para la apertura de empresas de Aires Acondicionados?	Las barreras son pocas, la limitación en su mayoría de veces es el recurso económico, mano de obra calificada y la competencia desleal
¿Cómo funciona la cadena de suministros de inventario para una empresa de Aires Acondicionados?	Compra localmente del producto, partes y repuestos a empresas grandes que importan los equipos y productos. Algunas empresas con mayor capacidad financiera importan equipos del exterior para sus clientes.
¿Cuál considera que es el principal factor que ha mantenido la empresa en el mercado?	Gran parte opina que la calidad del servicio y precios competitivos, adicionalmente de la rentabilidad en el mantenimiento de equipos y arrendamiento de activos fijos.
¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que la empresa ha tenido para crecer y mantenerse en el mercado?	El no planificar adecuadamente lo que se debe hacer, el personal sin conocimiento necesario, como mantener controlados los recursos, acceso a tecnología nueva.
¿Qué oportunidades ofrece el mercado a este tipo de empresas?	Bajas barreras para operar, nueva tecnología, oportunidad para expandirse y crecer.
¿Existen a su criterio, amenazas para el crecimiento de su empresa?	La competencia desleal, al darse el fenómeno que los técnicos de mantenimiento renuncian y prestan el servicio por cuenta propia a un menor precio a los clientes de la empresa, emigración de los técnicos, la entrada de empresas de otros sectores con mayor capacidad financiera para presta los servicios y vender los equipos a menor precio, adicionalmente de la inseguridad y extorsiones.
¿Qué tipo de medios ocupa la empresa para darse publicidad y llegar a sus clientes?	Redes Sociales son las más ocupadas, seguido de hojas volantes, stickers y la publicidad de boca a boca entre clientes. Otras empresas no hacen publicidad.
¿Qué tipo de financiamiento ha utilizado para el crecimiento de su empresa?	Capital propio en su mayoría, reinvertiendo utilidades y crédito con instituciones financieras.

¿Cuánto es el monto de inversión inicial para una empresa de Aires Acondicionados?	Entre \$15,000.00 y \$25,000.00
Actualmente ¿Se están cumpliendo los objetivos y proyecciones de ingresos en su empresa?	En la mayoría de las empresas en estudio opinan que sí, pero no en un 100%
¿Qué medidas se han tomado en la empresa para mejorar los controles internos en las diferentes áreas?	Creación del Manual de Procedimientos y delimitación de funciones, capacitación en uso de herramientas de trabajo, formación teórica y práctica, medición de la productividad del Recurso Humano. Algunas siguen igual que hace 1 año.
¿Qué beneficios ha tenido de aplicar la planificación estratégica en su empresa?	Los principales beneficios son ventaja competitiva, mayor cobertura del mercado, mayor crecimiento y ahorro de recursos. Tienen lineamientos a seguir para el futuro con una visión y objetivos claros.

4.1.2 Encuesta dirigida a los propietarios, administradores, gerentes y/o mandos medios de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel.

Los datos recolectados con aplicación de la encuesta dirigida a los propietarios, administradores, gerentes y/o mandos medios de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel, se detallan de la siguiente manera:

Información general de los encuestados.

Género: Femenino: 6% Masculino: 94% **Edad:** 30 a 50 años

Nivel académico:

Noveno Grado	_____	Egresado Universitario	<u>20%</u>
Bachiller	_____	Con Título Universitario	<u>20%</u>
Técnico	<u>60%</u>	Otro	_____

Profesión: Técnico, Egresado Universitario y Título Universitario.

Cargo que desempeña: Gerentes, Jefe de Sala de Venta, Jefe de Técnicos de mantenimiento.

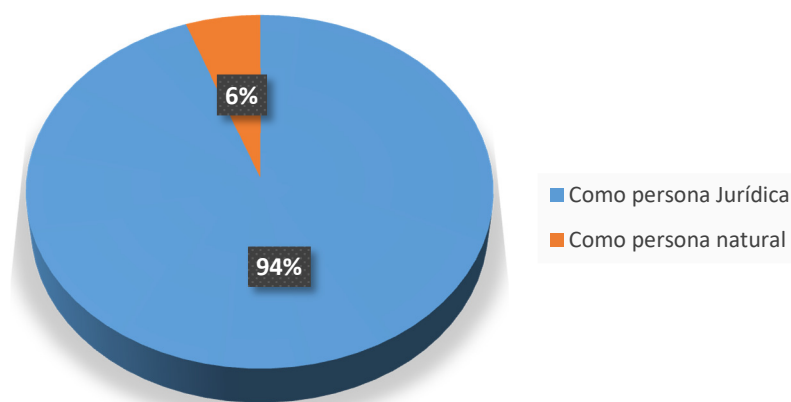
Análisis:

Del total de encuestados el 94% son hombres y solo un 6% son mujeres, estas personas tienen una formación académica como técnicos con mayor representatividad el 60%, egresados universitarios del 20% y graduados universitarios con el 20%.

Preguntas y respuestas:

1) ¿Cómo está establecida la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Como persona Jurídica	17	94%
Como persona Natural	1	6%
Total	18	100%



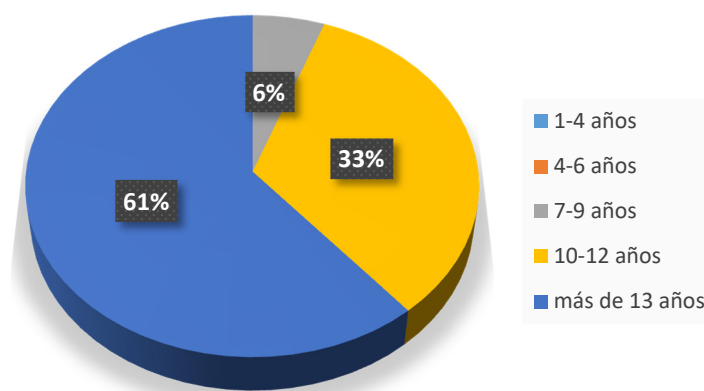
Análisis e interpretación

De los datos obtenidos el 94% las personas encuestadas mencionan que la empresa está constituida como persona jurídica o sociedades, mientras que el 6% se constituye como persona natural.

Esto significa: Que las empresas sí están dando a conocer su constitución como personería jurídica, y adicionalmente su dirigente tiene un nivel académico de técnico con mayor representación en la industria; una quinta parte de sus gerentes o propietarios tienen nivel universitario con una formación más amplia para dirigir una empresa. Al ser sociedades tienen la ventaja que pueden contratar personal externo mejor calificado para puestos claves y tomar decisiones de manera más abierta que cuando son empresas familiares representadas por una línea jerárquica del patriarca.

2) ¿Cuántos años tiene de funcionamiento la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1-4 años	0	0%
4-6 años	0	0%
7-9 años	1	6%
10-12 años	6	33%
más de 13 años	11	61%
Total	18	100%



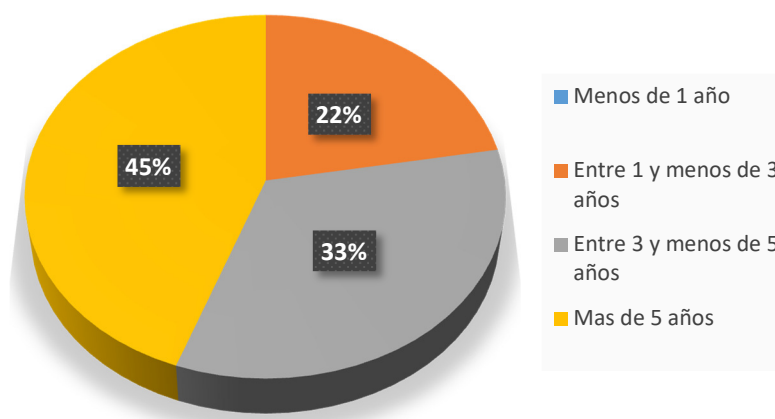
Análisis e interpretación

El 61% de las personas encuestadas manifiestan que su empresa tiene más de 13 años de funcionamiento en el mercado, algunas rondan los 25 años de experiencia en el sector, el 33% opina que tienen entre 10 y 12 años y un 6% dice tener entre 7 y 9 años de estar operando.

Significa: Que existen empresas con mucha experiencia en la prestación de servicios de mantenimiento de Aires Acondicionados, con una clientela establecida, y con la oportunidad de potenciar la presencia y reconocimiento que tienen en el mercado para ampliar su cobertura a otro nivel, pueden aprovechar los recursos tecnológicos ya que conocen a los clientes y saben cómo se comporta el mercado. De estas empresas, muchas iniciaron con procesos empíricos, pero a medida el entorno cambió las ha obligado a buscar mejores formas de adaptarse y responder a estos cambios, una de estas formas es utilizando herramientas como la planificación estratégica.

3) ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Menos de 1 año	0	0%
Entre 1 y menos de 3 años	4	22%
Entre 3 y menos de 5 años	6	33%
Más de 5 años	8	45%
Total	18	100%



Análisis e interpretación

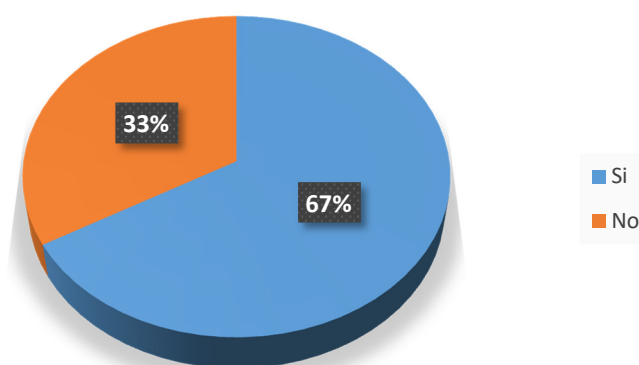
Los datos reflejan que el 22% de los encuestados manifiesta tener entre 1 y 3 años de laborar en la empresa, el 33% dice tener entre 3 y 5 años y un porcentaje del 45% dice tener más de 5 años.

Significa: Que hay un gran potencial en el RRHH sobre experiencia y conocimiento, siendo

una fortaleza para implementar la Planificación Estratégica, cabe destacar que para poder aplicarla primero deben conocer cómo realizarla, ejecutarla y la forma de medirla para darle el seguimiento adecuado. Por otra parte, hay que considerar que existen técnicos que dejan una empresa para irse a otra, se puede aprovechar ese recurso y retenerlo.

4) ¿Tiene conocimiento si la empresa aplica la planificación estratégica para mejorar la eficiencia, crecimiento y rentabilidad?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	12	67%
No	6	33%
Total	18	100%



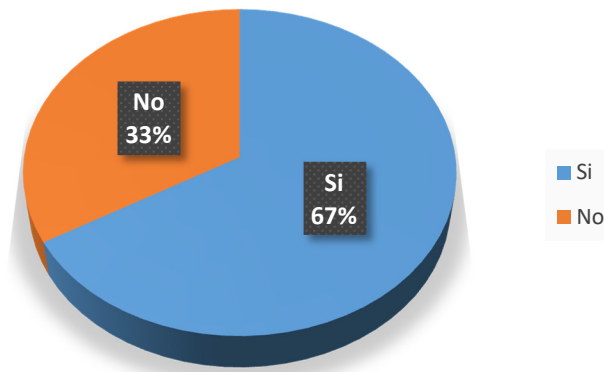
Análisis e interpretación

El 67% de los encuestados manifiesta tener conocimiento que la empresa aplica planificación estratégica para mejorar la eficiencia, crecimiento y rentabilidad, mientras que un 33% dice que no saber si se aplica.

Significa: No todos los encuestados saben si la empresa aplica la planificación, esto debe a que en algunas empresas a pesar de aplicar planificación no se ha comunicado formalmente al personal, por lo anterior, se debe implementar un programa corto, pero dándole el seguimiento adecuado a los nuevos empleados sobre los beneficios que trae la Planificación y como la empresa pretende lograr sus objetivos. Para el caso de las empresas que no la aplican, es recomendable que inicien el proceso de planificación adecuado para evitar que a largo plazo tengan consecuencias no deseadas.

5) ¿La empresa tiene establecida una Visión, Misión, Valores y Objetivos institucionales?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	12	67%
No	6	33%
Total	18	100%



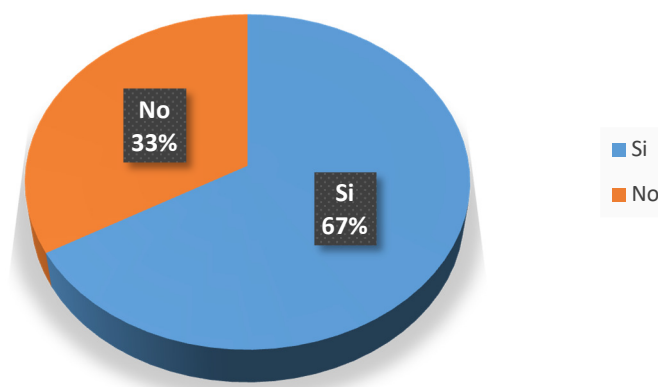
Análisis e interpretación

De los datos obtenidos el 67% de las empresas tienen establecida la visión, misión, valores y objetivos institucionales, mientras que un 33% dice que no las posee.

Significa: La creación de la filosofía empresarial ayuda a tener un objetivo y a trazar los lineamientos para lograrlo, en la industria la mayoría de empresas la tienen establecida y con la aplicación de planificación ha logrado tener buenos resultados, lo que deja evidenciado sus beneficios, en algunos casos los empleados desconocen la filosofía por falta de comunicación o difusión de la misma a nivel general, por tal motivo se deben aplicar métodos como colocar cuadros en los lugares más visibles de la empresa sobre visión, misión, y valores principalmente; para las empresas que aún no definen su filosofía deben elaborarla y comunicarla al personal para tener una visión de largo plazo sobre lo que la empresa pretende ser y alcanzar en el tiempo, de esta manera se trazan las directrices que guíaran el accionar de la institución y marcará su crecimiento y desarrollo.

6) ¿Conoce usted la Filosofía de la Empresa? Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategia

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	12	67%
No	6	33%
Total	18	100%

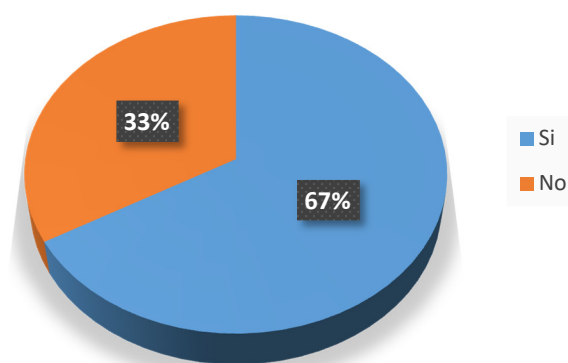


Análisis e interpretación

De las encuestas aplicadas el 67% refleja que la persona encuestada conoce la filosofía de la empresa, esto se debe a que en su mayoría fueron los gerentes y empresarios que contestaron la encuesta, mientras que un 33% dice que no la conoce debido a que fueron empleados encuestados, un factor puede ser que son empresas que no aplican planificación o no tienen definida una filosofía y si la tienen no la dan a conocer al personal.

7) ¿Sabe usted si la empresa tiene una estructura administrativa definida?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	12	67%
No	6	33%
Total	18	100%



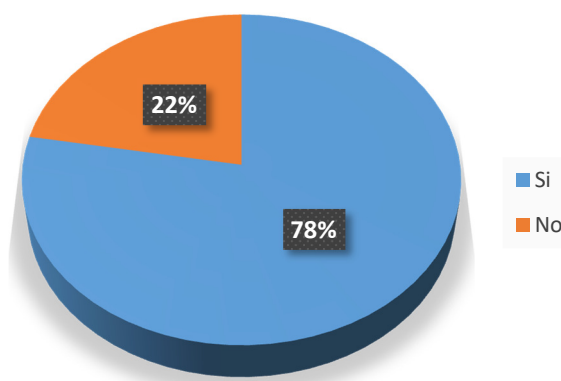
Análisis e interpretación

De las personas encuestadas el 67% sabe que la empresa tiene una estructura administrativa definida, mientras que un 33% manifiesta no saber si existe.

Significa: Que se debe crear una política de comunicación interna donde se dé a conocer al personal la estructura interna de la empresa con sus niveles jerárquicos y funciones a desempeñar, cuando no se tenga definida, como en el caso de ciertas empresas del sector se debe crear y comunicar para evitar sobrecarga de trabajo en ciertas áreas, duplicidad de funciones o dualidad de mando, además esto ayudaría a incrementar la productividad del personal y eficiencia de recursos al conocer cuál es el lugar de cada empleado en la estructura del organigrama.

8) Según su criterio, ¿La empresa está organizada en áreas de trabajo, que le permitan realizar sus funciones?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	14	78%
No	4	22%
Total	18	100%



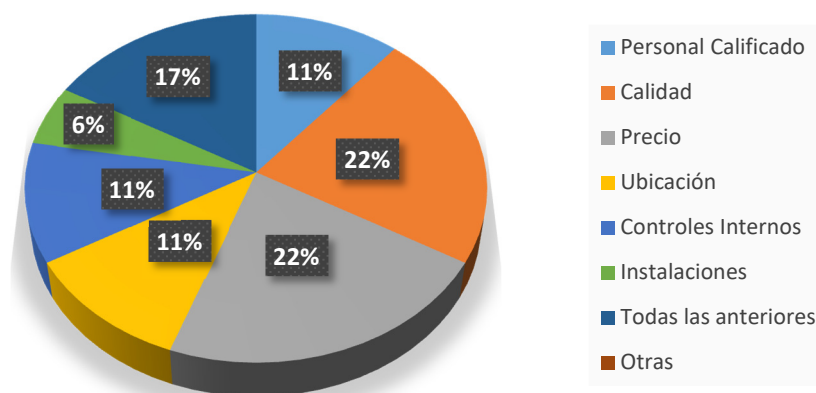
Análisis e interpretación

El 78% de los encuestados manifiestan que la empresa está organizada por áreas de trabajo y le permiten realizar sus funciones, mientras que un 22% dice que no.

Significa: Que 14 de las empresas encuestadas están organizadas internamente por áreas de trabajo, esto les permite hacer más eficientes los recursos y el personal más productivo, en la industria se forman equipos de trabajo para cubrir rutas con diferentes clientes, tener un plan de trabajo es lo ideal para poder hacer las programaciones de visitar y organizar el tiempo de acuerdo con la cantidad de clientes a atender por zonas geográficas. Aún existen empresas que por falta de un plan detallado no se ha ordenado y por lo tanto esto les afecta en sus resultados.

9) ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Personal Calificado	2	11%
Calidad	4	22%
Precio	4	22%
Ubicación	2	11%
Controles Internos	2	11%
Instalaciones	1	6%
Todas las anteriores	3	17%
Otras	0	0%
Total	18	100%



Análisis e interpretación

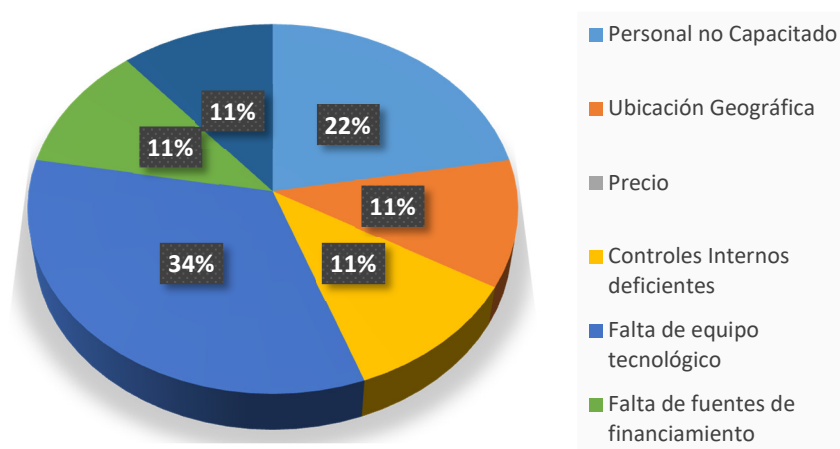
En los resultados obtenidos se observa que el 22% de los encuestados consideran que las principales fortalezas de sus empresas son la calidad, un porcentaje igual opina que el precio con 22%, un 11% opina que el personal calificado, el 11% que los controles internos, otro 11% que la ubicación, apenas un 6% que las instalaciones y un 17% opina que todas las anteriores refiriéndose a calidad, precio, personal calificado, ubicación, controles internos e instalaciones.

Significa: Que en la industria la mayor parte de empresas cuando no tienen un plan definido compiten con precios a manera de acaparar la mayor cantidad de clientes, pero también otro sector ha optado por la estrategia de diferenciación atendiendo las demandas de los clientes enfocados en la calidad aunque sea a un precio más elevado, y es esta última que genera una ventaja sobre la competencia combinada con otras estrategias como la

segmentación adecuada de clientes, una buena ubicación y la utilización de nueva tecnología en los procesos.

10) ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Personal no Capacitado	4	22%
Ubicación Geográfica	2	11%
Precio	0	0%
Controles Internos deficientes	2	11%
Falta de equipo tecnológico	6	34%
Falta de fuentes de financiamiento	2	11%
Todas las anteriores	2	11%
Otras	0	0%
Total	18	100%



Análisis e interpretación

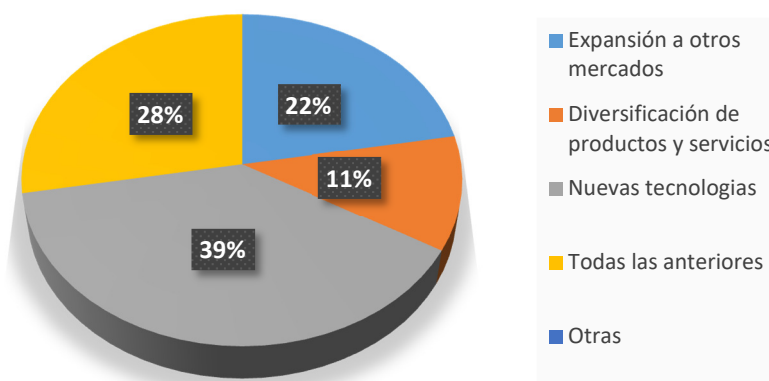
Los resultados muestran que el 34% de los encuestados consideran que las debilidades de sus empresas son la falta de equipo tecnológico, un 22% opina que el personal no capacitado, un 11% manifiestan que los controles internos deficientes, con un porcentaje igual del 11% la ubicación geográfica, la falta de fuentes de financiamiento, y el 11% dicen que son todas las anteriores las debilidades que reflejan.

Significa: La mayor cantidad de empresas están conscientes que la principal debilidad que tienen es la falta de equipo tecnológico, ya que los clientes demandan equipos más

ahorradores de energía y menos contaminantes, las herramientas de trabajo utilizadas deben ser menos ruidosas y el uso de químicos debe ser el óptimo; no obstante, no todas las empresas estudiadas cuentan con el recurso económico necesario para adquirirlos y por tanto esta tecnología no puede ser utilizada como debe ser. Aun algunas empresas tienen deficiencias en la capacitación técnica y teórica de su personal en las diferentes áreas las cuales se pueden reforzar con un plan de capacitaciones definido pues es otra de las mayores debilidades que se encuentran en la industria.

11) ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades de la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Expansión a otros mercados	4	22%
Diversificación de productos y servicios	2	11%
Nuevas tecnologías	7	39%
Todas las anteriores	5	28%
Otras	0	0%
Total	18	100%



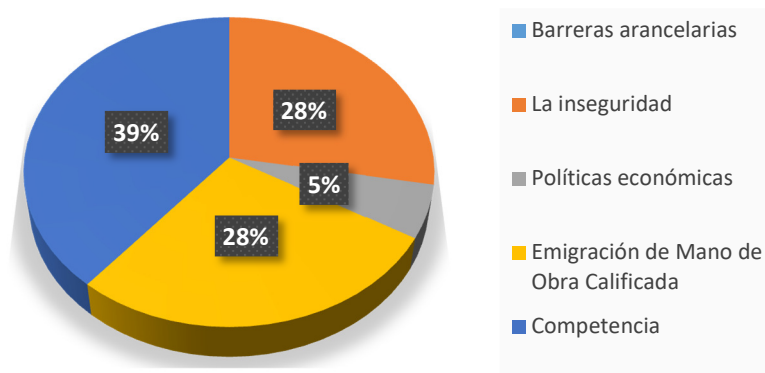
Análisis e interpretación

Según la información obtenida el 39% de los encuestados considera que las oportunidades de la empresa son en primer lugar las nuevas tecnologías, el 28% opina que todas las anteriores refiriéndose a expansión a otros mercados, diversificación de productos y servicios y nuevas tecnologías; el 22% opinan que la expansión a otros mercados y un 11% dice que la diversificación de productos y servicios.

Significa: Que las empresas del sector están conscientes de lo que el mercado les ofrece y con un plan definido pueden generar las estrategias adecuadas de acorde a sus condiciones internas y sus capacidades para echarlas a andar y crecer, ampliando la variedad de servicios que ofrecer ya que generan menor costo y mayor rentabilidad que los equipos; los equipos pueden ser un complemento a los servicios, se puede hacer una selección de los clientes más rentables y que pagan en un periodo de tiempo más corto (la empresa privada). La tecnología es la principal oportunidad para las empresas del sector y con la buena utilización de esta se logra crecer y llegar a otros mercados.

12) ¿Cuáles considera usted que son las amenazas de la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Barreras arancelarias	0	0%
La inseguridad	5	28%
Políticas económicas	1	5%
Emigración de Mano de Obra Calificada	5	28%
Competencia	7	39%
Otras	0	0%
Total	18	100%



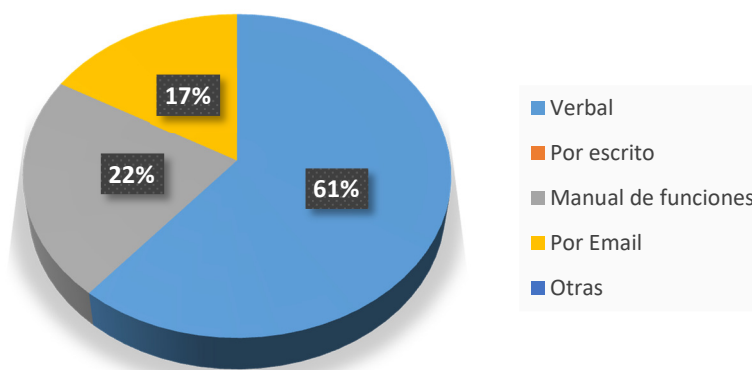
Análisis e interpretación

El 39% de los encuestados afirma que la competencia es una de las amenazas más grandes para la empresa, el 28% menciona que la emigración de mano de obra calificada es otra de las amenazas que tiene la empresa, el 28% destaca que la inseguridad es una y un 5% opina que las políticas económicas.

Significa: La principal amenaza es la competencia desleal existente en la industria, el mercado se mueve con base al precio, aunado a la fuga de técnicos que dejan la empresa y prestan servicios profesionales por cuenta a menor precio llevándose clientes de las empresas del sector. Los programas de retención del capital humano son recomendables para evitar este problema incluso para evitar que emigren a otro país. La creación de mapas de riesgo sirve para identificar a las zonas más riesgosas donde se prestan los servicios, ya que existen zonas donde las empresas no pueden prestar sus servicios por la inseguridad y riesgos que presentan para los técnicos de mantenimientos de equipos.

13) ¿De qué forma se asignan las funciones y responsabilidades en la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Verbal	11	61%
Por escrito	0	0%
Manual de Funciones	4	22%
Por E-mail	3	17%
Otras	0	0%
Total	18	100%



Análisis e interpretación

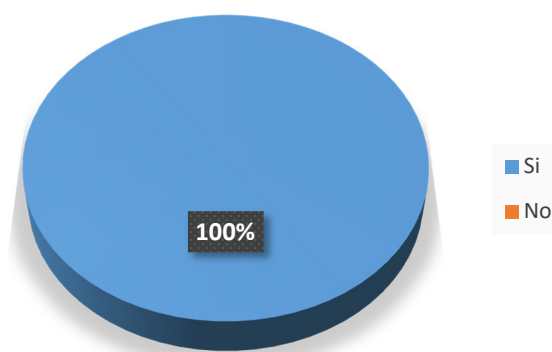
Los datos obtenidos muestran que un 61% de las empresas en estudio asignan las funciones y responsabilidades a sus empleados de manera verbal, un 22% lo hace por medio del manual de funciones y un 17% utiliza el correo electrónico para asignar funciones.

Significa: A pesar de que las empresas están organizadas internamente no utilizan el manual de funciones para asignar las responsabilidades a los empleados, es importante

que se comuniquen las funciones de cada puesto conforme al manual de organización y se debe poner en práctica un manual de inducción para los nuevos empleados, ya que la principal manera de cómo se distribuyen las actividades a realizar es de manera verbal.

14) ¿Cuándo ingresó a trabajar en esta empresa se le dio a conocer las funciones o actividades de su puesto?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%



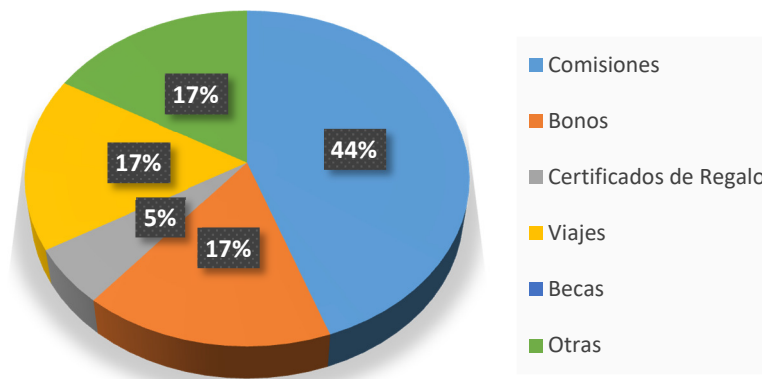
Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que cuando ingresaron a trabajar en la empresa se les dio a conocer las funciones de su puesto.

Significa: Al ingresar a las empresas de esta industria, al personal se le indica que es lo que va a realizar en su trabajo, pero a pesar de que los empleados saben sus funciones no se les dio a conocer de en su mayoría de manera formal con el manual de funciones, por lo que es necesaria su implementación en las empresas del sector para evitar malentendidos o negligencia por duplicidad de funciones.

15) ¿De qué manera se motiva el personal de la empresa para que realice bien sus actividades?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Comisiones	8	44%
Bonos	3	17%
Certificados de Regalo	1	5%
Viajes	3	17%
Becas	0	0%
Otras	3	17%
Total	18	100%



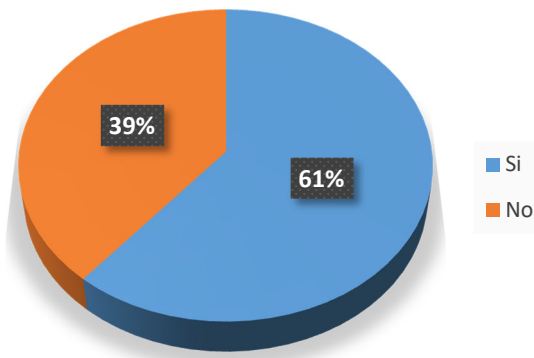
Análisis e interpretación

Del total de encuestas realizadas el 44% de los encuestados manifiestan que la manera que se motiva al personal en la empresa es por medio de comisiones, seguido de un 17% que lo hace por medio de bonos, otro 17% dice que se les motiva por medio de viajes, otro 17% dice que por otros medios como días de descanso o reconocimiento como empleado del mes y un 5% dice son motivados con certificados de regalo.

Significa: Las empresas motivan a su personal por el trabajo realizado, pero deberían establecer políticas de incentivos y prestaciones al personal, donde no necesariamente sea dinero el que reciban si no también premios simbólicos o becas de estudio para ellos o sus hijos, ya que la principal manera de motivarlos es a través de comisiones por metas cumplidas.

16) ¿Cuenta la empresa con la tecnología adecuada que le permita realizar sus actividades fácilmente?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	11	61%
No	7	39%
Total	18	100%



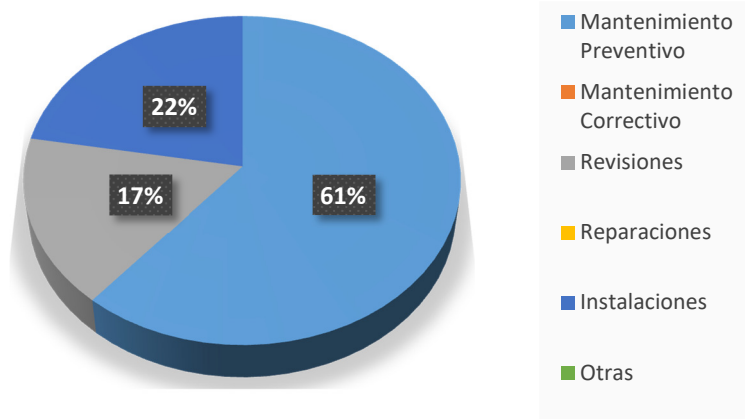
Análisis e interpretación

El 61% de los encuestados dicen que su empresa cuenta con tecnología adecuada que le permite realizar sus actividades fácilmente, mientras que un 39% opina que no.

Significa: Es evidente que las empresas tienen el equipo para trabajar y por eso manifiestan que es el adecuado; no obstante, con nuevos equipos sería más eficiente el trabajo ya que algunos compresores utilizados para el mantenimiento generan demasiado ruido e incómoda a los clientes cuando están recibiendo el servicio. En cuanto a los equipos la demanda se inclina a que sean ahorradores de energía, con gases menos contaminantes y además que sean más sofisticados que los que poseen. Algunas empresas no tienen la tecnología adecuada por falta de recursos o un plan de inversión definido, lo que limita su adquisición.

17) Mencione ¿Cuál es el servicio que más solicitan los clientes?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mantenimiento Preventivo	11	61%
Mantenimiento Correctivo	0	0%
Revisiones	3	17%
Reparaciones	0	0%
Instalaciones	4	22%
Otras	0	0%
Total	18	100%



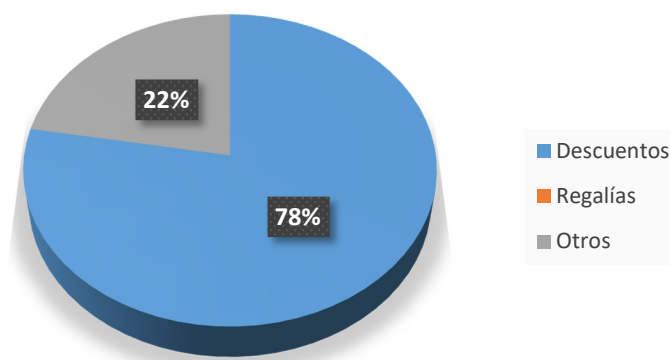
Análisis e interpretación

Según la gráfica podemos observar que el 61% de los encuestados manifiestan que el servicio que más solicitan los clientes es el mantenimiento preventivo, mientras que un 22% opinan que son las instalaciones y un 17% dice que son las revisiones.

Significa: Cada empresa se especializa en ciertas áreas, unas en mantenimientos siendo este el servicio que más demandan los clientes corporativos, otros en instalaciones de equipos y otros en revisiones que sus clientes son otro segmento; los mantenimientos dejan mayores márgenes de ganancias, por tal motivo algunas empresas se enfocan en este servicio como principal actividad.

18) ¿Qué tipo de promociones utiliza la empresa para darse a conocer al mercado?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Descuentos	14	78%
Regalías	0	0%
Otros	4	22%
Total	18	100%



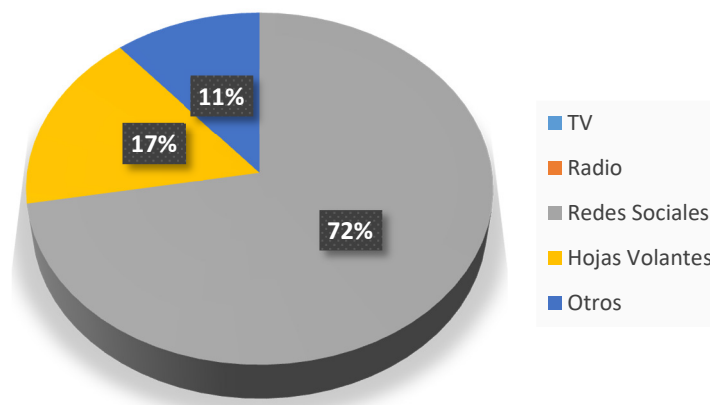
Análisis e interpretación

De los datos obtenidos un 78% de las promociones que utilizan las empresas para darse a conocer en el mercado son los descuentos, mientras que un 22% lo hace de otras formas como mantenimiento gratis por compra de equipos.

Significa: El sector está orientado a hacer descuentos para llamar clientes; no obstante, la creación de un plan de mercadeo detallado es necesario para llegar a un segmento más amplio de mercado con mejores estrategias donde se incluyan los costos de su implementación y tiempos para hacerlos.

19) ¿Qué medio publicitario utiliza la empresa para darse a conocer en el mercado?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
TV	0	0%
Radio	0	0%
Redes Sociales	13	72%
Hojas Volantes	3	17%
Otros	2	11%
Total	18	100%



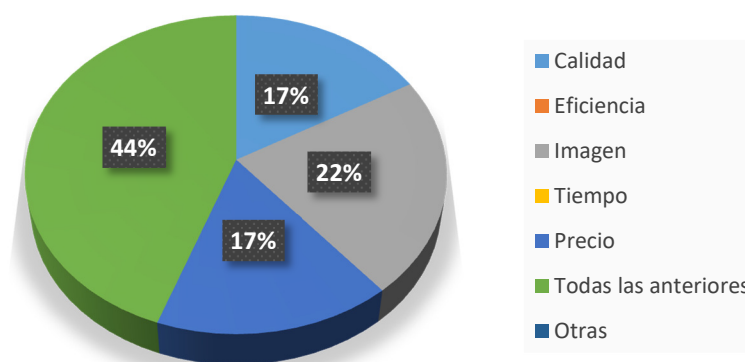
Análisis e interpretación

Según la gráfica podemos observar que el 72% de las empresas se dan a conocer por medio de redes sociales, el 17% por hojas volantes y el 11% a través de otros medios como stickers y la publicidad de boca a boca entre clientes.

Significa: Las redes sociales son el medio más utilizado por las empresas para hacer su publicidad además de ser el más económico, esta es una buena forma de llegar a otros segmentos de mercado ya que su cobertura es muy amplia y de bajo costo, son una opción para darse a conocer, pero también se puede enfocar en la calidad de productos haciendo que esta llegue a otros clientes por medio de la publicidad de boca a boca o a través de recomendaciones.

20) ¿Porque considera que sus clientes lo prefieren?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Calidad	3	17%
Eficiencia	0	0%
Imagen	4	22%
Tiempo	0	0%
Precio	3	17%
Todas las anteriores	8	44%
Otras	0	0%
Total	18	100%



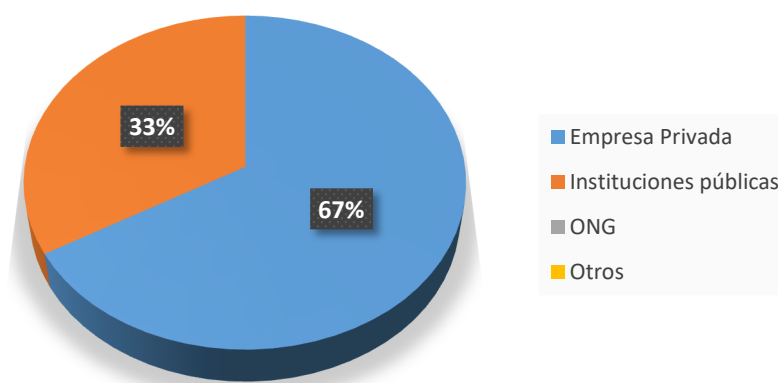
Análisis e interpretación

Al consultar a los encuestados sobre porque consideran que sus clientes prefieren su empresa, el 17% opina que, por la calidad, el 22% opina que, por la imagen de la empresa, otro 17% dice que es por el precio y un 44% manifiesta que es por todas las anteriores, refiriéndose a: calidad, eficiencia, imagen, tiempo y precio.

Significa: Que gran parte de las empresas coinciden que sus clientes principalmente los corporativos buscan calidad del servicio y producto, por lo que el precio pasa a ser secundario, estas empresas lo saben porque llevan una base de datos o expedientes de sus clientes, donde controlan servicios que se prestaron o equipos vendidos, las reparaciones o mantenimientos que se hicieron, las fechas de realización y la programación de cuándo debe atenderles nuevamente.

21) De sus clientes ¿Quiénes representan la mayoría de su cartera?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Empresa Privada	12	67%
Instituciones públicas	6	33%
ONG	0	0%
Otros	0	0%
Total	18	100%



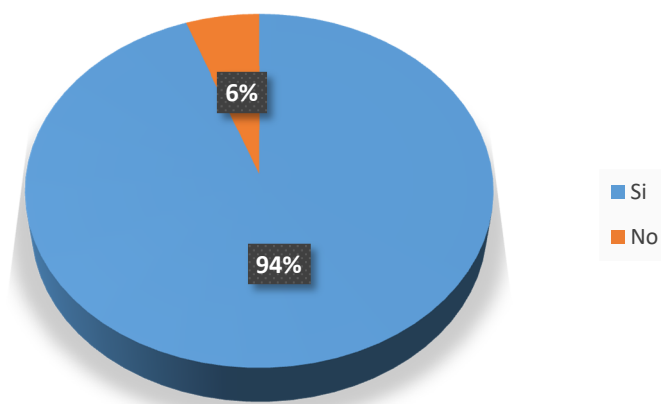
Análisis e interpretación

El 67% de las empresas encuestadas coinciden en que la empresa privada representa la mayor parte de su cartera de clientes, mientras que un 33% dice que el mayor porcentaje de su cartera de clientes la representan las instituciones públicas.

Significa: Que dentro de las empresas estudiadas 12 de ellas se dedican a atender la empresa privada principalmente, debido a que una de las ventajas es que realizan los pagos por mantenimiento o adquisición de equipos en un menor plazo en comparación a la empresa pública, esto beneficia en el sentido que tienen mayor flujo de efectivo o liquidez para solventar sus obligaciones a corto plazo con proveedores o instituciones financieras; para el caso de las empresas que su principal cartera son las instituciones públicas, los plazos para recibir el pago son mayores a los plazos para pago a proveedores, pueden presentar problemas serios de liquidez financiera y de incumplimiento de pagos por tener mal calculado el calce de plazos.

22) ¿Considera que la planificación estratégica contribuye a mejorar la eficiencia y crecimiento de las empresas?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	17	94%
No	1	6%
Total	18	100%



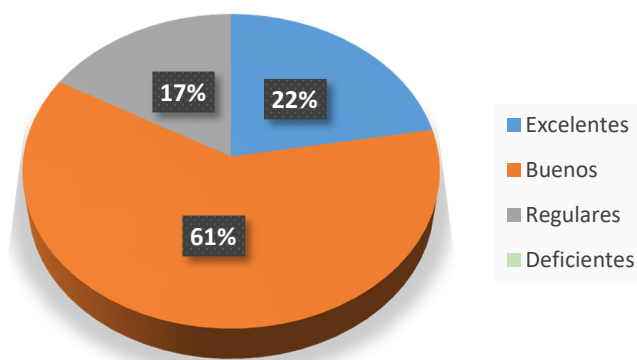
Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 94% afirman que la planificación estratégica contribuye a mejorar la eficiencia y crecimiento de las empresas, y un 6% opina que no.

Significa: Que las empresas del sector que han aplicado planificación estratégica han comprobado los beneficios que esta trae, con esto podemos confirmar la hipótesis planteada sobre: “Las empresas de Aires Acondicionados que realizan planificación estratégica reflejan mayor eficiencia y crecimiento que las empresas que no realizan planificación estratégica, garantizando su sobrevivencia”. Al conocer que algunos encuestados manifestaban que esta planificación les ha mejorado sus resultados y crecimiento de hasta un 20% anual, algo que antes no lograban. Las empresas que no la aplican tienen problemas de ordenamiento financiero, manejo inadecuado de gastos y recursos, deficiencia técnica y teórica de su personal en algunos casos. Algunas empresas a pesar de no tener planes definidos están conscientes que la planificación contribuye a mejorar la eficiencia, desarrollo y crecimiento de las empresas.

23) ¿Cómo considera los controles internos de la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelentes	4	22%
Buenos	11	61%
Regulares	3	17%
Deficientes	0	0%
Total	18	100%



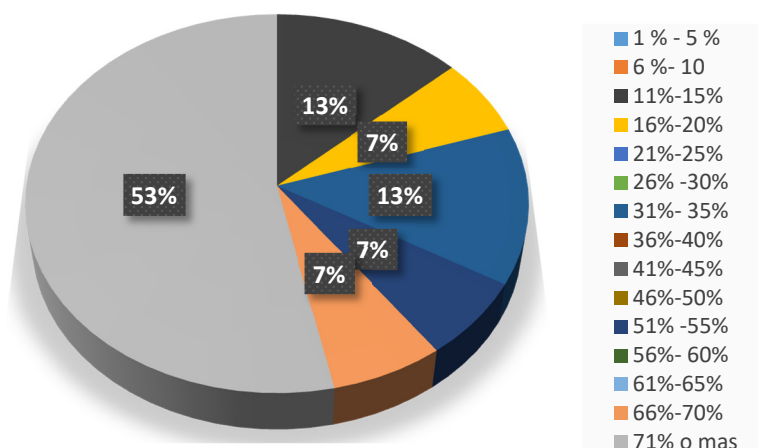
Análisis e interpretación

De los datos obtenidos el 61% de los encuestados considera que los controles internos son buenos, un 22% que son excelentes y un 17% que son regulares.

Significa: Que las empresas que aplican planificación estratégica tienen mejores controles que las que no la aplican, tienen manuales de procedimientos, manuales de organización y funciones y saben cuánto gastan de materiales en cada mantenimiento de equipo así controlan que no se desperdicien los materiales, tienen mejor ordenados sus inventarios y flujos de efectivo, existe mejor productividad de los empleados, caso contrario ocurre con las que aún no están en el proceso, por consiguiente su crecimiento es más lento al no estar ordenados con lo que se debe hacer, de qué manera se debe hacer, quien lo debe hacer, en qué momento y con qué recursos. Existen dueños de empresas que utilizan parte de los ingresos del negocio para cubrir gastos personales y por lo tanto la empresa no crece y se desarrolla.

24) En términos de rentabilidad ¿Cuánto ha crecido la empresa en los últimos 5 años?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1 % - 5 %	0	0%
6 %- 10	0	0%
11%-15%	2	11%
16%-20%	1	6%
21%-25%	0	0%
26% -30%	0	0%
31%- 35%	2	11%
36%-40%	0	0%
41%-45%	0	0%
46%-50%	0	0%
51% -55%	1	6%
56%- 60%	0	0%
61%-65%	0	0%
66%-70%	1	6%
71% o mas	8	44%
No contestó	3	17%
Total	18	100%



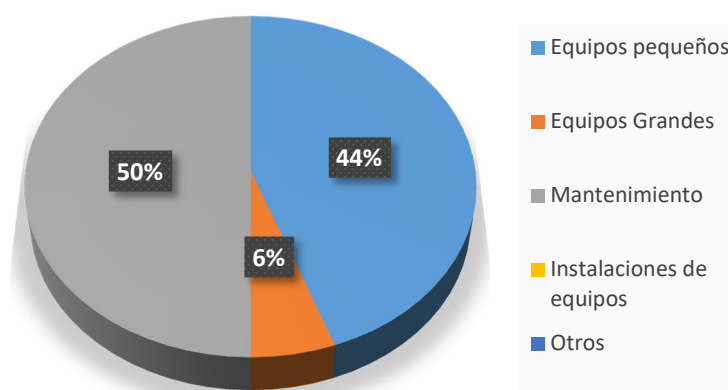
Análisis e interpretación

Los datos obtenidos muestran que el 53% de las empresas han tenido un crecimiento global en los últimos 5 años de 71% o más, algunas con promedios del 20% anual; el 13% de las empresas afirman que su crecimiento estuvo entre 31%-35% y un porcentaje similar entre 11%-15%; por otra parte, el 7% manifiesta que su crecimiento estuvo entre 16%-20%, otro entre 51%-55% y un 7% más dice que estuvo entre el 66%-70%.

Significa: La rentabilidad es superior cuando se aplica planificación, pues existen procesos que se automatizan, se controlan mejor los gastos, administran mejor los recursos, el RRHH está más capacitado tanto técnica como teórica y consecuentemente la rentabilidad aumenta a tal grado que es mejor el beneficio en todo sentido. Parte de crecimiento de las empresas se debe principalmente a la buena gestión, acompañado de la contribución de ingresos obtenidos por arrendamiento de activos fijos que son parte de estas empresas.

25) ¿Qué producto o servicio es el más demandado a la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Equipos pequeños	8	44%
Equipos Grandes	1	6%
Mantenimiento	9	50%
Instalaciones de equipos	0	0%
Otros	0	0%
Total	18	100%



Análisis e interpretación

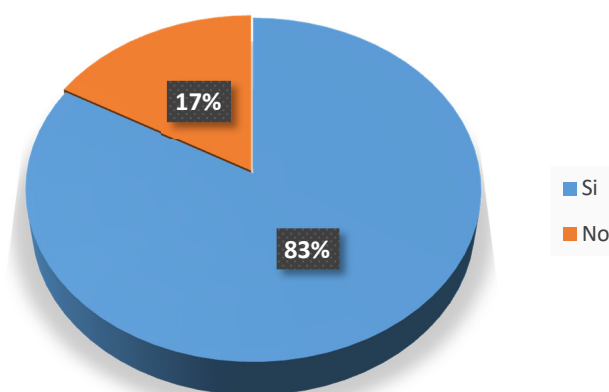
De los datos obtenidos al consultar sobre que producto o servicio es el más demandado a la empresa, el 50% los mantenimientos son los más demandados, el 44% dice que los equipos pequeños y el 6% dice que los equipos grandes. Se debe a que algunas empresas venden más servicios que equipos y viceversa.

Significa: Los clientes demandan más servicios de mantenimiento porque de ello depende que los equipos estén en buenas condiciones y el evitar erogaciones de dinero por comprar equipos nuevos para sustituir los dañados, seguido de equipos pequeños para espacios

pequeños u oficinas ya que los clientes mayormente son corporativos; otros clientes demandan equipos grandes que son otro segmento para espacios más grandes. Cada empresa se especializa en ciertas áreas, los mantenimientos dejan mayores márgenes de ganancias, por tal motivo las empresas se enfocan en este servicio.

26) ¿Están los procesos documentados y delimitados en la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	15	83%
No	3	17%
Total	18	100%



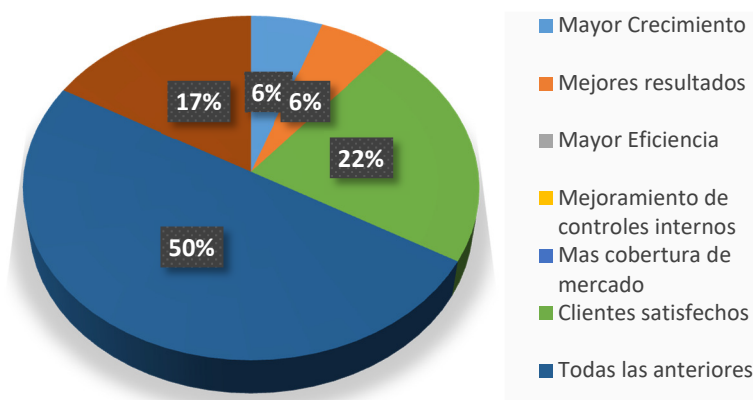
Análisis e interpretación

Al consultar sobre si los procesos están documentados y delimitados en la empresa, el 83% de los encuestados manifiesta que sí, mientras que un 17% dice que no.

Significa: Lo anterior corresponde a que las empresas que respondieron afirmativamente aplican la planificación estratégica; no obstante, en dos de ellas solo están documentados los procesos como deben realizarse, pero no aplican la planificación como debe ser, mientras que los que dijeron que no son las empresas que no la aplican. Si los procesos están documentados y delimitados en las empresas se hace uso eficiente del tiempo, materiales y del RRHH, esto ocurre cuando hay una buena planificación evitando despilfarro de recursos; cuando no se planifica ocurre lo contrario.

27) ¿Cuál ha sido el impacto de aplicar planificación estratégica en su empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mayor Crecimiento	1	6%
Mejores resultados	1	6%
Mayor Eficiencia	0	0%
Mejoramiento de controles internos	0	0%
Mas cobertura de mercado	0	0%
Clientes satisfechos	4	22%
Todas las anteriores	9	50%
No contestó.	3	17%
Total	18	100%



Análisis e interpretación

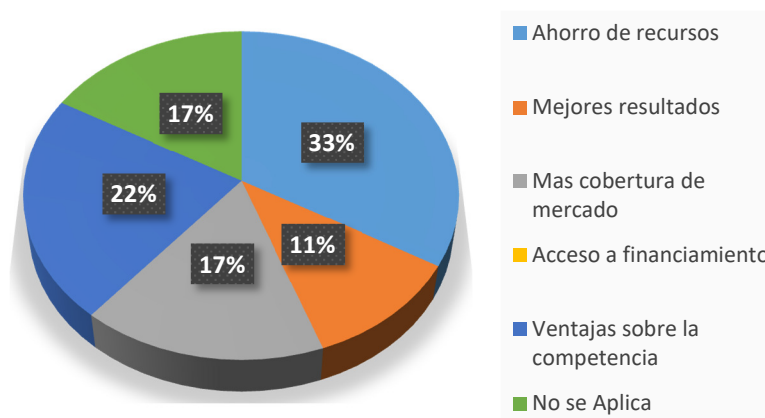
El 22% de los encuestados manifiestan que el impacto de planificación estratégica para aquellas empresas que la aplican, son los clientes satisfechos, un 6% dice que son mejores resultados, un 6% que hay mayor crecimiento y un 50% coinciden que todas las anteriores, refiriéndose a mayor crecimiento, mejores resultados, mayor eficiencia, mejoramiento de controles internos, más cobertura de mercado y clientes satisfechos; un 17% no contestó.

Significa: Para contestar a la pregunta de investigación sobre: “¿Qué impacto tiene la planificación estratégica en la eficiencia y crecimiento las empresas de comercialización de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel?” Se planteó la interrogante, y los encuestados contestaron: el impacto se da en un mayor crecimiento, mejores resultados, a través de, controles internos más eficientes, más cobertura de mercado y clientes satisfechos, al responder que todas las anteriores. Si se tiene ordenada la empresa y

planificado correctamente lo que se debe hacer, la gestión es más fácil y los resultados son mejores. En dos de las empresas de las 15 que contestaron la pregunta solo están documentados los procesos como deben realizarse, pero no aplican la planificación como debe ser.

28) ¿Qué beneficios se han tenido en la empresa de aplicar planificación estratégica?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Ahorro de recursos	6	33%
Mejores resultados	2	11%
Mas cobertura de mercado	3	17%
Acceso a financiamiento	0	0%
Ventajas sobre la competencia	4	22%
No se Aplica	3	17%
Total	18	100%



Análisis e interpretación

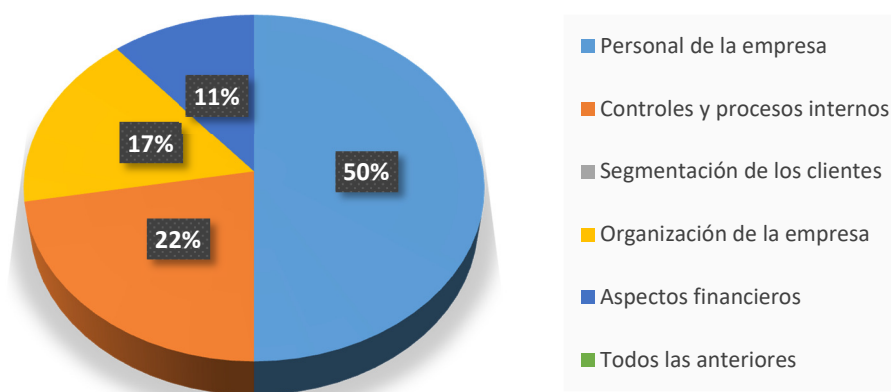
Según los datos obtenidos se observa que el 33% opina que los beneficios que la empresa ha obtenido con la planificación estratégica es el ahorro de recursos, el 22% opina que la ventaja sobre la competencia, el 17% opina que más cobertura de mercado, un 11% dice que mejores resultados, el 17% dice que no aplican planificación de este tipo.

Significa: Que las empresas han mejorado sus resultados y hecho más eficiente el uso de recursos, al tener ordenados los estados financieros les da la oportunidad de tener acceso a fuentes de financiamiento y evitar problemas con el fisco por registros contables

inadecuados y la ventaja sobre la competencia ha crecido ampliando su mercado. De las 18 empresas encuestadas, 3 no aplican planificación estratégica y dos contestaron la pregunta, pero solo tienen documentados los procesos como deben realizarse mas no aplican la planificación como debe ser.

29) De los siguientes factores ¿Cuál considera que necesita reforzar o mejorar en su empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Personal de la empresa	9	50%
Controles y procesos internos	4	22%
Segmentación de los clientes	0	0%
Organización de la empresa	3	17%
Aspectos financieros	2	11%
Todos las anteriores	0	0%
Total	18	100%



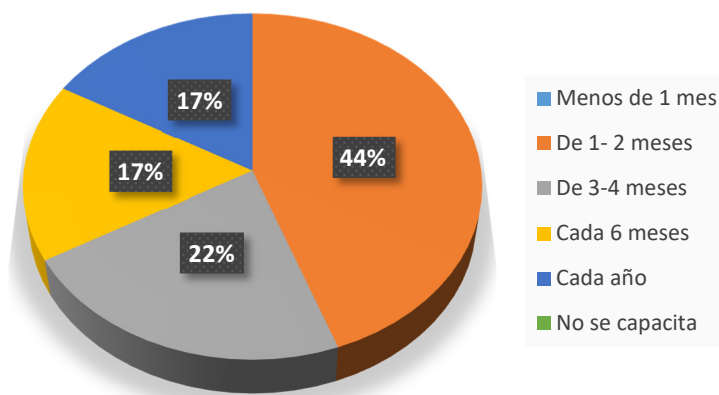
Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados considera que la empresa necesita reforzar o mejorar el personal de la empresa, el 22% opina que los controles y procesos internos, el 17% dice que la organización interna de la empresa y un 11% manifiesta que los aspectos financieros.

Significa: Que aún hay empresas del sector que tienen poco tiempo de estar implementando planes y por consiguiente están en aprendizaje, por lo tanto, necesitan fortalecer sus controles internos y capital humano para brindar un mejor servicio.

30) ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación los empleados?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Menos de 1 mes	0	0%
De 1- 2 meses	8	44%
De 3-4 meses	4	22%
Cada 6 meses	3	17%
Cada año	3	17%
No se capacita	0	0%
Total	18	100%



Análisis e interpretación

El 44% de las empresas en estudio capacita su personal cada 1 o 2 meses, el 22% lo hace cada 3 o 4 meses, el 17% cada 6 meses y otro 17% manifiesta que lo hace cada año.

Significa: Que es necesario crear un plan de capacitación para el personal de estas empresas debido a que a pesar de sus fortalezas aún tienen deficiencias pues las programaciones en algunos casos están, pero en otros solo se capacita cuando hay oportunidad sin una programación preestablecida. Los planes de capacitación deben de focalizarse por áreas y necesidades de los empleados tanto técnicas como teóricas para prevenir posibles errores y desperdicio de repuestos por desconocimiento del tipo de equipos y componentes de estos, además para hacer más eficientes los recursos, reflejando una mejor satisfacción del cliente y para la empresa mejores resultados.

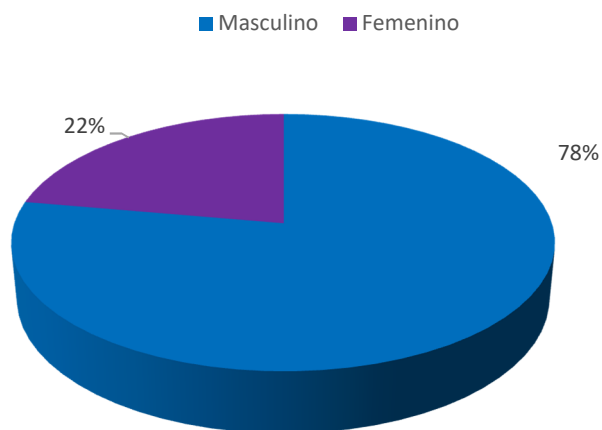
4.1.3 Resultados obtenidos de encuesta aplicada a los clientes de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel.

Los datos recopilados con los clientes de las empresas de Aires Acondicionados se muestran a continuación:

Preguntas y respuestas:

1) Género:

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Masculino	28	78%
Femenino	8	22%
Total	36	100.00%

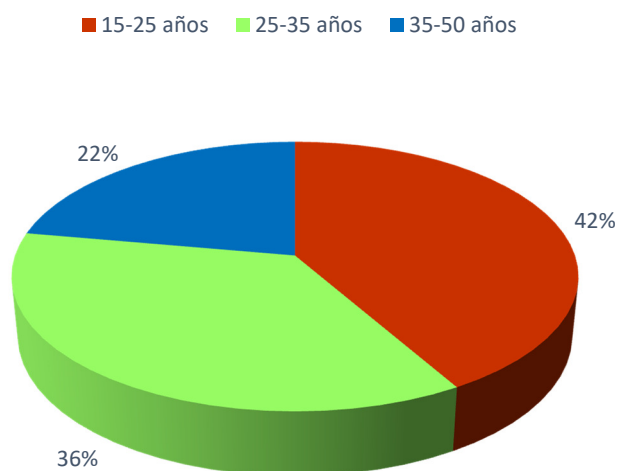


Análisis e interpretación

Al recopilar la información se observa que el 78% de los encuestados pertenece al género masculino, mientras que el 22% pertenece al género femenino.

2) Edad:

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
15-25 años	15	42%
25-35 años	13	36%
35-50 años	8	22%
Total	36	100%

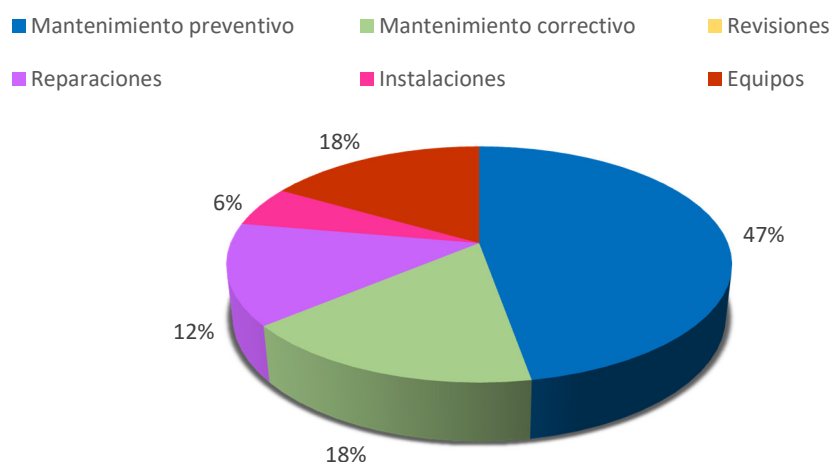


Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, el 42% de los encuestados tienen edades entre 15-25 años, el 36% tienen entre 25-35 años y el 22% entre las edades de 35-50 años.

3) ¿Qué servicio le interesa de las empresas de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mantenimiento preventivo	17	47%
Mantenimiento correctivo	6	18%
Revisiones	0	0%
Reparaciones	5	12%
Instalaciones	2	6%
Equipos	6	18%
Total	36	100%

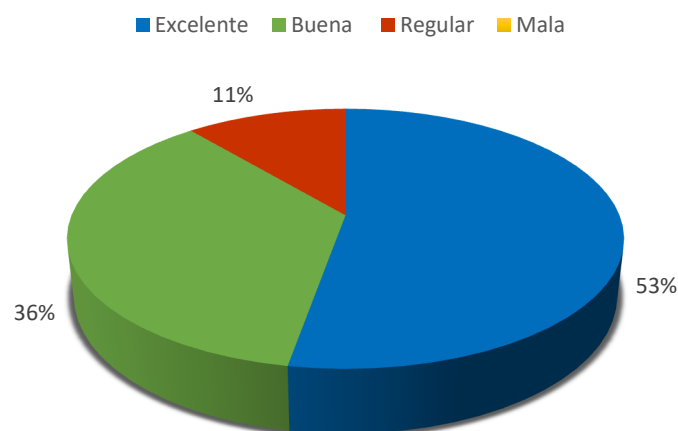


Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos el 47% de los encuestados dice que un mantenimiento preventivo es el servicio que les interesa de la empresa de aires acondicionados de la ciudad de San Miguel, mientras que el 18% dice que prefiere un mantenimiento correctivo, el 18% dice que prefiere mejor las revisiones, el 12% prefiere las reparaciones y el 6% nos indica que prefiere mejor las instalaciones como el servicio de interés por parte de las empresas de aire acondicionado de la ciudad de San Miguel. Los clientes demandan más mantenimientos preventivos para cuidar sus equipos.

4) ¿Cómo evalúa la atención y calidad del servicio proporcionado por la última empresa de Aires Acondicionados que le atendió?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	19	53%
Buena	13	36%
Regular	4	11%
Mala	0	0%
Total	36	100%

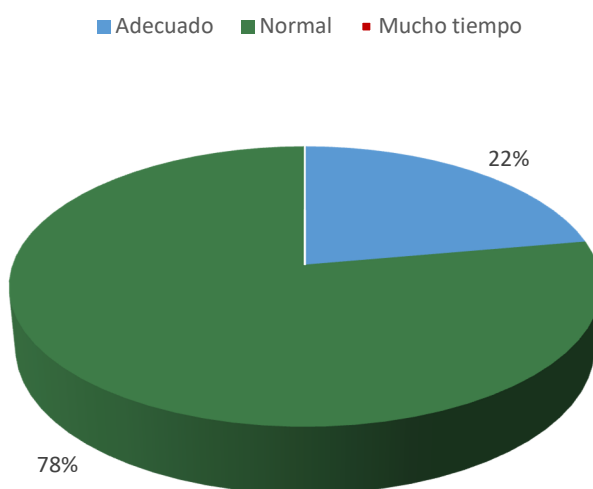


Análisis e interpretación

Según información obtenida podemos observar que el 53% de los encuestados dice que la atención y la calidad proporcionada por la empresa de aires acondicionados que le atendió es excelente, el 36% de los encuestados dice que fue una buena atención y calidad del servicio, mientras que el 11% de los encuestados dice que fue un servicio y una atención regular por parte de la última empresa de aires acondicionados que le atendió. En resumen, la calidad es buena en el sector, los clientes en su mayoría están satisfechos.

5) ¿Cómo considera el tiempo de espera en la realización de un servicio de mantenimiento de aires acondicionados la última vez que le atendieron?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Adecuado	8	22%
Normal	28	78%
Mucho tiempo	0	0%
Total	36	100%

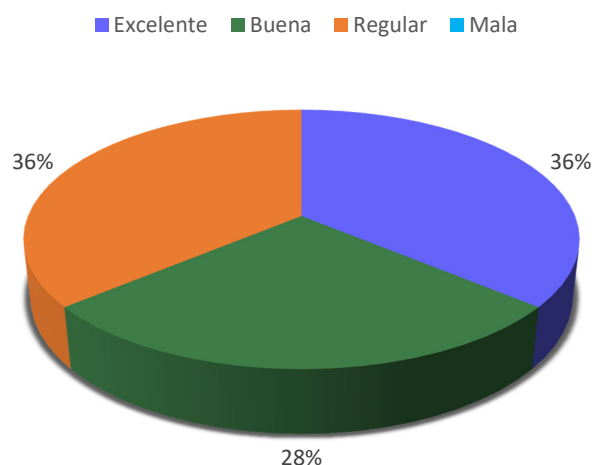


Análisis e interpretación

Al obtener información de los encuestados se observa que el 22% dice que el tiempo de espera en la realización de un servicio de mantenimiento de aires acondicionados fue el adecuado, mientras que el 78% menciona que el tiempo de espera en el mantenimiento de los aires ha sido normal. Por lo anterior, podemos decir que los clientes están conformes con el tiempo de los mantenimientos que les realizaron.

6) ¿Cómo evalúa el ambiente, confort y adecuación de las instalaciones en especial la sala de espera de la empresa de Aires Acondicionados?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	13	36%
Buena	10	28%
Regular	13	36%
Mala	0	0%
Total	36	100%



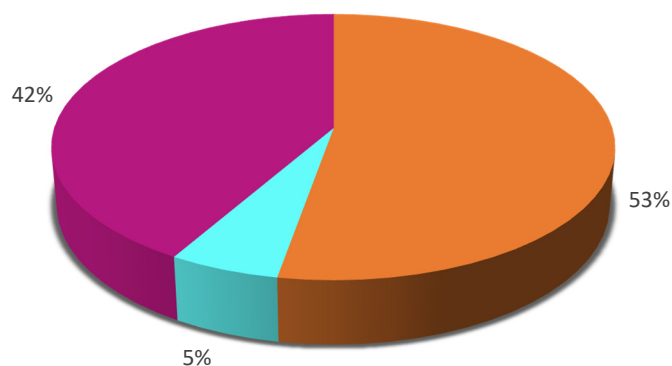
Análisis e interpretación

Al analizar la gráfica podemos observar que el 36% de los encuestados dice que es un excelente ambiente Confort y adecuación en la sala de espera de la empresa de aires acondicionados en la ciudad de San Miguel, Mientras que el 28% dice que es un buen ambiente confort, adecuación de la sala de espera y que el 36% de los encuestados dice que es un ambiente regular en la sala de espera.

7) ¿A través de que medio conoció la empresa de Aires Acondicionados?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
TV	0	0%
Radio	0	0%
Redes sociales	19	53%
Hojas volantes	2	5%
Otros	15	42%
Total	36	100%

■ TV ■ Radio ■ Redes sociales ■ Hojas volantes ■ Otros

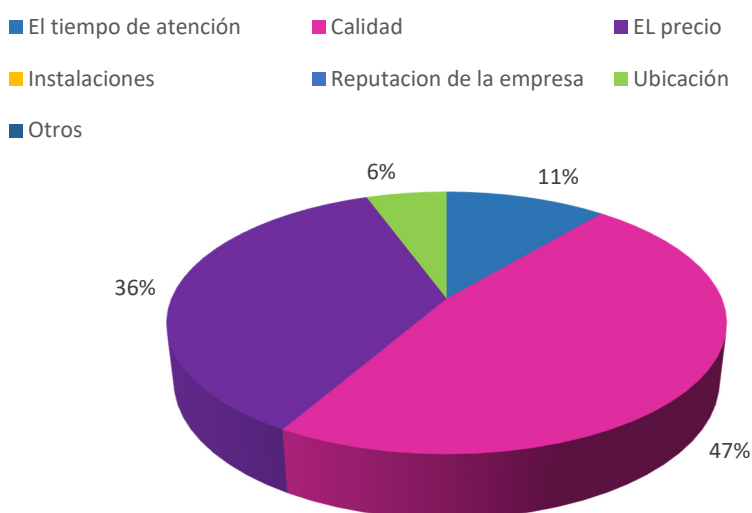


Análisis e interpretación

Al analizar la gráfica podemos observar que el 53% de los encuestados dice que por medio de las redes sociales conoció a la empresa de aires acondicionados, el 5% dice que por medio de hojas volantes es el medio por el cual conoció la empresa y el 42% de los encuestados dice que se enteró por otros medios como recomendación por un amigo o familiar.

8) Para usted a la hora de contratar los servicios de una empresa de Aires Acondicionados que es lo más importante:

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
El tiempo de atención	4	11%
Calidad	17	47%
EL precio	13	36%
Instalaciones	0	0%
Reputación de la empresa	0	0%
Ubicación	2	6%
Otros	0	0%
Total	36	100%



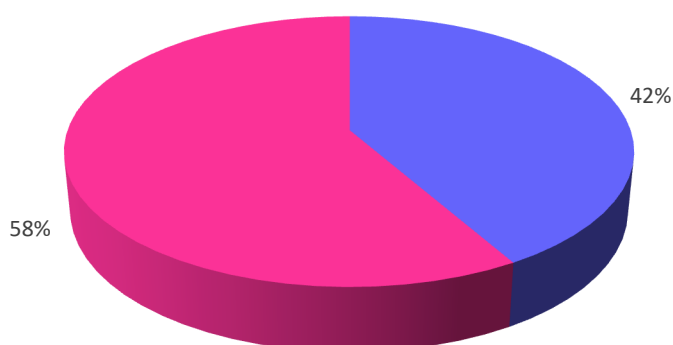
Análisis e interpretación

Según la información obtenida, el 47% de los encuestados dice que a la hora de contratar servicios de una empresa de Aire Acondicionado lo más importante para él es la calidad, el 36% afirma que el precio es lo más importante a la hora de contratar los servicios de una empresa de aire acondicionado, el 6% de los encuestados dice que la ubicación es lo más importante y el 11% dice que el tiempo de atención es lo más importante.

9) ¿Qué tan satisfecho está con los productos y servicios brindados por la empresa de Aires Acondicionados que le atiende?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Muy satisfecho	15	42%
Satisfecho	21	58%
Poco satisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Total	36	100%

■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Insatisfecho



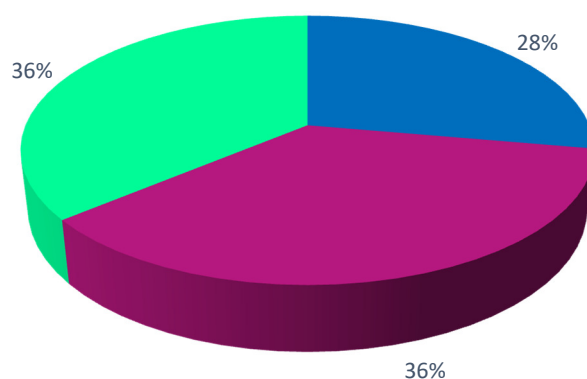
Análisis e interpretación

Al obtener la información de los encuestados el 42% afirma que está muy satisfecho con los productos y servicios brindados por la empresa de aires acondicionados que le atiende, mientras que el 58% de los encuestados dice estar satisfecho con los productos y servicios que la empresa le ofrece. Los clientes están conformes con los productos y servicios que les brindan las empresas del sector en estudio.

10) ¿Cómo calificaría el conocimiento de la persona que le atendió?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	10	28%
Muy Buena	13	36%
Buena	13	36%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	36	100%

■ Excelente ■ Muy Buena ■ Buena ■ Regular ■ Mala

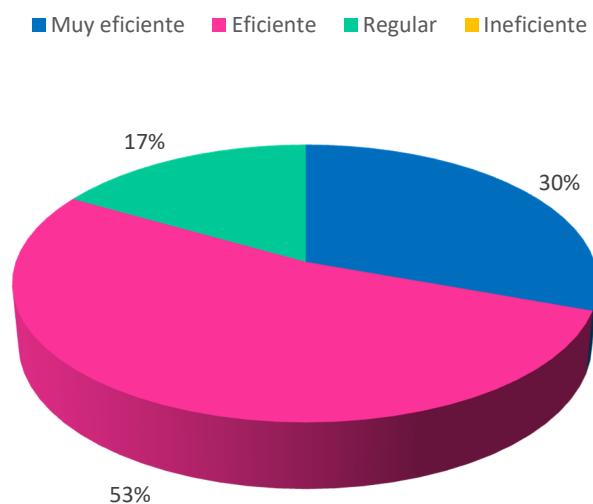


Análisis e interpretación

Al recopilar la información el 28% de los encuestados dice que es excelente conocimiento de la persona que la atendió, el 36% de los encuestados afirma que calificaría como muy bueno el conocimiento de la persona que la atendió y el 36% mencionó que calificaría como bueno el conocimiento de la persona que le atendió.

11) ¿Qué tan eficiente considera el servicio ofrecido por la empresa que le atendió?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Muy eficiente	11	30%
Eficiente	19	53%
Regular	6	17%
Ineficiente	0	0%
Total	36	100%



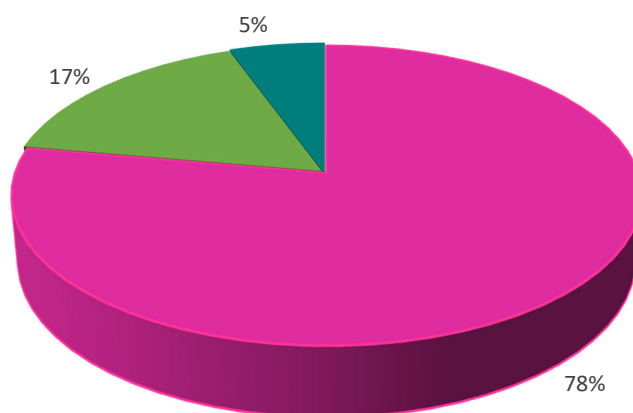
Análisis e interpretación

Al recopilar la información el 30% de los encuestados dice que el servicio ofrecido por la empresa que la atendió es muy eficiente, mientras que el 53% dice que es eficiente el servicio de la empresa que les atendió y el 17% de los encuestados dice que fue regular el servicio ofrecido por la empresa.

12) ¿Qué opina sobre las promociones que tiene la empresa de Aires Acondicionados que le atendió?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Son buenas	28	78%
Necesitan mejorar	6	17%
No me llaman la atención	2	5%
No sirve	0	0%
Total	36	100%

■ Son buenas ■ Necesitan mejorar ■ No me llaman la atención ■ No sirve



Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos el 78% de los encuestados dice que son buenas las promociones que tiene la empresa de aires acondicionados, mientras que el 17% dice que necesitan mejorar las promociones y el 5% dice que no le llaman la atención las promociones que la empresa de aire acondicionado tiene.

4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS EMPRESAS DE AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

Revisando los datos recolectados en los instrumentos, se puede hacer una valoración sobre la situación de las empresas de Aires Acondicionados, a continuación, se detalla:

4.2.1 Entrevistar aplicada a propietarios, administradores, gerentes, y/o mandos medios de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel.

Después de analizar la información obtenida en la entrevista, se pudo determinar que: La utilización de Planificación Estratégica es una herramienta clave, para el desarrollo, crecimiento y perduración en el tiempo de las empresas; dicho beneficio se ve reflejado en el crecimiento anual de las empresas en temas de: rentabilidad, eficiencia y crecimiento.

4.2.2 Encuesta aplicada a propietarios, administradores, gerentes, y/o mandos medios de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel.

Después de tabular la información recopilada en los instrumentos se pudo determinar que: las empresas de la Industria de Aires Acondicionados en su mayoría si poseen Planes Estratégicos, pero que no todas los aplican. Existen empresas que aún no aplican planes y debido a eso se encuentran con problemas internos de organización, controles, recurso humano no capacitado para las funciones que les competen, gastos elevados y estancamiento financiero con poco crecimiento. De igual manera se pudo apreciar que quienes dirigen estas empresas tienen un nivel académico de Técnicos, los clientes demandan más mantenimientos preventivos que equipos; se compite en base a precios pero el cliente quiere calidad; existe competencia desleal en el mercado; el crecimiento de las empresas que aplican planificación estratégica es superior al de las empresas que no la aplican; se ahorran recursos y los procesos son más eficientes, los clientes están satisfechos; la tecnología y capacitación del personal son las necesidades más grandes de la industria. Los principales clientes son empresas del sector privado porque el periodo de pago es menor al de las instituciones de gobierno.

4.2.3 Encuesta aplicada a los clientes de las empresas de la industria de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel.

De la información obtenida se pudo determinar que: Los clientes del mercado de la industria de los Aires Acondicionados, prefieren calidad y garantía en lugar de precios bajos. En su gran mayoría han conocido las empresas a través de las redes sociales, y lo que más demandan de las empresas del sector son servicios de mantenimiento preventivo.

4.2.4 Aplicación de herramientas de análisis técnicas administrativas.

4.2.4.1 FODA.

La herramienta FODA permite conocer los diferentes tópicos desde el punto de vista interno (Fortaleza y Debilidades) y desde la perspectiva externa (Oportunidades y Amenazas).

A continuación, se presenta el resumen de todos los aspectos encontrados en las empresas de los Aires Acondicionados:

FODA del sector

Fortalezas	Oportunidades
• Empresas con experiencia en el mercado. • Calidad aceptable de productos y servicios. • Se implementan controles internos. • Empresas organizadas internamente. • Crecimiento y Rentabilidad moderado. • Técnicos con experiencia.	• Expansión y crecimiento. • Planificar adecuadamente sus operaciones. • Especializar al RR.HH. • Aplicar la tecnología para mejorar la eficiencia. • Explotar servicios de mantenimiento preventivo. • Aplicar Marketing on line
Debilidades	Amenazas
• No todas las empresas planifican. • Acceso a equipo tecnológico. • Deficiencias en especialización del recurso humano. • Rotación de personal. • Limitado seguimiento a los clientes.	• Competencia desleal. • La inseguridad. • Entrada de empresas con más capital o de otra industria

4.2.4.2 PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta a través de la cual, se pudo analizar el entorno de las empresas de Aires Acondicionados, desde los aspectos Políticos, Económicos, Socio – Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, como se detalla:

Político:

La legislación actual en el ámbito ambiental y la salud están obligando a las empresas a que busquen métodos de conservación del medioambiente y la salud por tal motivo las practicas utilizadas por las empresas de la Industria de Aires Acondicionados debe tener en cuenta en sus políticas estas regulaciones. Otro aspecto importante es la inestabilidad política del país que genera incertidumbre con la creación de leyes orientadas a la recaudación de recursos a través de impuestos que impactan las finanzas y la liquidez de las empresas en el país. Las pocas oportunidades que ofrece el país para la inversión limitan el crecimiento de estas empresas y su supervivencia aunada al poco acceso a fuentes externas de financiamiento bancario para este sector.

Económico:

Las condiciones generales de la economía nacional están inestables, las exportaciones son menores a las importaciones, la evolución de los precios en el sector de Aires Acondicionados ha generado competencia reñida entre las empresas que ofrecen productos y servicios de este tipo, ya que muchos compiten por dar el menor precio para acaparar los clientes, pero no están considerando aspectos estratégicos y creación de valor en los productos y servicios ofrecidos. Algunas empresas comercializadoras de Aires Acondicionados no cuentan con recursos financieros necesarios para capacitar adecuadamente su personal, establecer procesos adecuados de control y la profesionalización de sus gerentes para hacer que estas crezcan más rápidamente, todo lo anterior se debe a que generalmente no están bien organizadas y no tienen bien definidas líneas estratégicas de crecimiento, con planes previamente elaborados.

Socio – Cultural.

Los niveles de inseguridad en el país son elevados a consecuencia de la delincuencia a tal grado que existen zonas denominadas de alto riesgo en las cuales las empresas tienen que pagar para poder entrar y atender a sus clientes corriendo el riesgo de que sus empleados sean agredidos, amenazados y hasta asesinados.

Las condiciones en el estilo de vida de la población incrementan la demanda de equipos y servicios de la industria, al querer tener más comodidades dados sus niveles de ingresos. El espíritu emprendedor de la población está despertando al ver la necesidad de trabajar y las fuentes de empleo limitadas buscan nuevas formas de obtener dinero para cubrir los

gastos de sus familias, algunos se aventuran a crear empresa sin tener la formación y conocimientos necesarios para mantenerla operando contratando personal no especializado llevando al final a la quiebra el negocio.

Tecnológico.

La tecnología está llegando a todas partes del mundo, y aplicarla a las empresas es muy importante para agilizar procesos y hacer más eficientes las operaciones internas y atención a los clientes, manejo de inventarios, control de recursos, gestiones de venta, programación de visitas a clientes y comunicación más cercana entre empresa y cliente. Lamentablemente la adquisición de equipos resulta inaccesible cuando no hay liquidez suficiente, o fuentes de financiamiento disponibles para las empresas que se dedican a la prestación y venta de productos y servicios de Aires Acondicionados. Los clientes buscan reducción de costos energéticos por lo que demandan equipos inverter y más sofisticados, algunas empresas del sector por ser pequeñas no cuentan con recursos financieros para comprar y vender estos equipos en grandes volúmenes. Al mismo tiempo las empresas deberían usar la tecnología a su favor en todos sus procesos tanto en herramientas como compresores menos ruidosos para evitar incomodar a los clientes cuando dan los mantenimientos, químicos que no dañen el espacio de trabajo, entre otras acciones que se pueden realizar en este aspecto.

Ecológico.

El uso de productos amigables con el medio ambiente está siendo difundido en todas partes del mundo, tanto que muchas empresas ya están creando internamente área de Responsabilidad Social, y los productos ya son menos contaminantes, en el sector de Aires Acondicionados, la practica va desde el uso de químicos menos contaminantes para el mantenimiento de los equipos hasta la venta de equipos inverter con tecnología para ahorro energético. La demanda de estos equipos es cada vez mayor no solo por ser más menos contaminantes sino también por la reducción de costos que implica para los clientes en comparación a los equipos más antiguos. Esto también demanda a la industria que en las construcciones se realicen las adecuaciones para el tipo de equipo a montar para climatizar el espacio para ahorro de energía y emisión de gases de los equipos.

Legal.

Las empresas del sector están sujetas a las normativas legales del país tanto de tributación, como las que establecen para cuidado y conservación del medio ambiente, la salud, las laborales, las de importación de equipos y repuestos, además de las que pueden aplicarse por instituciones crediticias para obtener financiamiento. Entre estas leyes están:

- Ley de Impuesto sobre la Renta
- Ley de Impuesto al Valor Agregado.
- Código de Trabajo
- Ley de Medio Ambiente.
- Código de Comercio.
- Seguridad e Higiene ocupacional

4.2.4.3 Análisis - 5 Fuerzas de Porter

En el siguiente apartado se efectúa el análisis del entorno aplicando las 5 fuerzas de Porter:

Rivalidad entre competidores.

En general nos encontramos ante un paisaje donde la mayoría de las empresas del sector son pequeñas y medianas, pero también hay grandes. Los vendedores en los últimos años en el mercado compiten con base a servicios y calidad, pero en mayor medida por precio; algunas de estas empresas por falta de organización, controles internos y escaso financiamiento se han estancado y no han crecido, la ventaja la tienen aquellas que saben ser eficientes con sus recursos y costos. Por otra parte, otras empresas ofrecen calidad antes que precio proporcionando equipos con tecnología reciente, más económicos, con gases menos contaminantes y para los mantenimientos usan equipos que hacen menos ruido para no ocasionar molestias a los clientes cuando se realiza el mantenimiento. La planificación les ha contribuido a obtener mejor rentabilidad, disminuyendo costos y mejorando controles, al mismo tiempo que tienen clientes satisfechos.

La competencia desleal en el sector es una amenaza, por el motivo que cuando hay técnicos que dejan la empresa y deciden obtener mayores ingresos se independizan y brindan el servicio a un menor precio a los clientes que la empresa ya tiene definido; sin embargo, cuando los servicios que reciben no tienen la misma calidad que los que la empresa brinda, el cliente queda insatisfecho y busca nueva mente la empresa original

Poder de negociación con los clientes.

La eficiencia energética es fundamental tanto para los consumidores como para los gobiernos, ya que el aumento del consumo de energía ha ejercido una gran presión sobre los costos para empresas y ciudadanos. Los fabricantes deben asumir responsabilidades a la hora de desarrollar tecnologías verdes y eficientes, ya están rediseñando sus ofertas de productos para rebajar considerablemente los costos de operación, con un enfoque en la sostenibilidad. Hablamos de sustituir equipos de Aire Acondicionado de baja eficiencia energética existentes. Aunque la práctica es que el cliente elige el proveedor que le brinde un mejor producto o servicio. Con el nuevo gobierno se espera que la demanda por equipos más ahorradores incremente. Se determino que una gran parte de clientes buscan calidad y garantía de los productos y servicios, mientras que otros prefieren precio.

Poder de negociación con los proveedores.

Las empresas más grandes de equipos y componentes del sector son quienes dan abasto a las pequeñas empresas de este sector; no obstante, hay medianas empresas que tienen la ventaja de contar con financiamiento y recursos necesarios para tratar directamente con proveedores extranjeros y así los equipos vienen directamente a las bodegas ahorrando dinero al hacer más corto el canal de distribución y la ventaja es que traen los equipos que necesitan no los que el proveedor local les ofrece. Adicionalmente lo que deja más ingresos viene de parte de los servicios de mantenimiento y es lo que más se busca brindar, preferiblemente a la empresa privada que realizan los pagos en un plazo más corto que las instituciones Estatales.

Amenaza de nuevos entrantes.

La entrada de nuevas empresas, cuando son pequeños emprendedores no es muy significativa, el problema es cuando son empresas ya establecidas en otro rubro con capital disponible para invertir, y entran a este sector ponen en aprietos a las empresas ya existentes en su mayoría pequeñas y micros que tienen problemas de organización, financiamiento y fugas de materiales por malos controles o personal no calificado a los cuales les quitan los clientes, pues pueden competir con precios y calidad de los productos y servicios.

Amenaza de productos sustitutos.

No existen productos sustitutos, ya que generalmente se ofrecen los mismos productos en el sector, la influencia de esta fuerza es mínima, aunque existen ventiladores, espacios diseñados con ventilación natural y otros productos que la influencia que tienen es mínima.

4.2.4.4 Fuentes de financiamiento:

Las fuentes de financiamiento son escasas para aquellas empresas que son micro o pequeñas considerando que dadas sus condiciones muchas de ellas particularmente entre las empresas más pequeñas, no tienen controles rígidos para el uso adecuado de los recursos, sin una planificación, control interno, capacitación del recurso humano y el acceso a nuevas tecnologías se limita la innovación, la eficiencia y el crecimiento. Por lo anterior no llevan adecuadamente sus registros financieros y contables que sirvan de respaldo ante las entidades financieras para obtener financiamiento. Muchas empresas del sector son financiadas con las utilidades que generan.

4.3 CUADRO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL QUE APLICAN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EMPRESAS QUE NO LA APLICAN.

A continuación, detallamos las condiciones de las empresas de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel, realizando una comparación entre aquellas que aplican planificación estratégica y las que no la aplican para determinar de qué manera impacta dicha planificación en la eficiencia, desarrollo y crecimiento.

Empresas que aplican planificación estratégica	Empresas que no aplican planificación estratégica
• Crecimiento del 15% - 20% anual. • Mejor organización interna. • Ahorro de recursos. • Mejores controles internos • RRHH mejor calificado • Procesos más eficientes. • Clientes satisfechos	• Lento crecimiento de 4% a 9% anual • Problemas de organización. • Pérdida de materiales y herramientas • Controles internos deficientes. • RRHH ineficiente para las funciones que les competen • Gastos elevados

• Filosofía: Visión, Misión, Valores • Alto acceso a financiamiento • Reduce riesgos • Tienen un modelo de trabajo • Oportunidades de desarrollo • Mejor rentabilidad • Incertidumbre baja	• Desorden financiero. • Bajo acceso a financiamiento • Riesgo alto • No tienen modelo de trabajo definido • Pocas oportunidades de desarrollo • Rentabilidad limitada • Incertidumbre alta
--	---

Los crecimientos reflejados en el cuadro comparativo anterior fueron obtenidos de los resultados de las encuestas respaldados con la entrevista aplicada a los propietarios, gerentes, administradores o mandos medios de las empresas en estudio. La relación viene dada por la pregunta número 24 del anexo número 3, donde la mayoría de los encuestados manifestó tener un crecimiento del 71% o más, esto se respaldó con los resultados de la entrevista donde se repitió la misma pregunta pero de manera abierta, a lo que diferentes gerentes dijeron que su crecimiento total en los últimos 5 años rondaba entre 75% al 100%, debido a que tienen ingresos por arrendamientos de propiedades de las empresas, y de ahí aunada a la gestión eficiente aplicando planificación estratégica, eso es parte de la planificación. Además de otras estrategias como seleccionar los clientes más rentables, depurando los clientes que dejan menos ingresos, segmentándolos y utilizando herramientas y equipos tecnológicos modernos acompañado de una constante capacitación focalizada del personal que vuelvan más eficiente el trabajo.

Determinación de crecimiento anual por empresas que aplican y que no aplican planificación:

Crecimiento en los últimos 5 años²⁵:

Empresa	Techo mínimo promedio de crecimiento	Techo máximo promedio crecimiento	Tiempo en años	Crecimiento Anual mínimo	Crecimiento Anual Máximo
Aplican Planes	75%	100%	5	15%	20%
No Aplican Planes	20%	45%	5	4%	9%

²⁵ Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES,
RECOMENDACIONES
Y PROPUESTA

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

- Un gran porcentaje de las empresas estudiadas del sector aplica la planificación estratégica para mejorar la eficiencia, rentabilidad y su crecimiento, y manifiestan que su margen de rentabilidad aplicando planes estratégicos en los últimos 5 años les ha generado un crecimiento de entre 15% y 20% anual; caso contrario con crecimiento del 4% al 9% es de aquellas que no la aplican, al no contar con planes definidos, algunas muestran deficiencia en sus controles internos, gastos elevados, pérdida de materiales, duplicidad de funciones, mala organización del tiempo para atender a sus clientes, y consecuentemente disminución de sus ingresos; a lo anterior se suma que los técnicos no están capacitados adecuadamente por un experto en el área. La mayor parte de las empresas en estudio están organizadas internamente y no necesariamente son las sociedades, pero si sus empleados conocen la visión la misión, los valores y objetivos que se pretenden lograr, su estructura administrativa está bien definida y cada uno conoce cuáles son sus funciones en la empresa.
- Entre las fortalezas del sector están: la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, los controles internos adecuados y definidos por área de trabajo, el personal calificado, y para otras es el precio. Cabe destacar que lo más importante para los clientes es la calidad y en segundo plano el precio, por eso la apuesta y oportunidad para el sector es la estrategia de diferenciación, apostarle a la calidad antes que el precio, sin descuidar los demás factores como controles internos y mano de obra especializada. Así mismo opinan que se puede adquirir nueva tecnología para su expansión.
- La mayor debilidad encontrada en el sector es la falta de equipo tecnológico, acompañado de algunas deficiencias en el RRHH, se debe a que muchas empresas son micro y pequeñas, y el acceso a financiamiento les resulta difícil, debido a un escaso apoyo por parte de las instituciones financieras y del gobierno para el sector, lo que limita la compra de equipo tecnológico que mejore la eficiencia de las mismas. En las empresas que no tienen planes estratégicos definidos, se necesita capacitar a su personal, mejorar los procesos para competir en el mercado, y ordenarse internamente, ya que sus gastos son mayores y tienen problemas de crecimiento.

- En lo que respecta a las amenazas del entorno se encuentran principalmente la competencia desleal entre las empresas del sector, puesto que suele ocurrir que técnicos dejan las empresas para ganar dinero propio llevándose clientes que las empresas atendían dándoles un mejor precio por los servicios de mantenimiento. Otra amenaza es la emigración de la mano de obra calificada hacia otro país a consecuencia de la inseguridad por amenazas de pandillas o en busca de mejores oportunidades. Los principales motores de motivación para el RRHH son las comisiones por cumplimiento de metas.
- El servicio más demandado es el mantenimiento preventivo de los equipos, y en segundo lugar la venta de equipos pequeños; esto corresponde, a que la mayoría de los clientes son empresas privadas que representan la mayor proporción de la cartera de clientes, seguido de las instituciones públicas. Las promociones que más se aplican en el sector son los descuentos, y el medio más utilizado para darse publicidad son las redes sociales pues son más baratas que los medios tradicionales. Así también, se encontró que la mayor parte de clientes demandan y prefieren a estas empresas por la calidad y garantía que brindan, la eficiencia, la imagen, el tiempo del servicio, y el precio.
- Para responder a la hipótesis planteada en la investigación, se cuestionó sobre si la planificación estratégica contribuye a mejorar la eficiencia y crecimiento de las empresas, a lo que el 94% de las empresas en estudio contestó afirmativamente, lo anterior significa que la hipótesis se aprueba. En cuanto al impacto que tiene la planificación en las empresas en estudio la mayoría manifiesta que han logrado más eficiencia, más crecimiento, mejorar sus procesos y controles internos, los clientes están satisfechos, hay más cobertura de mercado y los resultados se han mejorado.
- Más de la mitad de las empresas en estudio consideran que los controles internos establecidos son buenos; no obstante, algunas de estas no tienen los tienen definidos por esa razón opinan que están bien como los tienen.
- A pesar de que los procesos están delimitados y documentados según las empresas en estudio, en algunos casos no están bien definidos o completos para cada trabajo a realizar.

- Los principales beneficios de aplicar la planificación han sido más cobertura de mercado, ahorro de recursos, y una generación de ventaja competitiva.
- Gran parte de las empresas en estudio consideran necesario la especialización del talento humano, debido a que se debe estar en constante capacitación de todo el equipo de la empresa ya que es el motor de la misma, pues en la industria el tiempo de capacitación es variable, algunas empresas capacitan en su mayoría cada 1 o 2 meses, otros cada 6 meses y otras cada año que generalmente son las empresas que no aplican planes.
- En cuanto a los clientes, la mayoría de los encuestados fueron hombres, que demandan mantenimiento preventivo, califican de excelente y buena la atención y calidad de la empresa que les atiende, el tiempo por el servicio o producto adquirido lo consideran normal, supieron de la empresa por medio de redes sociales, y otros medios, y a la hora de contratar los servicios de las empresas de esta industria consideran que lo más importante es la calidad seguido del precio. El nivel de satisfacción es que están conformes, pues quien les atendió tiene muy buen conocimiento, y le consideran eficiente. Las promociones manifiestan que son buenas.

5.2 RECOMENDACIONES.

- Las empresas que no realizan planificación estratégica deberían iniciar los pasos para su implementación, ya que se han comprobado los beneficios que esta aporta; para el caso de las empresas que ya la desarrollan, pero que no la ejecutan según los planes, es recomendable darle seguimiento y medirla para no perder de vista las metas a lograr.
- Es necesario que las empresas se organicen internamente, implementen una filosofía con visión, misión valores, establecer políticas, hacerlas visibles en la empresa y darles a conocer a todo el personal, luego elaborar los manuales administrativos y de procesos para tener un rumbo a seguir y evitar duplicidad de funciones, gasto innecesario de recursos, y mejorar la eficiencia en los procesos.

- Es importante prestar atención al comportamiento del mercado para poder evaluar las condiciones externas e internas para la empresa, de tal modo que se pueda diagnosticar de forma precisa las oportunidades o amenazas, así como las fortalezas y debilidades para generar las mejores estrategias que deben ejecutarse atendiendo las condiciones de cada empresa y los recursos con los que cuenta.
- En respuesta a las exigencias de los clientes, las empresas deben enfocarse en la calidad de sus productos y servicios ya que es lo del cliente corporativo valora.
- La era tecnológica ha llegado, y esta oportunidad es grande para este sector, y brinda la oportunidad de mejorar los servicios con tecnología renovada, así como con equipos más sofisticados menos contaminantes, más avanzados y ahorradores de energía, cuidando el aspecto ambiental.
- Es imprescindible que cada empresa mantenga su recurso más importante calificado para ejecutar sus funciones eficientemente, por tal motivo se deben crear planes de capacitación permanentes para los empleados en general, pero con mayor relevancia a los que forman parte de las áreas medulares de la empresa (Técnicos, Vendedores, y la parte Administrativa financiera).
- En aras de cambiar el concepto orientado a que las PYME son parte de la estructura productiva y no son un “medio de subsistencia”, se debería fortalecer la importancia del conocimiento y la planificación estratégica como herramienta para mejorar la eficiencia y competitividad, particularmente entre las empresas más pequeñas, dando más énfasis a la planificación, el control interno, la capacitación del recurso humano, la innovación y el uso de herramientas tecnológicas.

5.3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS EMPRESAS DE AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

5.3.1 Generalidades.

Después de preparar y analizar los datos en la investigación de campo, se ha visto la necesidad de elaborar una propuesta de Plan Estratégico para las empresas de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel, con el objetivo de proporcionar una herramienta a los propietarios, Administradores y/o Gerentes para la gestión de sus actividades empresariales.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información de propietarios, administrados, gerentes, mandos medios y clientes, permitieron iniciar el análisis del entorno de las empresas de Aires Acondicionados, identificando: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a partir de las cuales se establecen objetivos y estrategias a corto y largo plazo.

Dentro de la propuesta, se muestra un Plan de Mercadeo, de Administración y Financiero, que se desarrollará para una empresa que le llamaremos: SALVAAIRES, S.A., pero que la base para las proyecciones financieras se tomaron de información mostrada por una empresa de las estudiadas.

5.3.1.1 Importancia de la Propuesta.

Las variaciones en el entorno están llevando a las empresas a planificar sus actividades, a generar cambios organizacionales y a ordenarse para volver eficiente la gestión, de tal modo que les permita obtener una ventaja competitiva, posicionarse en el mercado y garantizar su crecimiento y permanencia.

5.3.1.2 Alcance de la Propuesta.

El contenido del Plan Estratégico es para uso exclusivo de las empresas de la industria de los Aires Acondicionado de la Ciudad de San Miguel.

5.3.1.3 Contenido de la Propuesta.

1. Filosofía Institucional:

- Misión.
- Visión.
- Valores.
- Objetivos a largo plazo.
- Estrategia a largo plazo.
- Políticas.

2. Plan de Mercadeo:

- Objetivos de Mercadeo.
- Estrategia de Mercadeo.
 - Servicio
 - Producto
 - Precio
 - Plaza
 - Promoción

3. Plan de Administración:

- Objetivos de Administración.
- Estrategia de Administración.
- Recurso Humano.

4. Plan Financiero:

- Objetivo de Finanzas.
- Estrategia Financiera.
- Pronostico de Venta.
- Estado de Resultado Proyectado.

5. Seguimiento y Control:

- Cuadro de Mando Integral.
- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Clientes.
- Perspectiva de Procesos Interno.
- Perspectiva de Conocimiento y Desarrollo.
- Mapa Estratégico
- Matriz de Perspectivas

5.3.2 Filosofía Institucional.

EMPRESA: SALVAAIRES, S.A.

5.3.2.1 Misión.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, buscando fidelizarlos, brindándoles un servicio de calidad; aplicando para ello la más alta Tecnología enfocada en el ahorro energético y sistemas de Aires Acondicionados amigables con el medio ambiente.

5.3.2.2 Visión.

Ser reconocida a nivel local, regional y nacional en la industria de Aires Acondicionados por la calidad en los productos y excelencia del servicio, utilizando las herramientas tecnológicas idóneas y Recurso Humano especializado para satisfacer las demandas y necesidades de nuestros clientes, contribuyendo al crecimiento y consolidación económica de la misma y al desarrollo del país.

5.3.2.3 Valores.

- **Iniciativa y Creatividad:** A través de la iniciativa y creatividad en nuestros servicios logramos satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- **Calidad:** Buscamos brindar servicios y productos de calidad y excelencia para nuestros clientes logrando mayor aceptación y distinción el mercado.
- **Liderazgo:** Por nuestra competitividad, en servicios de calidad y satisfacción de nuestros clientes lograremos el liderazgo en el mercado.
- **Eficiencia:** Como una empresa fuerte y dinámica, seremos eficientes en el uso adecuado y razonable de nuestros recursos para cumplir nuestros objetivos.
- **Confiabilidad:** Somos una empresa con un personal especializado y eficiente que asegura el éxito y crecimiento de la organización.

5.3.2.4 Objetivos a Largo Plazo: Crecimiento.

- Incrementar las ventas y rentabilidad de la empresa en un 45% en los próximos 3 años.

5.3.2.5 Estrategia de Largo Plazo: Enfoque.

En Ventas: Incrementar las ventas ampliando la cobertura de mercado, segmentando los clientes y fidelizarlos enfocando los esfuerzos en la calidad de productos y servicios, con personal especializado y el apoyo de la tecnología moderna.

En Administración: Mantener y mejorar los procesos ya definidos en la industria de Aires Acondicionados cumpliendo con los estándares y enfocados en la calidad de productos y servicios y el uso eficiente de recursos, realizando capacitaciones focalizadas por área de trabajo e implementando controles adecuados utilizando recursos tecnológicos actualizados.

En Finanzas: Incrementar las ventas y utilidades de la empresa, haciendo uso eficiente y óptimo de los recursos, controlando los gastos operativos y los ingresos por ventas por medio de la medición y evaluación de cumplimiento de metas y gestión de entradas y salidas de dinero.

5.3.2.6 Políticas.

Las políticas son criterios de decisión de las posibles estrategias que podría adoptar la empresa en la industria de Aires Acondicionados.

A) Políticas Financieras:

- **Manejar la liquidez de la empresa, dentro de los márgenes de la liquidez de la industria.** Para saber gestionar adecuadamente el efectivo de la empresa se deben realizar evaluaciones para medir a través de indicadores financieros el flujo de efectivo manejado diariamente para responder a eventos de corto plazo.
- **Fortalecer el patrimonio.** De las utilidades anuales de la empresa se destinará el 5% para incrementar el capital social.
- **Hacer uso eficiente de recursos.** Los empleados deberán capacitarse adecuadamente para desempeñar sus funciones de la manera correcta y evitar desperdicio de materiales, tiempo, herramientas, etc. a fin de disminuir gastos e incrementar la rentabilidad.
- **El tiempo para pago de obligaciones a proveedores y acreedores.** El tiempo para el pago no debe exceder de 5 días hábiles del acordado con el proveedor, y si pasa se debe documentar el motivo del retraso del pago.
- **Calce de plazos de pago entre: empresa-clientes y empresa-proveedores.** Se negociarán los plazos con proveedores para pago de obligaciones de manera que no sea menor al plazo que se dé a los clientes para pago a la empresa, siempre y cuando sea compra o venta al crédito, para evitar problemas de liquidez.

B) Políticas orientadas a los Clientes:

- **Ofrecer productos y servicios de calidad.** Los productos y servicios vendidos a los clientes deben estar garantizados, por tal motivo los equipos serán comprados a proveedores con marcas reconocidas y con garantía, los trabajos deben realizarse y ser supervisados por el jefe de cada área antes de ser entregados para fidelizar al cliente. El concepto de la venta debe ser calidad antes que todo.
- **Mantener comunicación permanente con los clientes.** Todos los empleados deberán estar pendientes de las cuentas de los clientes, especialmente aquellos que manejan los expedientes y tienen contacto con ellos, mantener comunicación y darles seguimiento, para brindarles un mejor servicio y estar a su disposición.
- **Acciones y campañas de fidelización.** Los departamentos correspondientes deberán crear campañas y acciones para mantener a los clientes fidelizados, para ello deberán segmentar los clientes de acuerdo al nivel de atención y orientar las acciones al segmento en específico, para evitar que se vayan con la competencia.

C) Políticas orientadas a los Procesos Internos:

- **Establecer, mantener, aplicar y dar seguimiento a los procesos de control de recursos.** Cada área de trabajo debe crear herramientas para gestionar el uso adecuado y control de los recursos de los que dispone en la empresa, a fin de mejorar la eficiencia, disminuir costos y gastos e incrementar la rentabilidad.
- **Uso adecuado de recursos.** Cada área de la empresa velará por el cuidado y uso correcto de herramientas y equipos de trabajo, para ello deberá capacitar al personal con el uso adecuado de herramientas y equipos que la empresa le confíe.
- **Mejora continua tecnológica.** Periódicamente se sustituirán los equipos y herramientas de trabajo por otros más modernos con nueva tecnología que hagan más eficientes el uso de los recursos y el trabajo de los empleados, siempre y cuando la empresa esté en las condiciones financieras de hacerlo.
- **Imagen empresarial.** La empresa brindará de las herramientas adecuadas y uniformes a los empleados para que promuevan la imagen de la misma, además se ubicará el logo en los equipos, herramientas, vehículos y demás activos para su promoción. Se ubicará la filosofía en los lugares más visibles.

D) Aprendizaje y Crecimiento:

- **Establecer planes de carrera para los empleados.** Para cubrir una plaza, primero se deberán realizar las pruebas y evaluaciones con los empleados de la empresa, de no encontrar el perfil adecuado, se reclutará externamente.
- **Establecer planes de capacitación focalizadas.** Para volver más eficientes y productivas las capacitaciones, se evaluarán las deficiencias de cada área y su personal para establecer y definir los temas a tratar en sesiones de capacitación por grupos de trabajo para no interferir con las operaciones de la empresa. El personal de la empresa debe estar calificado y capacitado para su trabajo.
- **Propiciar la motivación de los empleados.** La motivación de los empleados se promoverá con mecanismos tanto monetarios como de reconocimiento, con actividades como la celebración del día de del empleado del mes, día de cumpleaños, canastas navideñas, entre otras que se consideren pertinentes.
- **Canales de comunicación asertiva.** En la empresa se promoverá la comunicación sana a través de reuniones periódicas, oportunas y eficientes, que generen un clima laboral agradable para los empleados. Promover la competencia sana.
- **Retención y atracción de talento humano.** La empresa brindará las oportunidades para que el personal se sienta empoderado y de esta manera retenerlo, si no se logra esto para promoción interna, se buscarán externamente.

5.3.3 Plan de Mercadeo

En el rubro se experimenta una fuerte competencia, es por ello que la empresa deberá implementar acciones encaminadas a mantenerse en el tiempo y mejorar su volumen de ventas y crecimiento.

5.3.3.1 Objetivo de mercadeo.

Definir estrategias para lograr un mayor posicionamiento y aceptación de los servicios, venta, manteniendo y reparación Aires Acondicionados en el mercado consumidor de la Ciudad de San Miguel.

5.3.3.2 Estrategias de mercadeo.

- Se potenciará y promoverá a los clientes el uso de equipos que generen ahorro energético a través del uso de la Tecnología Inverter.
- Se apostará por el Gas Ecológico, amigo del medio ambiente.

- Mejorar los estándares de calidad y potenciar la imagen de la empresa.
- Se venderá el concepto de calidad en lugar de precio a los clientes, segmentándolos por categorías.
- La publicidad se realizará a través de internet, redes sociales y referencias de clientes.
- Implementar más promociones de ventas haciendo uso de cupones de descuentos que se entregaran a los clientes cuando realicen sus compras.

5.3.3.3 Productos y servicios.

Descripción: La industria de Aires Acondicionados de San Miguel tiene como compromiso ofrecer productos y servicios de calidad, cumpliendo con las normas de fabricación, importación y distribución de equipos y partes en El Salvador. En cuanto a los mantenimientos se busca la satisfacción de los clientes con procesos ágiles, personal calificado para la tarea y el uso adecuado de materiales y herramientas de trabajo, para lograr una fidelización con las empresas de la zona.

Con la propuesta, se pretende promocionar para la generación de demanda, los servicios de mantenimiento y reparación de Aires Acondicionados de la empresa, por lo que se merece especial atención la segmentación adecuada del mercado que se va a tender para responder oportunamente a los requerimientos y exigencias de los clientes brindando la mejor atención y profesionalismo. La estrategia consistirá en mejorar la calidad de los servicios existentes apoyados con equipos y suministros de vanguardia tecnológica y personal especializado.

Marca.

Para diferenciar e identificar los servicios que ofrece la empresa SALVAAIRES, S.A., con respecto a los de la competencia, se propone que la empresa utilice el eslogan “Protege tus aires, protege el planeta”; así como también el logotipo de la empresa con el nombre que se dará a conocer.



5.3.3.4 Precio.

Los precios influyen mucho en la industria para la contratación de servicios o compra de equipos de parte de los clientes, para el caso se muestran los precios y marcas más populares del mercado en la siguiente tabla²⁶ de acuerdo a capacidades de los equipos:

PRECIOS: AC CONVENCIONALES				PRECIOS: AC INVERTER		
Capacidad	COMFORTAR	MVD	DAIKIN	COMFORTAR	MVD	DAIKIN
12,000 BTU	\$ 400.00	\$ 425.00	\$ 450.00	\$ 625.00	\$ 675.00	\$ 700.00
18,000 BTU	\$ 500.00	\$ 525.00	\$ 550.00	\$ 750.00	\$ 800.00	\$ 850.00
24,000 BTU	\$ 700.00	\$ 750.00	\$ 800.00	\$ 850.00	\$ 900.00	\$ 950.00
36,000 BTU	\$1,200.00	\$1,300.00	\$1,400.00	\$ 3,100.00	\$3,300.00	\$3,500.00
48,000 BTU	\$1,500.00	\$1,700.00	\$1,800.00	\$ 3,300.00	\$3,500.00	\$3,700.00
60,000 BTU	\$1,800.00	\$1,900.00	\$2,100.00	\$ 3,500.00	\$3,700.00	\$3,900.00

La actual demanda de los clientes, se enfoca por la compra de equipos pequeños generalmente para espacios pequeños, como oficinas, cuartos y apartamentos; las exigencias del mercado van en busca de aparatos ahorradores de energía para disminuir costos en electricidad, que sean menos contaminantes y con tecnología más sofisticada.

El precio promedio de los mantenimientos de los Aires Acondicionados se fijará de acuerdo a la calidad del trabajo, y para el caso dado el enfoque que la empresa tiene sobre este aspecto el valor será de \$ 55.00 con IVA incluido por mantenimiento.

Se propone fijar precios especiales a las empresas que hacen uso de los servicios frecuentemente, ajustando de precios para recompensar a ciertas respuestas, como pagar prontamente o comprar en grandes volúmenes.

5.3.3.5 Plaza.

La ubicación de la Industria de los Aires en la Ciudad de San Miguel es estratégica, las empresas están instaladas en las principales calles de San Miguel, como son: El Centro de San Miguel, Carretera Ruta Militar y Avenida Roosevelt.

La estrategia de SALVAAIRES, S.A. será mejorar la ubicación e imagen del establecimiento para que tengan mayor accesibilidad y ser atractivo a clientes potenciales, se propone que

²⁶ Fuente: Elaborado por equipo Investigador.

el local esté a la entrada de la ciudad de San Miguel, donde los clientes puedan ver su ubicación y conocerla.

Otra estrategia es establecer mapas de cobertura para la distribución de los productos y servicios, de tal manera que permita disminuir los costos de distribución y planificar las rutas que han de cubrir cada día el personal de mantenimiento y los vendedores.

5.3.3.6 Promoción y comunicación.

Publicidad:

Para hacer publicidad se plantean las siguientes acciones:

- La utilización de medios electrónicos como las Redes Sociales, ya que la industria tiene pautas para dar a conocer el producto o servicio a nivel local por medio de afiches, stickers y hojas volantes, además de la publicidad de boca a boca entre clientes del sector.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector de la construcción, para comercializar, promover la marca y dar a conocer el producto y servicio a clientes potenciales.
- Programar visitas de vendedores a clientes corporativos para que promuevan la venta mantenimientos y equipos, ya que este segmento es muy rentable.

Promociones:

Se propone con esta variable transmitir, a través de medios publicitarios, mensajes claros que den a conocer los productos y servicios al consumidor.

Existen fechas de ventas para hacer promociones establecidas por las empresas las cuales cambian cada mes, según la festividad del mes en curso. Las promociones consisten en impulsar la venta de servicios y equipos en dichos periodos de tiempo generalmente cuando las ventas son bajas en ciertos meses del año.

En cuanto a los servicios, se propone realizar descuentos del 10% por contratación de servicios de mantenimiento cuando sean clientes frecuentes o que generen mayores ingresos a la empresa.

Se realizarán eventos en días festivos, para dar a conocer las marcas de Aires Acondicionados y los servicios que brinda la empresa.

Ilustración de promoción a realizar para la venta de equipos:



Tipo: Mini Split

Capacidad: 12,000 BTU

Tecnología: Inverter

Marca: Daikin

Precio Regular: \$700.00

Promoción: \$600.00

Regalía: Instalación Mecánica Gratis

Promoción Valida los Meses: Mayo y Junio

5.3.3.7 Organización de la fuerza de ventas.

El personal de ventas de la empresa estará distribuido de 2 maneras en toda la Zona Oriental: Por Departamento (zona geográfica) y por Segmento de Mercado.

- Por Departamento: Se cubrirán todos los Municipios por Departamento.
- Por Segmento de Mercado: Se cubrirán todos los prospectos según la categorización de las Empresas.

POR DEPARTAMENTO	POR SEGMENTO DE MERCADO
San Miguel	Personas Naturales
La Unión	Sector Privado
Usulután	Sector Gobierno
Morazán	Sector Educación

El segmento principal que se atenderá en la zona será el sector de empresa privada, ya que existen muchas empresas como las cooperativas de ahorro y crédito, hoteles, restaurantes, y otros negocios que tienen varias sucursales y por lo tanto se convierten en clientes grandes que generan gran volumen de ingresos líquidos.

5.3.3.8 Administración del personal de ventas.

Las actividades que se desarrollarán con el personal de ventas se detallan a continuación:

- Capacitación al personal de ventas, con un promedio de 2 meses en los siguientes temas: Relaciones Interpersonales, manejo y resolución de conflictos, trabajo de equipo, técnica de ventas y otros, referente al seguimiento de cuentas de clientes y uso de materiales y herramientas de trabajo tanto teórica como práctica.
- Reuniones mensuales con los colaboradores: Para retroalimentar en los procesos y evaluación y seguimientos de metas asignadas y alcanzadas.
- Seguimiento al plan de ventas y logro de metas.
- Reuniones para dar a conocer los objetivos generales de la empresa.

5.3.4 Plan de Administración.

La eficiencia en los procesos administrativos permitirá a SALVAAIRES, A., cumplir con su propuesta de valor a los clientes, optimizar los recursos y contar con talento humano calificado.

5.3.4.1 Objetivo del Plan de Administración.

Incrementar la eficiencia operativa a un 95% de los procesos administrativos.

5.3.4.2 Estrategias de Administración.

La empresa implementará programas de capacitación focalizadas para cada área de trabajo, enfocados en volver eficientes los procesos internos de la empresa, donde se impartirá el uso correcto de los equipos y herramientas de trabajo tanto en el aspecto teórico como el práctico, estos programas incluirán alianzas con instituciones capacitadoras como CDMYPE, INSAFORP, la Cámara de Comercio de El Salvador y otras instituciones que se consideren pertinentes.

Algunos temas a tratar en las capacitaciones son: Trabajo en equipo, Comunicaciones efectivas, Automotivación, Atención al Cliente.

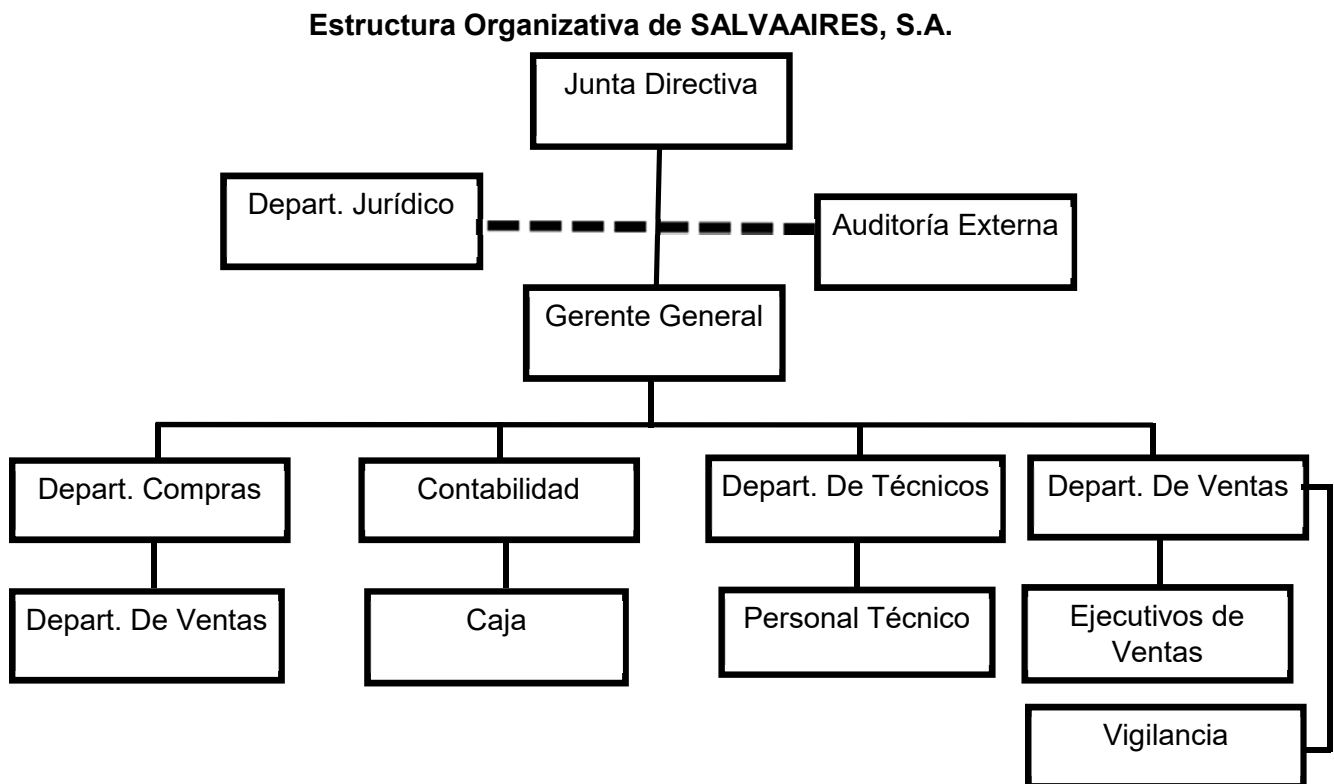
Estos temas serán desarrollados por empresas capacitadoras como las que se describieron anteriormente. Los empleados con más experiencia apoyaran capacitando a los más nuevos en cuanto a uso de herramientas y equipos así como el tipo de repuestos que a cada equipo debe colocarse.

Para alcanzar el objetivo propuesto se realizaran las siguientes acciones:

- Establecer los controles internos necesarios para gestionar adecuadamente los recursos de la empresa.
- Implementar programas de capacitaciones focalizadas para cada área de trabajo de la empresa, capacitando al personal en materia teórica y práctica de sus actividades.
- Establecer e implementar evaluaciones de desempeño de forma anual para medir el grado de eficiencia del personal de la empresa.
- Cumplir con las políticas contables encaminadas a evitar inconvenientes con el fisco y reflejar una imagen financiera adecuada para los interesados.
- Retener a la fuerza de trabajo en la empresa y especializarla según su área.

5.3.4.3 Organización.

La organización es de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que es el punto de partida para que se asignen las funciones, actividades y responsabilidades. Por tal motivo es necesario plantear una estructura organizativa definida para identificar la posición jerárquica del puesto en el organigrama y que el capital humano pueda desarrollar su potencial en el área asignada correctamente.



5.3.4.4 Manual de Funciones.

Es necesario para toda empresa, contar con un manual de funciones que permita definir las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajos, todo esto con el propósito de seleccionar a las personas idóneas para cubrir dichos puestos.

Para ejemplificar como elaborar el manual de funciones se plantean 3 diferentes perfiles de puestos de trabajo en la empresa y las funciones que deben desempeñarse en ellos, pero cada empresa puede hacerlo para cada uno de los puestos según el organigrama:

Perfiles de Puestos

SALVAAIRES, S.A.

Nombre del cargo: Gerente General		Fecha de actualización:
Proceso:	Gestión administrativa y financiera	
Descripción del cargo: Gestionar y dirigir las operaciones de la empresa.		
Objetivo del cargo: Coordinar todos los recursos y actividades de la empresa a través de la planeación, organización, dirección y control a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidos.		
Funciones del Cargo • Ejercer la representación legal de la Empresa. • Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. • Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. • Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico • Proveer contactos y relaciones empresariales. • Gestionar clientes, proveedores y empleados. • Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas.		
NOMBRE:		FIRMA:

Perfiles de Puestos

SALVAAIRES, S.A.

Nombre del cargo: Coordinador Técnico		Fecha de Actualización:
Proceso:	Diseño de red de instalación y mantenimiento de equipos de aires acondicionados.	
Descripción del cargo: Dirigir a los técnicos de mantenimientos, instruirlos y verificar que hagan bien los trabajos.		
Objetivo del cargo: Coordinar, supervisar y apoyar el montaje, instalación, mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y sistemas de aire acondicionado.		
Funciones del Cargo • Coordinar que el personal que este a su cargo realice el trabajo de manera eficaz y eficiente y garantizándole el mejor servicio al cliente. • Realizar la evaluación del desempeño del personal a su cargo. • Liderar todas las actividades concernientes a la instalación, mantenimiento y reparación de aires acondicionados de acorde a las normas establecidas en el SIG. • Velar por la seguridad del personal, materiales y herramientas de trabajo a su cargo. • Presentar a tiempo el reporte de trabajos realizados para su facturación. • Apoyar en la preparación de diseños, dibujos y especificaciones técnicas para la instalación y mantenimiento de equipos de aire al gerente. • Realizar pruebas y análisis de equipos de aire acondicionado, para determinar su funcionamiento, resistencia y otras características.		
NOMBRE:		FIRMA:

Perfiles de Puestos

SALVAAIRES, S.A.

Nombre del cargo: Asistente Administrativo		Fecha de Actualización:
Proceso:	Gestión administrativa y financiera	
Descripción del cargo: Apoyar al Gerente General en lo que le requiera.		
Objetivo del cargo: Apoyar la ejecución de labores administrativas con el fin de dar un adecuado desempeño de la organización.		
Funciones del Cargo: • Elaborar los acuerdos y actas de las decisiones tomadas por el Gerente. • Mantener informada a la Gerencia con respecto a la poca disponibilidad de los insumos considerados como críticos para el funcionamiento de los servicios de la empresa. • Archivar y llevar control de los documentos de la empresa. • Preparar correspondencia de rutina. • Brindar atención a los clientes que se comunican con la empresa, transmitiendo la información necesaria o la llamada a la persona requerida. • Recibir correspondencia, informes, textos, facturas y otros documentos para pasarlos a revisión por el Gerente. • Programar y confirmar los compromisos y reuniones del Gerente General.		
NOMBRE:		FIRMA:

5.3.4.5 Manual de Procedimiento.

Para la propuesta del presente Plan Estratégico y para ejemplificar la manera de hacer el Manual de Procedimientos se plantean los siguientes procesos:

- Recepción de llamada de servicio.
- Solicitud de Facturas.
- Entrega de trabajos a clientes.

Instructivo de Procedimientos.

SALVAAIRES, S.A.

Nombre del Procedimientos: Recepción de llamada de servicio.

Objetivo: El objetivo de este procedimiento es el de normar los pasos a seguir para definir la recepción de servicio de mantenimiento de parte de los clientes.

Alcance: Este procedimiento aplica desde que se recibe la llamada del cliente hasta que el jefe de los técnicos recibe la orden y programa el día y hora de servicio.

No.	Actividad	Responsable
1	Recibe llamada del cliente	Secretaria
2	Se toman los datos referentes al tipo de servicio solicitado, estado del equipo y lugar de atención.	Secretaria
3	Recibe información y verifica disponibilidad de personal.	Jefe de técnicos
4	Programa fecha de disponibilidad e insumos.	Jefe de técnicos
5	Recepción información y comunica al cliente	Secretaria
6	Genera orden de trabajo y entrega a operaciones.	Secretaria.
7	Responsable de operaciones recibe la orden de trabajo y programa el día y la hora del servicio.	Jefe de técnicos

Instructivo de Procedimientos.

SALVAAIRES, S.A.

Procedimiento: Solicitud emisión de Facturas

Objetivo: El objetivo de este procedimiento es el de normar los pasos a seguir para definir el proceso de elaboración de facturas solicitadas por los clientes.

Alcance: Este procedimiento aplica desde la solicitud de facturas hasta la confirmación de la elaboración de facturas.

No.	Actividad	Responsable
1	Recibe reporte de trabajos realizados por los técnicos a los clientes.	Secretaria
2	Solicita block de facturas al Gerente para facturar los trabajos.	Secretaria
3	Revisa expediente de cliente en físico para verificar el trabajo que se realizó de acuerdo a sus requerimientos.	Secretaria
4	Si el reporte recibido cumple con lo que el cliente pidió según la información del expediente se elabora factura.	Secretaria
5	Imprime factura y entrega al gerente para que entregue al cliente.	Secretaria
6	Recibe factura para entregar a cliente.	Gerente

Instructivo de Procedimientos.

SALVAAIRES, S.A.

Nombre del Procedimiento: Entrega de trabajos a clientes

Objetivo: El objetivo de este procedimiento es el de normar los pasos a seguir para definir la entrega de trabajos a los clientes.

Alcance: Este procedimiento aplica desde la verificación del Trabajo en el archivo hasta la satisfacción del cliente.

No.	Actividad	Responsable
1	Solicita reporte del trabajo realizado a jefe de técnicos culminado el día y hora que se le indico.	Gerente
2	Revisa reporte del trabajo realizado al cliente.	Gerente
3	Consulta al cliente si el trabajo se encuentra conforme a las especificaciones dadas.	Gerente
4	Si el cliente está conforme entrega factura del trabajo, de no estar conforme verifica si es necesario de realizar las modificaciones y solicita las correcciones de la misma al jefe de los técnicos.	Gerente
5	Entrega factura al cliente para que cancele el servicio.	Gerente
6	Entrega copia de factura a secretaria para archivar en el expediente del cliente.	Gerente
7	Archiva la copia de factura en el expediente del cliente y queda pendiente del pago.	Secretaria

5.3.4.6 Servicio al Cliente.

Para mejorar la atención y servicio al cliente se considerará la implementación de las siguientes acciones:

- Implementar el buzón de sugerencias, para conocer las necesidades, inquietudes, nivel de satisfacción y preferencias de los clientes.
- Implementar una línea de Wasap, para que los clientes envíen los mensajes de sugerencia o quejas.
- Empleados identificados y empoderados con la empresa con capacidad para tomar decisiones y solventar problemas del cliente.
- Implementar encuestas de satisfacción de clientes, esta le permitirá conocer que tan satisfechos están los clientes para la toma de decisiones.
- Seguimiento de clientes y manejo de base de datos de los mismos.

5.3.5 Plan Financiero.

Se efectúa la Planificación financiera para los próximos 3 años, donde se presentan las estimaciones de los ingresos, la proyección de las unidades a vender y el estado de resultado proyectado de la empresa.

5.3.5.1 Objetivo del plan Financiero.

- Incrementar las ventas en un 45% para los próximos 3 años.

5.3.5.2 Estrategia del plan Financiero.

- Hacer uso eficiente de los recursos de la empresa controlando los gastos e incrementando los ingresos.

5.3.5.3 Proyección de Ventas.

A continuación, se detallan las proyecciones de ventas para los 3 años siguientes, junto con las bases utilizadas para realizar los cálculos de unidades a vender y sus precios respectivos, considerando un incremento de un 10%, 15% y 20% de incremento para el tiempo de proyecciones.

Los datos se muestran en la siguiente tabla:

INGRESOS	Año base	PROYECCION DE VENTAS		
	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos	\$220,000.00	\$242,000.00	\$278,300.00	333,960.00
Equipos de Aires Acondicionados	\$ 75,625.00	\$ 83,187.50	\$ 95,665.63	114,798.75
Servicios de mantenimiento	\$144,375.00	\$158,812.50	\$182,634.38	219,161.25

Cantidad de Unidades a Vender

Producto o servicio	Cantidad			
Equipos de Aires Acondicionados	121	133	153	184
Servicios de mantenimiento	2,625	2,888	3,321	3,985

Precio Unitario de Venta

Producto o servicio	Precio Unitario Promedio			
Equipos de Aires Acondicionados	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00
Servicios de mantenimiento	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 55.00

Los ingresos por venta de equipos están calculados en base a precios del producto más demandado que son los aires Mini Split, aunque no necesariamente todos serán de este tipo y van a variar según lo demanden los clientes. En lo referente a los servicios de mantenimiento, las proyecciones se estiman a precio promedio considerando todos los servicios que presta la empresa en términos generales.

Para realizar las proyecciones de los costos para los próximos 3 años se toma como punto de referencia los datos obtenidos de la información mostrada por una de las empresas estudiadas como se detalla a continuación:

	Datos históricos		Proyecciones	
	2018	2019	2020	2021
Costo de venta de equipos	\$ 54,663.36	\$ 57,396.53	\$ 60,266.35	\$ 63,279.67
Costo de Servicios	\$ 68,501.95	\$ 71,927.05	\$ 75,523.40	\$ 79,299.57
Sueldos y salarios de Técnicos	\$ 30,226.30	\$ 31,737.62	\$ 33,324.50	\$ 34,990.72
Prestaciones de Ley	\$ 2,967.06	\$ 3,115.41	\$ 3,271.18	\$ 3,434.74
Aporte Patronal	\$ 4,461.22	\$ 4,684.28	\$ 4,918.50	\$ 5,164.42
Beneficios a empleados	\$ 2,592.24	\$ 2,721.85	\$ 2,857.94	\$ 3,000.84
Costos fijos	\$ 907.55	\$ 952.93	\$ 1,000.57	\$ 1,050.60
Materiales, transporte, papelería	\$ 27,347.58	\$ 28,714.96	\$ 30,150.71	\$ 31,658.24
TOTAL COSTO DE VENTAS Y SERVICIOS	\$ 123,165.31	\$ 129,323.58	\$ 135,789.75	\$ 142,579.24

Gastos de Administración	\$ 52,642.25	\$ 55,274.36	\$ 58,038.08	\$ 60,939.98
Sueldos y salarios	\$ 36,273.29	\$ 38,086.95	\$ 39,991.30	\$ 41,990.87
Prestaciones de Ley	\$ 3,627.33	\$ 3,808.70	\$ 3,999.13	\$ 4,199.09
Aporte Patronal	\$ 1,631.44	\$ 1,713.01	\$ 1,798.66	\$ 1,888.60
Beneficios a empleados	\$ 1,257.58	\$ 1,320.46	\$ 1,386.48	\$ 1,455.81
Costos fijos	\$ 1,223.58	\$ 1,284.76	\$ 1,349.00	\$ 1,416.45
Papelería útiles y otros	\$ 8,629.03	\$ 9,060.48	\$ 9,513.51	\$ 9,989.18

Gastos de personal de ventas	\$ 15,653.27	\$ 16,435.93	\$ 17,257.73	\$ 18,120.62
Sueldos y salarios	\$ 12,228.07	\$ 12,839.47	\$ 13,481.45	\$ 14,155.52
Prestaciones de Ley	\$ 755.99	\$ 793.79	\$ 833.48	\$ 875.15
Aporte Patronal	\$ 1,834.21	\$ 1,925.92	\$ 2,022.22	\$ 2,123.33
Beneficios a empleados	\$ 835.00	\$ 876.75	\$ 920.59	\$ 966.62
	\$ 15,653.27	\$ 16,435.93	\$ 17,257.73	\$ 18,120.62

Debido a que en el plan se pretende disminuir gastos, su proyección está elaborada con un incremento del 5% anual para cada uno de los próximos 3 años.

5.3.5.4 Estado de Resultado Proyectado.

Las proyecciones financieras para los próximos tres años se muestran en el Estado de Resultados según detalle:

SALVAAIRES, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA LOS AÑOS 2019 AL 2021
Valores expresados en Dólares de los Estados Unidos de Norte América

	<u>Datos históricos</u>		<u>Proyecciones</u>	
INGRESOS	2018	2019	2020	2021
Venta de equipos	\$ 75,523.62	\$ 83,187.50	\$ 95,665.63	\$ 114,798.75
Servicios	\$ 144,352.84	\$ 158,812.50	\$ 182,634.38	\$ 219,161.25
TOTAL INGRESOS	\$ 219,876.46	\$ 242,000.00	\$ 278,300.00	\$ 333,960.00
COSTOS DE VENTA Y SERVICIOS				
Costo de Ventas	\$ 54,663.36	\$ 57,396.53	\$ 60,266.35	\$ 63,279.67
Costo de Servicios	\$ 68,501.95	\$ 71,927.05	\$ 75,523.40	\$ 79,299.57
TOTAL COSTO DE VENTAS Y SERVICIOS	\$ 123,165.31	\$ 129,323.58	\$ 135,789.75	\$ 142,579.24
UTILIDAD BRUTA EN VENTA Y SERVICIOS	\$ 96,711.15	\$ 112,676.42	\$ 142,510.25	\$ 191,380.76

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Administración	\$	52,642.25	\$	55,274.36	\$	58,038.08	\$	60,939.98
Gastos de Ventas	\$	15,653.27	\$	16,435.93	\$	17,257.73	\$	18,120.62
Otros gastos	\$	-	\$	2,800.00	\$	3,220.00	\$	3,703.00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$	68,295.52	\$	74,510.30	\$	75,295.81	\$	79,060.60
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$	28,415.63	\$	38,166.13	\$	67,214.43	\$	112,320.16

GASTOS DE NO OPERACIÓN

Préstamos Bancarios	\$	9,144.95	\$	7,686.15	\$	6,062.06	\$	4,253.97
Otros gastos	\$	-	\$	2,500.00	\$	2,750.00	\$	3,025.00
TOTAL GASTOS DE NO OPERACIÓN	\$	9,144.95	\$	10,186.15	\$	8,812.06	\$	7,278.97
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL E IMPUESTOS	\$	19,270.68	\$	27,979.98	\$	58,402.37	\$	105,041.19
Reserva Legal	\$	0.00	\$	1,958.60	\$	4,088.17	\$	7,352.88
Utilidad Antes de Impuesto sobre la Renta	\$	17,921.73	\$	26,021.38	\$	54,314.21	\$	97,688.30
Impuesto sobre la Renta	\$	5,376.52	\$	7,806.41	\$	16,294.26	\$	29,306.49
Utilidad después de Impuestos	\$	12,545.21	\$	18,214.97	\$	38,019.95	\$	68,381.81
Gastos no deducibles								
Utilidad del Ejercicio	\$	13,489.48	\$	18,214.97	\$	38,019.95	\$	68,381.81

Crecimiento porcentual de Utilidad del Ejercicio sobre ventas anuales²⁷:

Años			
Línea base	Proyecciones		
2018	2019	2020	2021
6%	8%	14%	20%

²⁷ Fuente: Elaborado por el equipo investigador. La información que sirvió de base para las proyecciones se tomó de los Estados Financieros mostrados por una de las empresas en estudio.

5.3.5.5 Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral (Matriz CMI) es una herramienta que permitirá el seguimiento y control de las actividades para alcanzar los objetivos a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas daremos continuidad a las operaciones, verificando el cumplimiento de los indicadores, asignando responsable y mostrando los tiempos en que deberá realizarse.

A continuación se muestra las 4 perspectivas del CMI:

5.3.5.5.1 Perspectiva Financiera.

La perspectiva financiera deberá responder a la perspectiva de los socios de las empresas; ayudara a guiar el camino para incrementar la venta y mejorar la rentabilidad; logrando la estabilidad financiera.

Las acciones a realizar para lograr la estabilidad financiera serán:

- Incrementar las ventas.
- Aumentar las utilidades.

Los indicadores que se utilizarán para medir el alcance de los objetivos estratégicos son.

- Incremento de Utilidad Neta anual alcanzada en comparación con las ventas.
- Incremento de ventas en dólares.
- Seguimiento a reducción de gastos operativos

Se desarrollan una serie de acciones encaminadas a lograr las proyecciones planteadas dentro de esta perspectiva, involucrando a todo el personal de la Empresa, desde la Junta directiva hasta los colaboradores de servicio al cliente.

También se establecen los tiempos y las metas a lograr para cada uno de los indicadores, los cuales al ser alcanzados garantizaran el cumplimiento de las perspectivas.

5.3.5.5.2 Perspectiva de Cliente.

Dentro de la perspectiva de cliente detallaremos la propuesta de valor que la empresa deberá brindar a sus clientes, la segmentación de los mismos y las diferentes acciones que se deberán incrementar para alcanzar los objetivos estratégicos de esta perspectiva.

Propuesta de valor.

La empresa ofrecerá a sus clientes, una propuesta de valor que consiste en proporcionarle una atención y productos de calidad.

El valor que transmite la empresa es: Servicio personalizado, logrando así la fidelización de los clientes y horarios accesibles.

Segmentación de clientes.

Una forma de buscar nuevas oportunidades en el mercado consiste en segmentar a los clientes de manera que se obtenga un conocimiento real de los consumidores.

A continuación, se muestra la segmentación de la empresa por representación en la cartera de clientes de la empresa:

CLIENTES	
Tipo de clientes	Proporción de cartera
Empresas Privadas	50%
Personas Naturales	10%
Alcaldías Municipales	20%
Sector Educación	20%

La perspectiva del cliente se determina cumpliendo con la propuesta de valor y dando un servicio y atención excelente; se establecen las siguientes acciones estratégicas:

- Incrementar el número de clientes nuevos.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Fortalecer la publicidad interna.
- Depurar la cartera de clientes y formarla por los más rentables.

5.3.5.5.3 Perspectiva de Procesos Internos.

Dentro de los procesos internos se trabajará en atender nuevos clientes, mejorar los procesos de espera en el mantenimiento y optimizar los recursos, además de controlarlos y gestionarlos adecuadamente.

Se trabaja en la mejora continua de sus diferentes actividades y por ello se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Optimizar el tiempo de espera en el servicio de mantenimiento preventivo, volviendo eficiente los procesos internos y gestión de recursos, especializando al personal y usando herramientas tecnológicas de vanguardia para tal fin.

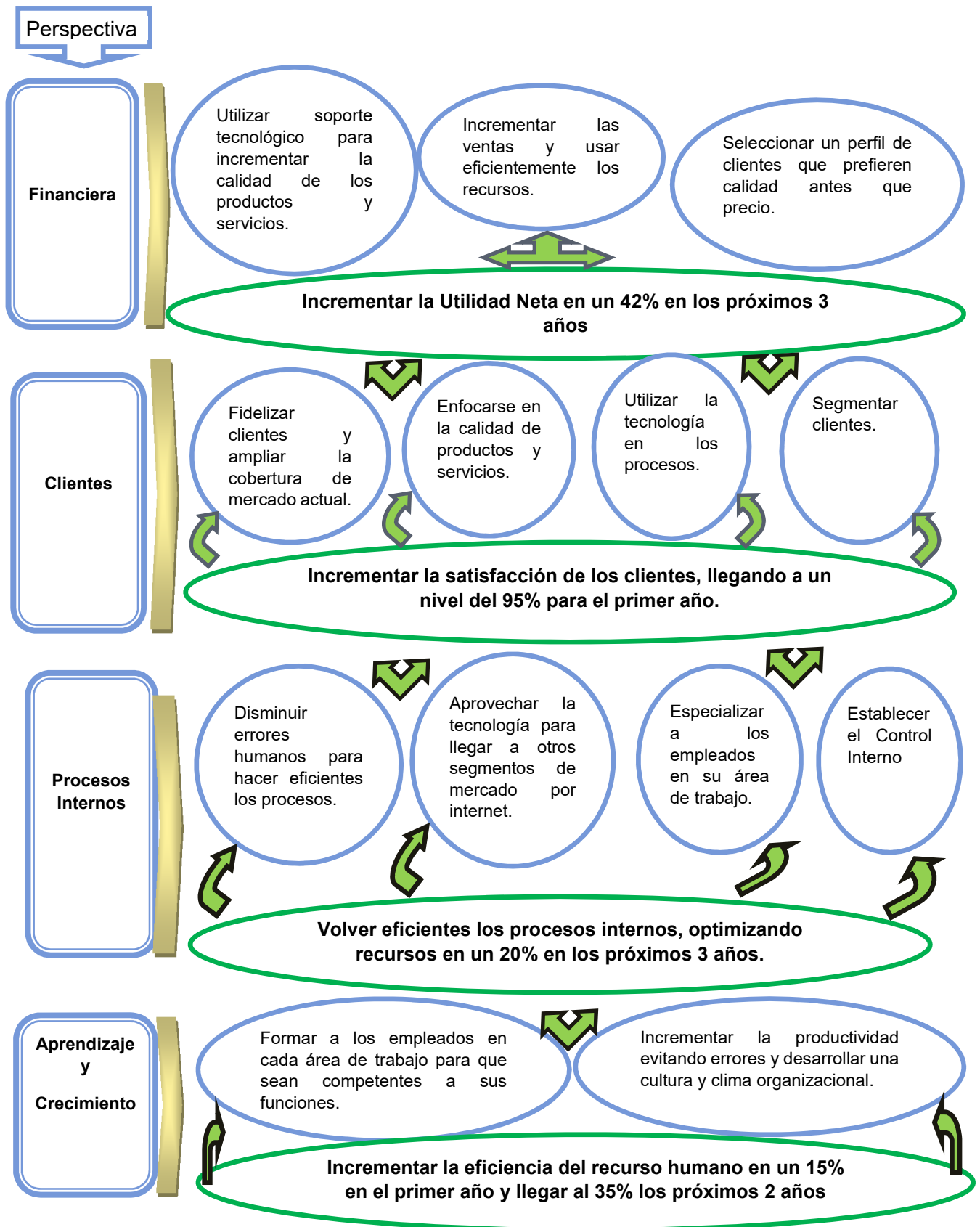
5.3.5.5.4 Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo.

La perspectiva de crecimiento y desarrollo contempla la creación de una cultura empresarial, con una mejora y crecimiento a largo plazo con el objetivo de impulsar la formación y crecimiento de la organización, partiendo del incremento en la eficiencia del talento humano a través de la capacitación teórica y práctica focalizada para cada área de trabajo según convenga, con el objetivo de incrementar la satisfacción de los clientes, que conlleve obtener mejores resultados.

El cumplimiento de los objetivos dependerá de lo siguiente:

- La capacidad de los sistemas de información y herramientas de trabajo utilizados adecuadamente.
- Los procedimientos de la organización (Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos). Para ello es necesario invertir en la formación continua de los empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.
- Aumentar las capacidades y competencias del personal.
- Crear y fomentar equipos multidisciplinarios.
- Atraer y retener el talento humano.

5.3.5.5 Mapa Estratégico.



Descripción del Mapa Estratégico.

La empresa contempla en el desarrollo de su estrategia, objetivos y acciones en cada una de las áreas de gestión y ha integrado dichas acciones en las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI)

Estas perspectivas son:

- Financiera
- De clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Con el plan estratégico, se busca lograr el fortalecimiento y sostenibilidad en el tiempo de la empresa, esto no será posible sin el involucramiento decidido de la junta directiva, Gerencias y los colaboradores, implicando un trabajo fuerte, coherente y en equipo.

Los resultados de la implementación exitosa del plan serán el incremento en las ventas y las utilidades de la empresa, a través de la fortalecimiento del conocimiento del personal con capacitaciones focalizadas a cada área, que llevara a volver más eficientes los procesos ahorrando recursos, controlados los gastos y con ello se pretende una mejor satisfacción de los clientes, que será el resultado de una buena gestión de la empresa.

Se obtendrán nuevos clientes por medio de la implementación de un programa de fidelización de los clientes.

En vías de optimizar los procesos claves del negocio, se implementará un plan de mejora del nivel de satisfacción de los clientes, se realizarán encuestas en línea con los clientes para conocer su nivel de satisfacción, también se trabajara en control los gastos de insumos y la actualización del manual de funciones, con ello se lograra que los empleados conozcan su labor en la empresa.

Conscientes de la importancia del personal en el éxito del negocio, se fortalecerá la gestión del recurso humano implementando un plan de capacitaciones, considerando fortalecer las áreas en temas que nos permitan mejorar los cumplimientos de este plan estratégico.

5.3.6 Plan de Acción

En los planes de acción se detallan las actividades que se deberán realizar para lograr las estrategias propuestas y por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.

Objetivo N° 1: Incrementar la Utilidad Neta sobre ventas a 42% en los próximos 3 años.

AE	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo Inicio	Tiempo Final	Indicador
1	Explorar otros nichos de mercado, segmentar clientes	Evaluar la cartera de clientes, depurar los que no generan mayores ingresos y son difíciles, concentrarse en los que sean más rentables, dedicarse a clientes corporativos privados mayormente.	*Jefe comercial. *Vendedor. *Gerente	*RR. HH. *Financieros	ago-19	dic-19	+% de Incremento de la utilidad Neta entre ventas del año. +% de Incremento de la utilidad Neta acumulada del año comparada con el año anterior.
2	Incrementar la rentabilidad de la empresa administrando el capital y los riesgos en forma experta eficiente y rentable	Se realizarán evaluaciones financieras y aplicación de Razones financieras a los Estados Financieros, para tomar decisiones, en cuanto a recursos	*Contador. *Gerente	*RR. HH. *Financieros	jul-19	dic-21	
3	Enfocar el factor diferenciador en el soporte tecnológico, minimizando la competencia de baja calidad con productos de alta calidad aprovechando que hay equipos antiguos con vida útil finalizada y el cliente busca ahorro en costos.	Investigar qué tipo de clientes tienen equipos obsoletos, y ofrecer equipos con nueva tecnología. Ofrecer calidad en lugar de precios al cliente segmentándolos y ofreciendo los productos y servicios. Brindar más servicios que venta de Equipos.	*Gerente. *Vendedor. *Jefe de venta *Técnicos	*RR. HH. *Materiales	jul-19	dic-21	
4	Ofrecer variedad de productos y servicios ante posibles eventos políticos y socioeconómicos que afecten el operar de la empresa y aprovechar de cubrir el mercado de otras empresas en cierres.	Acaparar los clientes insatisfechos de otras empresas, ofrecer variedad de productos y servicios para ganar mercado a los que ofrecen menos variedad.	*Vendedor. *Técnicos	*RR. HH. *Materiales	jul-19	dic-21	

Objetivo N° 2: Elevar la satisfacción de los clientes, llegando a obtener un nivel de satisfacción del 95% para el primer año y 99% para los próximos 2 años.

AE	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo Inicio	Tiempo Final	Indicador
1	Hacer frente a la competencia con la promoción de productos mediante un plan detallado de Mercadeo y ventas.	En el plan de mercadeo se incluirá el diseño de una página web, publicidad en redes sociales, y stickers que se regalarán a clientes corporativos o importantes.	*Jefe comercial. *Vendedor. *Gerente	*RR. HH. *Financieros	ago-19	dic-19	

2	Segmentación del mercado, por medio de un mapa de riesgos de las zonas más afectadas por la delincuencia en el país, para brindar otros clientes los productos y servicios.	Crear un mapa identificando zonas de alto riesgo y evaluarlas, negociar con quienes dominan el sector para atender a los clientes.	*Gerente. *Supervisor Técnico. *Vendedor	*RR. HH. *Materiales	jul-19	dic-21	# Clientes atendidos/# clientes satisfechos
3	Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos del cliente y fidelizar los clientes actuales y futuros mediante el aprovechamiento de la imagen institucional, la credibilidad y la diversidad de productos y servicios llegando a nuevos mercados meta para consolidarnos como líder en el sector, aprovechando la tecnología para el logro de tal fin.	La calidad es el pilar para fidelizar los clientes satisfechos, aprovechar la buena imagen de la empresa, que los clientes nos refieran con otros para lograr mayor cobertura de mercado. Calidad antes que precio. Usar tecnología para agilizar procesos, compras, ventas, contabilidad, facturación, manejo de inventarios.	*Gerente. *Vendedor. *Jefe comercial. *Técnicos. *Vigilante. *Encargado de compras. *Supervisores	*RR. HH. *Materiales *Financieros	jul-19	dic-21	

Objetivo N° 3: Volver eficientes los procesos internos de la empresa, optimizando los recursos en un 20% para los próximos 3 años, a través de adquisición de nueva tecnología y de formación del RRHH.

AE	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo Inicio	Tiempo Final	Indicador
1	Aplicar planificación estratégica a la empresa en general para detallar lo que se debe hacer, los recursos a utilizar, los planes a implementar y evaluar el crecimiento de la empresa, que incluya otros segmentos de mercado y marketing on line.	*Revisión minuciosa a cada área a través de procesos de control interno. *Cumplimiento de metas. *Evaluaciones de desempeño. *Crear Manuales internos y filosofía empresarial.	*Gerente. *Vendedor. *Encargado de compras. *Técnicos.	*RR. HH. *Materiales *Financieros	ago-19	dic-21	Metas logradas/ metas planteadas
2	Utilizar la tecnología para dar seguimiento a los clientes después de la venta y mejorar los controles internos de la empresa, Implementar mecanismos de mejora continua de procesos, planificación, organización, ejecución, control interno y administración de recursos.	Establecer un manual de control interno para evaluación de cada área. *Usar programas informáticos para llevar inventarios, control de visitas a clientes, bases de datos de clientes, Pagos a proveedores.	*Gerente. *Vendedor. *Encargado de compras. *Técnicos.	*RR. HH. *Materiales *Financieros	ago-19	dic-21	Tiempo invertido por cliente/tiempo asignado a cada cliente
3	Establecer programas de capacitación específicas para cada área según convenga para lograr un mejor desempeño de los empleados que se refleje en la satisfacción del cliente	Establecer un calendario de capacitaciones a cada área de trabajo	*Gerente. *Supervisor técnicos	*RR. HH. *Materiales	jul-19	dic-21	# Errores detectados

	y eficiencia de recursos.						
4	Enfocar el factor diferenciador en el soporte tecnológico, minimizando la competencia de baja calidad con productos de alta calidad aprovechando que hay equipos antiguos con vida útil finalizada y el cliente busca ahorro en costos.	*Capacitar a los vendedores con uso de equipo tecnológico para gestionar ventas, compras, manejo de inventarios enfocados a calidad en el servicio. *Actualizar la tecnología informática para captar clientes on line.	*Jefe de Ventas. *Supervisor técnicos	*RR. HH. *Materiales *Financieros	jul-19	dic-21	Ahorro de recursos: tiempo, materiales, humanos y dinero
5	Obtener Financiamiento Bancario	Llevar adecuadamente la contabilidad y Estados Financieros.	*Contador. *Auditor externo	*RR. HH. *Materiales	jul-19	dic-21	85% de calificación según el banco

Objetivo N° 4: Incrementar la eficiencia de la mano de obra de la empresa en un 15% para el primer año, y llegar a un 35% los próximos dos años a través de capacitaciones y retención de personas que sientan empoderadas con la empresa.

AE	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo Inicio	Tiempo Final	Indicador
1	Capacitar al personal en las áreas correspondientes en materia de temas de relevancia tributaria, financiera, negocios, riesgos, ventas, etc. A fin de anticiparse a efectos de nuevas leyes aprobadas y comportamiento del mercado.	*Capacitación constante del personal, en cada área de trabajo, especializarlos. *Capacitar al personal, y medir su desempeño cada 3 meses. *Entrenar internamente a empleados nuevos con personal más antiguo. * Atender clientes más importantes con personal de más experiencia.	*Gerente. *Vendedor. * Supervisor técnico.	*RR. HH. *Materiales	ago-19	dic-21	# clientes atendidos/Meta propuesta
2	Alianzas con instituciones que capacitan para evitar costos. (INSAFORP, CDMYPE, CAMARA DE COMERCIO, entre otras)	*Crear alianzas estratégicas con instituciones que capacitan de forma gratuita a personal de empresas.	*Gerente.	*RR. HH. *Materiales	ago-19	dic-21	# capacitaciones recibidas/ # capacitaciones planificadas
3	Aprovechar fortalezas para lograr llegar a otros mercados y fortalecerse frente a la competencia	Capacitar a todos los técnicos y de áreas claves	*Gerente. *Supervisor técnicos	*RR. HH. *Materiales	jul-19	dic-21	# Clientes satisfechos/ # clientes atendidos

5.3.7 Seguimiento y Evaluación.

El último paso, pero no por ello el menos importante es el seguimiento y evaluación de la ejecución y cumplimiento de los planes de acción.

El seguimiento del plan de acción consiste en algo tan sencillo como medir el cumplimiento de lo establecido en el plan de acción en cuanto a objetivos, recursos utilizados, metas planteadas en fechas a través de indicadores hasta su finalización.

El siguiente formulario, puede ser utilizado para dar seguimiento a los planes de acción y medir su cumplimiento.

Modelo de Formulario para seguimiento y evaluación de planes estratégicos:

¿POR QUÉ?	¿QUÉ?		¿CÓMO?				¿QUIÉN ?	¿CUÁNDO?																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
								AÑO 1												AÑO 2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Indicador	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin de actividad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		

El seguimiento es recomendable que se haga por cada área de trabajo de la empresa para determinar el grado de cumplimiento de lo contemplado en el plan mediante los indicadores establecidos previamente y el tiempo en que deben cumplirse las metas para alcanzar los objetivos propuestos.

GLOSARIO

Actividad. Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

Acción estratégica. Es la actuación enfocada en resultados sobre temas considerados prioritarios por quienes tienen responsabilidades en la visualización y puesta en marcha de la estrategia de una organización.

Administración. Proceso aplicable a las organizaciones para la obtención, uso y control eficiente de sus recursos, sean humanos, financieros, tecnológicos o de infraestructura, para el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Alianza estratégica. Unión de dos o más entes para conseguir fines comunes.

Análisis. Estudio exhaustivo sobre un tema con una finalidad de conocimiento o de acción sobre él.

Análisis FODA, DAFO o matriz FODA. Siglas en español de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, provenientes a su vez de los términos en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats (SWOT). Es una metodología usada en gestión organizacional para el análisis de situación con miras a diseñar y poner en marcha procesos de planificación anual (POA o Plan Operativo Anual). Se centra en el pasado y el presente de la organización, por lo que solo representa una foto de su estado al momento de realizar el listado.

Áreas o sectores estratégicos. Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:

- a) Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución.
- b) Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución.

Barreras de entrada (a un mercado). Situaciones u obstáculos que pueden enfrentar las organizaciones para ingresar a un mercado determinado. Algunos ejemplos de estas barreras son las regulaciones arancelarias, la existencia de patentes, la normativa nacional e internacional, la competencia desleal o férrea, entre otras.

Barreras de salida (de un mercado). Conjunto de situaciones u obstáculos para que una organización abandone el mercado en el que ha desarrollado su actividad. Pueden ser un impedimento para hacerlo o representar un alto costo. Ejemplos de ello pueden ser las regulaciones laborales que protegen los puestos de trabajo, contratos aún vigentes o de largo plazo, entre otros.

Bienes. Productos disponibles en un mercado determinado y que son objeto de transacciones comerciales.

Calidad. Criterio sobre cualidades de un objeto, producto o proceso en comparación con otros de su misma índole en aras de alcanzar la excelencia.

Cliente. Persona o ente que adquiere o consume productos y/o servicios.

Competencia. En el ámbito empresarial o de negocios, personas, organizaciones o entes que realizan el mismo tipo de actividad y -por lo tanto- se constituyen en contendientes en la lucha por la preferencia de los clientes, su captación y retención.

Consumidor. Persona que compra productos, bienes y/o servicios y que es susceptible de estudios con fines de satisfacer sus necesidades, estimular la compra o contratación de ciertos rubros y marcas e incrementar el consumo.

Contexto. Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

Coordinación. Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

Cultura organizacional. Conjunto de valores, símbolos, elecciones y actitudes que los miembros de una organización muestran y cuyo conocimiento puede conducir a políticas de cohesión humana, pertenencia, productividad y bienestar que redunden en un buen clima organizacional.

Desarrollo. Desenvolvimiento, crecimiento o estadio superior alcanzado por un ente o proceso.

Diagnóstico. Estudio o análisis de una situación con miras a detectar problemas, tendencias y/o necesidades de una cosa o proceso.

Eficacia. Capacidad de lograr lo deseado o alcanzar determinados objetivos.

Eficiencia. Optimización del uso de los recursos disponibles para alcanzar un logro u objetivo utilizando el mínimo de recursos.

Eje estratégico. Concepto transversal a la ejecución de los objetivos estratégicos de una organización que le da unidad de propósito.

Empresa / Negocio. Tipo de organización cuya actividad se caracteriza por emprender, contando con las necesidades o demandas de públicos determinados y viéndose afectada por la dinámica de los mercados.

Encuesta. Tipo de estudio que recoge datos para detectar problemas, necesidades, opiniones y realidades que afecten la actividad de una organización, con el objetivo de tomar decisiones inherentes a ella.

Entorno. Circunstancias inevitables que rodean a una persona, ente o colectivo y que afectan su desenvolvimiento, como los factores económicos, ambientales, culturales, sociales, etc.

Estrategia. Conjunto de acciones o procesos estudiados para llegar a un fin o al cumplimiento de objetivos y metas.

Evaluación. Proceso mediante el cual se analiza algo o a alguien para determinar el cumplimiento de lineamientos, condiciones, etc., según criterios establecidos de antemano.

Gestión. Proceso de dirección de los recursos tangibles e intangibles de una organización o negocio, de sus procesos y actividades. Se caracteriza por su alta carga de responsabilidad y el necesario componente de liderazgo que requiere para lograr los objetivos con el concurso de otros. Implica también un grado de administración y coordinación de los elementos a disposición.

Impacto. Del latín impactus, choque de un elemento con otro con algún grado de penetración. En el mundo de las organizaciones, es el efecto de sus acciones sobre los beneficiarios, a su vez que un criterio de medición de indicadores.

Indicador. Dato recogido con diversas finalidades, generalmente para tomar decisiones inherentes a procesos específicos, monitorearlos y/o cambiar la manera de llevarlos a cabo. Pueden ser cuantitativos (numéricos) y/o cualitativos (desempeño).

Indicadores Clave de Desempeño. Son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión

Mapa estratégico. Marco o tablero guía en el cual se expresan las relaciones causa-efecto de las acciones organizacionales para tener claros los vectores que conducirán a los resultados deseados.

Motivación. Estado interno de una persona que le mueve o incita a llevar a cabo acciones para cumplir metas. Es también un proceso en el que una persona, ente o actividad estimula la acción de otros con la promesa de recompensas tangibles o intangibles.

Meta. Punto final al que dirigen las acciones emprendidas en un proceso determinado. Puede ser personal, colectiva, académica, organizacional, científica, empresarial, gubernamental y social.

Misión. En el ámbito de la planificación, declaración de la razón de ser de una organización vista desde el presente. Junto con la Visión, forma parte de los elementos fundacionales de una organización que le permiten conocerse a sí misma y alcanzar sus objetivos.

Objetivo. Resultado cualitativo o cuantitativo que se aspira obtener mediante una serie de acciones. En aras de su efectividad y del monitoreo útil que guíe decisiones, en su redacción o formulación, debe estar orientado a resultados observables, ser verificable y medible a través de indicadores.

Oferta. Disponibilidad de bienes, productos y servicios es un mercado determinado. Está relacionado con la demanda y es influido por los factores económicos de las naciones, sus regulaciones y las diversas condiciones imperantes en el entorno.

Organización. Conglomerado de personas que, unidas por fines comunes, operan en una estructura de trabajo organizado para llevarlos a cabo.

Plan Estratégico Institucional (PEI). Documento en el que se hace visible el proceso de Planeación Estratégica de una organización a mediano plazo. Guía su actuación en función de los objetivos y metas que se haya trazado. Es a la vez una labor de conocimiento de sí misma, de diagnóstico, monitoreo y evaluación, destacando el diseño de acciones y estrategias para alcanzar los propósitos establecidos en sus documentos fundacionales.

Plan de Acción. Documento que recoge el conjunto de actuaciones concebidas en coherencia con objetivos y con un programa preestablecido conducente a metas concretas.

Planeación / Planificación. Proceso en el que se establecen metas y objetivos para realizar alguna actividad o tarea con miras a una ejecución exitosa. Muchos procesos de la vida humana se llevan a cabo con una planeación previa. Tiene un carácter previsorio y es también un ejercicio de toma de decisiones, pues -quien planifica- maneja un abanico de posibilidades entre las cuales debe escoger. Planes y proyectos son el resultado concreto de la planeación.

Planeación Estratégica / Planificación Estratégica. Conjunto de estrategias para llevar a cabo los postulados primigenios de las organizaciones y sus objetivos a mediano y largo plazo. Es también una herramienta de autoconocimiento de la propia organización, pues responde a preguntas vitales como dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos, hacia dónde debemos ir. Las respuestas a estas preguntas permiten determinar el lugar en que se encuentra, lo que busca, cómo lo busca y qué perspectivas a futuro tiene la organización.

Políticas. Conjunto de directrices que aplican los miembros de una organización a sus actuaciones dentro de ella en temas específicos. Ejemplo: Política comunicacional.

Recursos. Fuentes o medios a disposición para cubrir una necesidad o requerimiento, llevar a cabo una actividad o proveer un beneficio.

Recursos humanos. Las personas que realizan las actividades inherentes a su función y son objeto de gestión tanto por ser uno de sus activos más valiosos.

Seguimiento. Observación minuciosa del desarrollo de un proceso mientras este ocurre para garantizar su plena ejecución o detectar fallas oportunas para tomar decisiones conducentes a soluciones.

Servicio. Acciones realizadas para satisfacer requerimientos o necesidades de determinados sujetos.

Táctica. Manera puntual e intencionada de alcanzar un objetivo o lograr una meta.

Valores. Principios o preceptos que guían el comportamiento de las personas y tienen que ver con lo que le da valor a su existencia a partir de lo que, según ellas, debería ser el mundo, de lo que está bien o mal y de las decisiones a tomar en determinadas situaciones o circunstancias.

Visión. Imagen que tienen los miembros de una organización sobre está a futuro, la manera como querrían que esta se observase a largo plazo. Su formulación cumple la función de motivar a continuar trabajando para lograr alcanzar esa imagen ideal.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental.
- Goodstein, L, Timothy M. Nolan, Pfeiffer William, J. Mc Graw Hill. 1998. Planeación Estratégica Aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Pág. 256.
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21).
- Raúl Rojas Soriano, Guía para realizar investigaciones sociales, pág. 158.
- Michael E. Porter, 1986, Estrategia Competitiva, Estrategias competitivas genéricas- Cap. 4.
- Paredes Santos Alfredo, 1997, Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá.
- Friedman, J. (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
- Fleitman J. (2000). Negocios Exitosos México: Editorial. Mc Graw Hill.
- Amaya A. (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia. Colombia: Editorial. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Rosario Bello, 2008, Planificación Estratégica en organizaciones públicas. Curso de Planificación Estratégica y Construcción de indicadores en el sector público. PES. ULPES/CEPAL.
- Marianela Armijo, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. PES. 2008.
- Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, México 1997, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve).
- Linda Kasuga-Luis Humberto Franco, Folleto de planeación estratégica, calidad y excelencia.

Sitios Web visitados

- Historia del Aire Acondicionado, (s.f.). elaireacondicionado.com/articulos/historia-del-aire-acondicionado). Obtenido de:
<https://www.elaireacondicionado.com/articulos/historia-del-aire-acondicionado>)
- Wikipedia. (s.f.). Concepto de estrategia. Obtenido de Wikipedia, recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Strategos>

- Gestiópolis. (s.f.). Concepto de estrategia. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Heflo. (s.f.). Planificación estratégica, etapas y proceso. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>
- Wikipedia. (s.f.). Planificación Estratégica. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Planificacionestrategica>
- Chtist, K. (01 de 2018). Importancia de la planificación estratégica en las empresas. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>.
- Análisis FODA, la planificación estratégica, importancia para la empresa. S.f. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/la-planificacion-estrategica-importancia-la-empresa>
- Marco teórico.com. (s.f.). Obtenido de Administración gerencial, evolución de la planeación estratégica: <https://www.marcoteorico.com/curso/86/administracion-gerencial/684/evolucion-de-la-planeacion-estrategica>
- Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, México 1997, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve).

ANEXOS

ANEXO #1

Correo con archivo adjunto de listado de empresas de la ciudad de San Miguel inscritas en la Cámara de comercio de El Salvador.

24/6/2019

Correo: Erasmo de Jesús Hernández Pineda - Outlook

► Enviar 📎 Adjuntar ▼ 🗑 Descartar ...

Para

RV: Socios de Aire Acondicionado

Socios-aire acondicionados.xlsx
10 KB

De: Distribuidora FRIOSERV <frioserv-luisaflores@hotmail.com>

Enviado: jueves, 14 de marzo de 2019 11:27

Para: Lic. Erasmo de Jesus Hernandez

Asunto: Socios de Aire Acondicionado

Licda. Luisa Flores
Gerente de Ventas
7885-9547 Y 2694-2402
Correo: frioserv-luisaflores@hotmail.com



De: Milagro Garcia <gmas.fsm@camarasal.com>

Enviado: martes, 12 de marzo de 2019 17:18

Para: Distribuidora FRIOSERV

Asunto: RV: Socios de aire acondicionado

Buenas Tardes Licda.
Hay Disculpe por la demora

Le envió lo solicitado

Licda. Milagro del Carmen García

Ejecutiva de Membresía y Atención al Socio

7a Avenida Norte y 12 Calle Poniente, Barrio San Francisco, San Miguel

Teléfono: 2683-8804, 7587-0803

gmas.fsm@camarasal.com | www.camarasal.com



ANEXO #2

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS, ADMINISTRADORES,
GERENTES Y/O REPRESENTANTES LEGALES DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE
AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO(A) EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS, ADMINISTRADORES,
GERENTES Y/O REPRESENTANTES LEGALES DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE
AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

Objetivo: Obtener información de Propietarios, Administradores o Gerentes de empresas de la Industria de Aires Acondicionados para medir el impacto de la planificación estratégica en la eficiencia y crecimiento de las empresas dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Responder verazmente a cada una de las interrogantes planteadas.

Preguntas.

- 1) ¿Cómo está constituida su Empresa?
- 2) ¿Cuál es la actividad principal de su Empresa de Aires Acondicionados?
- 3) ¿Cuántos años tiene su Empresa en el Mercado?
- 4) ¿Cuántas personas laboran en su empresa?
- 5) ¿Tiene la Empresa establecida la visión, misión y valores institucionales?
- 6) ¿Su empresa realiza Planificación Estratégica o posee Planes Estratégicos para

- mejorar la eficiencia, crecimiento y rentabilidad? ¿Están documentados esos planes?
- 7) ¿Hace cuánto tiempo aplica Planificación Estratégica su Empresa?
 - 8) ¿Si su Empresa hace Planificación Estratégica quien la realiza?
 - 9) ¿Cada cuánto tiempo actualiza los planes?
 - 10) ¿Qué tan importante considera que es la planificación estratégica para el crecimiento y desarrollo de la Empresa en el Mercado?
 - 11) ¿Cuál ha sido el impacto de aplicar o no planificación estratégica en su empresa?
 - 12) ¿Cuál ha sido el principal inconveniente que ha tenido su empresa en los últimos años?:
 - 13) De los siguientes factores ¿cuál considera que necesita reforzar o mejorar en su empresa?
 - 14) ¿Porque considera que los clientes prefieren su empresa?
 - 15) En los últimos 5 años ¿Cuánto considera que ha sido el crecimiento que su empresa ha tenido en ventas y resultados?
 - 16) ¿Existen algunas barreras de entrada para la apertura de Empresas de Aires Acondicionados?
 - 17) ¿Cómo funciona la cadena de suministros de inventario para una empresa de Aires Acondicionados?
 - 18) ¿Cuál considera que es el principal factor que ha mantenido la empresa en el mercado?
 - 19) ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que la empresa ha tenido para crecer y mantenerse en el mercado?
 - 20) ¿Qué oportunidades ofrece el mercado a este tipo de empresas?
 - 21) ¿Existen a su criterio, amenazas para el crecimiento de su empresa?
 - 22) ¿Qué tipo de medios ocupa la empresa para darse Publicidad y llegar a sus clientes?
 - 23) ¿Qué tipo de financiamiento ha utilizado para el crecimiento de su empresa?
 - 24) ¿Cuánto es el monto de inversión inicial para una Empresa de Aires Acondicionados?
 - 25) Actualmente ¿Se están cumpliendo los objetivos y proyecciones de ingresos en su Empresa?
 - 26) ¿Qué medidas se han tomado en la empresa para mejorar los controles internos en las diferentes áreas?
 - 27) ¿Qué beneficios ha tenido de aplicar la planificación estratégica en su empresa?

ANEXO #3

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESARIOS, GERENTES O REPRESENTANTES DE EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO(A) EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESARIOS, GERENTES O REPRESENTANTES DE EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE AIRES ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

Objetivo: Obtener información de Empresarios, Gerentes o representantes de empresas dedicadas a la comercialización de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel, para medir el impacto de la planificación estratégica en la eficiencia y crecimiento de este sector.

Indicaciones: Marcar con una "X" la respuesta que considere pertinente y complementa su respuesta si es necesario.

Género: Femenino: _____ Masculino: _____ **Edad:** _____ años

Nivel académico:

Noveno grado	_____	Egresado universitario	_____
Bachiller	_____	Con título Universitario	_____
Técnico	_____	Otro	_____

Profesión: _____

Cargo que desempeña: _____

Preguntas:

1) ¿Cómo está establecida la empresa?

Como persona Jurídica: _____ Como persona natural: _____

2) ¿Cuánto años tiene de funcionamiento la empresa?

1-4 años _____ 4-6 años _____ 7-9 años _____ 10-12 años _____ más de 13 años _____

3) ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Empresa?

Menos de 1 año: _____ Entre 1 y menos de 3 años: _____

Entre 3 y menos de 5 años: _____ Más de 5 años: _____

4) ¿Tiene conocimiento si la empresa aplica la planificación estratégica para mejorar la eficiencia, crecimiento y rentabilidad?

Si: _____ No: _____

5) ¿La empresa tiene establecida una Visión, Misión, Valores y Objetivos institucionales?

Si: _____ No: _____

6) ¿Conoce usted la Filosofía de la Empresa (refiérase a): Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategia?

Si: _____ No: _____

7) ¿Sabe usted si la Empresa tiene una Estructura Administrativa definida?

Si: _____ No: _____

8) Según su criterio, ¿La empresa está organizada en áreas de trabajo, que le permitan realizar sus funciones?

Si: _____ No: _____

9) ¿Cuáles considera usted que son las Fortalezas de la Empresa?

Personal Calificado: _____ Calidad: _____ Precio: _____ Ubicación: _____ Controles

Internos: _____ Instalaciones: _____ Todas las Anteriores: _____

Otras: _____ Especifique: _____

10) ¿Cuáles considera usted que son las Debilidades de la Empresa?

Personal no Capacitado: _____ Ubicación Geográfica: _____ Precio: _____

Controles internos deficientes: _____ Falta de Equipo Tecnológico: _____

Falta de Fuentes de Financiamiento: _____ Todas las Anteriores: _____

Otras: _____ Especifique: _____

11) ¿Cuáles considera usted que son las Oportunidades de la Empresa?

Expansión a otros Mercados: _____ Diversificación de Productos y Servicios: _____

Nuevas tecnologías: _____ Todas las Anteriores: _____ Otras: _____

Especifique: _____

12) ¿Cuáles considera usted que son las Amenazas de la Empresa?

Barreras Arancelarias: ____ La Inseguridad: ____ Políticas Económicas: ____
Emigración de Mano de Obra Calificada: ____ Competencia: ____ Otras: ____
Especifique: _____

13) ¿De qué forma se asignan las funciones y responsabilidades en la empresa?

Verbal: ____ Por Escrito: ____ Manual de Funciones: ____ Por Email: ____ Otras: ____
Especifique: _____

14) ¿Cuándo ingresó a trabajar en esta Empresa se le dio a conocer las funciones o actividades de su puesto?

Si: ____ No: ____

15) ¿De qué manera se motiva el personal de la empresa para que realice bien sus Actividades?

Comisiones: ____ Bonos: ____ Certificados de Regalo: ____ Viajes: ____ Becas: ____
Otras: ____ Especifique: _____

16) ¿Cuenta la Empresa con la Tecnología adecuada que le permita realizar sus actividades fácilmente?

Si: ____ No: ____

17) Mencione ¿Cuál es el servicio que más solicitan los clientes?

Mantenimiento Preventivo: ____ Mantenimiento Correctivo: ____ Revisiones: ____
Reparaciones: ____ Instalaciones: ____ Otras: ____
Especifique: _____

18) ¿Qué tipo de promociones utiliza la empresa para llegar a sus clientes?

Descuentos: ____ Regalías: ____ Otros: ____
Especifique: _____

19) ¿Qué Publicidad utiliza la Empresa para darse a conocer en el Mercado?

TV: ____ Radio: ____ Redes Sociales: ____ Hojas Volantes: ____ Otros: ____ Especifique: _____

20) ¿Porque considera que sus clientes lo prefieren?

Calidad: ____ Eficiencia: ____ Imagen: ____ Tiempo: ____ Precio: ____
Todas las anteriores: ____ Otras: ____

21) ¿De sus clientes quienes representan la mayoría de su cartera?

Empresa privada: ____ Instituciones públicas: ____ ONG: ____ Otros: ____
Especifique: _____

22) ¿Considera que la planificación estratégica contribuye a mejorar la eficiencia y crecimiento de las empresas?

Si: ____ No: ____

23) ¿Cómo considera los controles internos de la empresa?

Excelentes: ____ Buenos: ____ Regulares: ____ Deficientes: ____

24) En términos de rentabilidad ¿Cuánto ha crecido la empresa en los últimos 5 años?

1 % - 5 % ____ 6 %- 10% ____ 11%-15% ____ 16%-20% ____ 21%-25% ____
26% -30% ____ 31%- 35% ____ 36%-40% ____ 41%-45% ____ 46%-50% ____
51% -55% ____ 56%- 60% ____ 61%-65% ____ 66%-70% ____ 71% o mas ____

25) ¿Qué producto o servicio es el más demandado a la empresa?

Equipos pequeños: ____ Equipos grandes: ____ Mantenimientos: ____ Instalaciones de equipos: ____ Otros: ____

26) ¿Están los procesos documentados y delimitados en la empresa?

Sí: ____ No: ____

27) ¿Cuál ha sido el impacto de aplicar planificación estratégica en su empresa?

Mayor crecimiento: ____ Mejores resultados: ____ Mayor eficiencia: ____
Mejoramiento en controles internos: ____ Mas cobertura de mercado: ____
Clientes satisfechos: ____ Todas las anteriores: ____

28) ¿Qué beneficios se han tenido en la empresa de aplicar planificación estratégica?

Ahorro de recursos: ____ Mejores resultados: ____ Mas cobertura de mercado: ____
Acceso a financiamiento: ____ Ventaja sobre la competencia: ____ No se aplica: ____

29) De los siguientes factores ¿cuál considera que necesita reforzar o mejorar en su empresa?

Personal de la empresa ____ Controles y procesos internos ____
Segmentación de los clientes ____ Organización de la empresa ____
Aspectos financieros ____ Todos los anteriores ____

30) ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación los empleados?

Menos de 1 mes: ____ De 1- 2 meses: ____ De 3-4 meses: ____
Cada 6 meses: ____ Cada año: ____ No se capacita: ____

ANEXO #4

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE AIRES
ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO(A) EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE AIRES
ACONDICIONADOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

Objetivo: Obtener información de los clientes de las Empresas de la industria de Aires Acondicionados de la Ciudad de San Miguel para medir el nivel de satisfacción que tienen de los productos y servicios que les brindan.

Indicaciones: Marca con una "X" la respuesta que considere pertinente y complementa su respuesta si es necesario.

Preguntas:

1) **Género:** Masculino: ____ Femenino: ____

2) **Edad:** ____ años

3) **¿Qué servicio le interesa de las Empresas de Aires Acondicionados de la ciudad de San Miguel?**

Mantenimiento Preventivo: ____ Mantenimiento Correctivo: ____

Revisiones: ____ Reparaciones: ____ Instalaciones: ____ equipos: ____ Otras: ____

Especifique: _____

4) ¿Cómo evalúa la atención y la calidad del servicio proporcionado por la última empresa de Aires Acondicionados que le atendió?

Excelente: ____ Buena: ____ Regular: ____ Mala: ____

5) ¿Cómo considera el tiempo de espera en la realización de un Servicio de Mantenimiento de aires acondicionados la última vez que le atendieron:

Adecuado: ____ Normal: ____ Mucho tiempo: ____

6) ¿Cómo evalúa el ambiente, Confort y adecuación de las instalaciones en especial la sala de espera de la Empresa de Aires Acondicionados:

Excelente: ____ Buena: ____ Regular: ____ Mala: ____

7) ¿A través de que medio conoció la Empresa de Aires Acondicionados?

TV: ____ Radio: ____ Redes Sociales: ____ Hojas Volantes: ____ Otros: ____

8) Para usted a la hora contratar los servicios de una empresa de Aires Acondicionados que es lo más importante:

El tiempo de atención: ____ Calidad: ____ El precio: ____ Instalaciones: ____

Reputación de la empresa: ____ Ubicación: ____ Otro: ____

9) ¿Qué tan satisfecho esta con los productos y servicios brindados por la empresa de aires acondicionados que le atiende?

Muy satisfecho: ____ Satisfecho: ____ Poco satisfecho: ____ Insatisfecho: ____

10) ¿Cómo calificaría el conocimiento de la persona que le atendió?

Excelente: ____ Muy bueno: ____ Bueno: ____ Regular: ____ Malo: ____

11) ¿Qué tan eficiente considera el servicio ofrecido por la Empresa que le atendió?

Muy eficiente: ____ Eficiente: ____ Regular: ____ Ineficiente: ____

12) ¿Qué opina sobre las promociones que tiene la empresa de Aires Acondicionados que le atendió?

Son Buenas: ____ Necesitan mejor: ____ No me llaman la atención: ____

No sirven: ____

ANEXO # 5



GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO(A) EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL UTILIZADA EN EL DILIGENCIAMIENTO DE LA
REVISIÓN DOCUMENTAL SOBRE EL TEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y
SUS BENEFICIOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

Objetivo: Conocer el enfoque de la planificación estratégica en las empresas y sus beneficios, a través del pensamiento de diferentes autores respecto al tema mediante la revisión de los documentos, además de la consulta de indicadores macroeconómicos y de crecimiento de sectores relacionados a la industria de Aires Acondicionados.

Pasos:

1. Técnicas de recopilación de la información de fuentes documentales, si la búsqueda de información es en libros o material impreso:
 - a) Localizar el espacio en el que se almacena el material bibliográfico impreso (en las bibliotecas).
 - b) Seleccionar los títulos que contengan el nombre del tema a buscar o buscar términos sinónimos o relacionados en los títulos de los libros.
 - c) Realizar una búsqueda rápida en los índices o tablas de contenido de los ejemplares seleccionados en el paso anterior.
 - d) Localizar la información en las páginas resultado de la selección del paso anterior.
 - c) Analizar con detalle las páginas que contengan la información más próxima al tema de estudio.
 - d) Registrar la ideas principales de cada libro seleccionado, se puede hacer por autor, por obra, por página, etc. (No escribir sobre las páginas del material bibliográfico).

- e) Realizar la comparación de las ideas sobre el mismo tema de diversas fuentes o autores.
- f) Registrar la información de la fuente de la que se está haciendo el análisis.
- g) Realizar un registro preliminar de la información analizada.

2. Técnicas de recopilación de la información de fuentes virtuales, si la búsqueda de información es en internet:

a) Realizar una consulta utilizando los motores de búsqueda apropiados en sitios de internet, revistas, páginas de gobierno, etc. Como por ejemplo:

- [http:// wikipedia.org/wiki/Strategos](http://wikipedia.org/wiki/Strategos);
- https://es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica.

b) Seleccionar los títulos que contengan el nombre del tema a buscar, o buscar términos, sinónimos o relacionados en los títulos de los libros digitales, sitios de internet, informes, revistas o tesis.

c) Realizar una búsqueda rápida en los índices o tablas de contenido de los ejemplares seleccionados en el paso anterior.

d) Localizar la información en las páginas resultado de la selección del paso anterior.

e) Analizar con detalle las páginas que contengan la información más próxima al tema de estudio.

f) Registrar la ideas principales de cada documento seleccionado, se puede hacer por autor, por libro, por página, etc.

g) Realizar la comparación de las ideas sobre el mismo tema de diversas fuentes.

h) Registrar la información de la fuente de la que se está haciendo el análisis.