

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN DE LA EMPRESA AIRCALELECTRIC S.A.C, PERÍODO 2020  
A 2025”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

VILLANUEVA ROJAS, SARA CRISTINA

**Villa El Salvador**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por todas las bendiciones que recibo día a día. A Goyo, Juanita, Fiorella y Beatriz por su amor y cariño, por ser mí apoyo constante a lo largo de mi carrera universitaria. A Bryan por tantos años juntos caminando de la mano, por ser mi razón, mi apoyo incondicional, mi alegría, mi fuerza y la luz de mis ojos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesora Elizabeth Salirosas que me apoyo desde el primer día a desarrollar este proyecto. A la empresa Aircalelectric S.A.C, que tuvieron la delicadeza de brindarme conocimientos, y dar soluciones a los problemas en cada proyecto.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPÍTULO I.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	9
1.2 Justificación del Problema .....	12
1.3 Delimitación del Proyecto .....	13
1.3.1 Teórica .....	13
1.3.2 Temporal .....	13
1.3.3 Espacial .....	13
1.4 Formulación del Problema .....	13
1.4.1 Problema General.....	13
1.4.2 Problema Específico .....	13
1.5 Objetivos .....	14
1.5.1 Objetivo General.....	14
1.5.2 Objetivos Específicos .....	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO .....	15
2.1 Antecedentes .....	15
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.2.1 Estrategia .....	18
2.2.2 Planeación.....	23
2.2.3 Planeación estratégica .....	24
2.2.4 El proceso estratégico .....	33
2.2.5 Formulación y planeamiento.....	37
2.3 Definición de términos básicos .....	45
CAPÍTULO III.....	49
DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	49
3.1 Modelo de solución propuesto.....	49
3.2 Resultados .....	70
CONCLUSIONES .....	85
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	90

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.Evolución del Concepto de Estrategia.....	20
Tabla 2.Escuelas de Estrategia .....	21
Tabla 3.Datos generales de la empresa.....	50
Tabla 4.Presupuesto distrital de Lima Metropolitana y Callao, 2017 .....	54
Tabla 5.Presupuesto distrital de Lima Metropolitana y Callao,2017 .....	55
Tabla 6.Tipos de Comunicación.....	65
Tabla 7.Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	67
Tabla 8.Estrategias de mercadeo para la empresa Aircalelectric S.A.C.....	68
Tabla 9.Ambiente organizacional .....	70
Tabla 10.Tipo de Contrato .....	72
Tabla 11.Años de Vinculación.....	73
Tabla 12.Misión, visión y objetivos.....	74
Tabla 13.Conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la empresa .....	75
Tabla 14.Actividades realizadas en la empresa .....	76
Tabla 15.Tipo de comunicación .....	77
Tabla 16.Capacitación .....	78
Tabla 17.Frecuencia con la que se hacen capacitaciones .....	78
Tabla 18.Atención a las sugerencias .....	80

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Empresas que iniciaron sus operaciones en el IV trimestre en Lima Metropolitana y Callao, 2017. ....	VII
Figura 2. Empresas por actividad económica en Lima Metropolitana y Callao, 2017. ...	10
Figura 3. Empresas por organización jurídica en Lima Metropolitana y Callao, 2017...	11
Figura 4. Evolución del pensamiento estratégico .....	19
Figura 5. Objetivos de la Planeación Estratégica .....	26
Figura 6. Modelo de planeación estratégica según David Fred .....	28
Figura 7. Modelo de planeación estratégica según Humberto Serna (2008) .....	29
Figura 8. Modelo de secuencial del proceso estratégico D' Alessio (2008) .....	31
Figura 9. Características del Proceso estratégico .....	33
Figura 10. Matriz PEYEA .....	45
Figura 11. Modelo aplicable para la empresa Aircalelectric S.A.C .....	49
Figura 12. Producto bruto interno y demanda interna (Variaciones porcentuales anualizadas)-Construcción.....	53
Figura 13. Plataforma Home Solution .....	61
Figura 14. Estructura Organizacional.....	64
Figura 15. Ambiente organizacional.....	71
Figura 16. Tipo de Contrato .....	72
Figura 17. Años de vinculación .....	73
Figura 18. Misión, visión y objetivos.....	74
Figura 19. Conocimiento de la misión, visión y objetivos .....	75
Figura 20. Actividades realizadas en la empresa .....	76
Figura 21. Tipo de comunicación .....	77
Figura 22. Capacitación .....	78
Figura 23. Frecuencia con la que reciben capacitaciones.....	79
Figura 24. Atención a las sugerencias .....	80
Figura 25. Instalación de Ductos para Aire Acondicionado .....	99
Figura 26. Trabajos en Drywall .....	100
Figura 27. Instalación de equipos de Aire Acondicionado .....	101
Figura 28. Instalación de Cielo Razo .....	102
Figura 29. Trabajos de Pintura.....	102
Figura 30. Mantenimiento de equipo de Aire Acondicionado.....	103

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.Matriz de cuestionario a los empresarios de la empresa Aircalelectric S.A.C sobre la visión y misión de la empresa .....	90
Anexo 2.Matriz de cuestionario sobre el análisis interno (AMOFHIT).....	93
Anexo 3.Cadena de valor de la empresa Aircalelectric S.A.C .....	98
Anexo 4.Guía de Fotos .....	99

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un proceso que determina que es lo que una organización intenta ser en el futuro incluyendo un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener una ventaja comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

La propuesta de realizar un plan estratégico produce grandes beneficios que van relacionados con la capacidad de realizar una gestión administrativa más eficiente, utilizando recursos humanos, lo que traerá una eficiencia productiva, una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros de la organización.

Por otro lado establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influyen de manera positiva en el desempeño de una organización. Para toda empresa es importante tener un plan estratégico para el resultado de sus objetivos y metas que la empresa desee obtener en el futuro, estos planes deben de realizarse a corto, mediano y largo plazo, según la extensión, dimensión y tamaño que tenga la organización.

Debido a la importancia de la planificación estratégica y la realidad de la empresa Aircalelectric S.A.C al no poseer los instrumentos adecuados, objetivos y metas establecidas, he visto la necesidad de implementar un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa AIRCALELECTRIC S.A.C, 2019, en donde se propone el establecimiento de misión,visión,objtivos,la cual brinde una dirección adecuada de lo que la empresa ofrece, obteniendo resultados a largo plazo y un mayor posicionamiento en el mercado.

La estructura de esta investigación se compone de 3 capítulos. El primer capítulo comprende el planteamiento del problema, el segundo capítulo el desarrollo del marco teórico, y el tercer capítulo corresponde a la propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Aircalelectric S.A.C, período 2020 a 2025.”

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

En el Perú las micro y pequeñas empresas (MYPE) cumplen un rol vital en el desarrollo económico y social en nuestro país, lo que evidencia su alta participación en el Producto Bruto Interno (más del 40%) y ser el segmento empresarial en el cual se concentra la Población Económica Activa – PEA (cerca del 60%) por ello, las mypes están entre las mayores impulsadoras del crecimiento económico del país, según PQS (2018).

En Perú el 96,5% de las empresas pertenecen al sector de las mypes de acuerdo con la sociedad de comercio Exterior del Perú (ComexPerú), esta cantidad aumenta año tras año. Estas características y potencialidades son reconocidas tanto por los diferentes niveles de gobierno y por los organismos internacionales de promoción al desarrollo proyectándose como el eje central de una política pública inclusiva que implique la creación dinámica de nuevos puestos de trabajo, con niveles de salarios adecuados y en general que se genere un entorno favorable para la actividades empresarial.

La empresa AIRCALELECTRIC S.A.C es una empresa que se encuentra dentro del sector de construcción. Según INEI el IV trimestre del 2017, 31,096 empresas iniciaron operaciones en Lima Metropolitana y Callao. La zona con

mayor número de empresas dadas de alta fue Lima Centro con 11,30 igual que el último trimestre del 2016. Por otro lado, la zona que tuvo un mayor crecimiento con respecto al 2016 fue Lima Este (13.6%), a diferencia del año anterior en donde fue Lima Sur (8%). Todas las zonas han registrado un crecimiento en el porcentaje de empresas dadas de alta. A nivel distrital, los distritos con mayor número de empresas en esta condición fueron Lima (2,390), San Juan de Lurigancho (2,378) y San Martín de Porres (1,882).

**Figura 1. Empresas que iniciaron sus operaciones en el IV trimestre en Lima Metropolitana y Callao, 2017.**

	2017	%	VAR. 16/17
Lima Norte	6,725	21.6	8.2%
Lima Centro	11,302	36.3	6.3%
Lima Este	6,803	21.9	13.6%
Lima Sur	4,228	13.6	5.4%
Callao	2,038	6.6	7.1%
<b>Total</b>	<b>31,096</b>	<b>100.0</b>	<b>8.1%</b>

**FUENTE: INEI**

**Figura 2. Empresas por actividad económica en Lima Metropolitana y Callao, 2017.**

	2017	%	VAR 16/17
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	115	0.4	-12.2%
Explotación de minas y canteras	116	0.4	36.5%
Industrias manufactureras	2,560	8.2	1.7%
Construcción	1,103	3.5	-1.3%
Venta y reparación de vehículos	772	2.5	3.3%
Comercio al por mayor	5,039	16.2	14.8%
Comercio al por menor	8,774	28.2	10.8%
Transporte y almacenamiento	2,043	6.6	30.3%
Actividades de alojamiento	127	0.4	29.6%
Actividades de servicio de comidas y bebidas	2,310	7.4	5.3%
Información y comunicaciones	542	1.7	2.1%
Servicios prestados a empresas	2,823	9.1	-0.5%
Salones de belleza	687	2.2	18.2%
Otros servicios	4,085	13.1	1.2%
<b>Total</b>	<b>31,096</b>	<b>100</b>	<b>8.1%</b>

**FUENTE: INEI**

Para el último trimestre del 2017, el comercio al por menor continúa siendo la actividad económica con mayor número de empresas (28.2%), seguido por el comercio al por mayor (16.2%) y el rubro otros servicios (13.1%). El rubro que ha tenido el mayor crecimiento en contraste con el 2016 es el de explotación de minas y canteras (36.5%), mientras que la agricultura, la ganadería, silvicultura y pesca fueron los rubros que más se deprimieron (-12.2%).

**Figura 3. Empresas por organización jurídica en Lima Metropolitana y Callao, 2017.**

	2017	%	VAR. 16/17
Persona Natural	18,888	60.7	10.7%
Sociedad Anónima	7,331	23.6	3.3%
Sociedad Civil	243	0.8	6.1%
Sociedad comercial de Resp. Ltda.	384	1.2	-10.3%
Empresa individual de Resp. Ltda.	3,394	10.9	8.5%
Asociaciones	450	1.5	-3.6%
Otros	406	1.3	20.8%
<b>Total</b>	<b>31,096</b>	<b>100</b>	<b>8.1%</b>

**FUENTE: INEI**

Como se puede apreciar en la Figura.3, las empresas inscritas como persona natural son las de mayor número (18,888), y tuvieron un crecimiento del 10.7% con respecto al año anterior. Sin embargo, el grupo “otros”, que agrupa a sociedad comandita simple, sociedad comandita por acciones, sociedad colectiva, fundaciones, entre otros, es el que tuvo un mayor crecimiento (20.8%). Las personas jurídicas como Asociaciones y Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada son las únicas que sufrieron un decrecimiento, con -3.6% y -10.3% respectivamente.

La empresa de servicios generales AIRCALELECTRIC S.A.C, se encuentra ubicada en la ciudad de Lima - San Juan de Miraflores, emitiendo su funcionamiento desde el 27 de Agosto del 2016, cuenta actualmente con trabajadores permanentes y temporales, que solo trabajan por proyectos. La empresa brinda servicios a nivel nacional y a nivel local, la actividad comercial de AIRCALELECTRIC S.A.C. es acondicionamiento de edificios y otras

actividades que están dentro del rubro de construcción que son: Construcción de concreto y Drywall, acabados internos y externos de edificios, oficinas y domicilios (pintura, decoración con piedras, enchapados, pisos laminados, etc.) ,sistemas eléctricos domiciliarias y residenciales , aire acondicionado, instalación, reparación, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos convencionales, ecológicos y de ahorro energético. Diseño de planos del proyecto eléctricos, planos de defensa civil, planos civiles y cálculo de equipos ,de esta manera la empresa busca abrirse en el mercado local y nacional.

Hoy en día la empresa AIRCALELECTRIC S.A.C no solo se dedica a los servicios de acondicionamiento de edificios, sí que también se encuentra incursionando en el sector construcción por lo que ponemos decir es que según Noticias (2018),el sector construcción el cual ha mostrado un alto crecimiento al alcanzar un promedio de 9,9% en mayo del 2018, en comparación al mismo mes del año anterior 2017, lo cual permitió un crecimiento histórico de 7,2%, el mejor en los últimos 50 meses, según las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).Dicho incremento se debió por el avance físico de obras públicas en los ámbitos nacional, regional y local (17,58%), así como en el mayor consumo interno de cemento (8,25%).Cabe recalcar que dicho sector contribuyó en 0,51% en la expansión de la Producción Nacional en mayo 2018, la que alcanzó un 6,4%, acumulando así 106 meses de crecimiento ininterrumpido.

Teniendo en cuenta lo anterior, se aprecia que la empresa tiene mucho potencial ya que ofrece una gama de servicios múltiples, los cuales satisfacen las necesidades de cada cliente, una ventaja que posee la empresa es que aún no tiene una competencia directa en la zona, por ende es necesario tener un plan estratégico para lograr tener un visión clara hacia el futuro de que es lo que desea alcanzar y lograr como empresa,hacia donde quieren llegar y que medios utilizaran para lograrlos.

## **1.2 Justificación del Problema**

Este trabajo tiene como finalidad contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización Aircalelectric S.A.C fundamentando su razón de ser y el propósito por el cual fue creado. Realizar un plan estratégico para esta empresa permitirá analizar el panorama y el entorno externo en el que se está desarrollando

fijando sus oportunidades y las amenazas dentro de la actividad económica en el cual se está desarrollando actualmente.

### **1.3 Delimitación del Proyecto**

#### **1.3.1 Teórica**

Los resultados que se generen en este estudio incrementará el conocimiento de los directivos de la empresa, pues les dará a conocer cuán importante es tener un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Aircalelectric S.A.C

#### **1.3.2 Temporal**

El análisis se efectuó tomando como base de estudio el periodo de Enero – Junio del año 2019.

#### **1.3.3 Espacial**

La investigación se realizará en la empresa AIRCALELECTRIC S.A.C en el distrito de San Juan de Miraflores.

### **1.4 Formulación del Problema**

#### **1.4.1 Problema General**

¿Cuál es la propuesta de plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Aircalelectric S.A.C, período 2020 a 2025?

#### **1.4.2 Problema Específico**

- a) ¿Cuál es la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos para mejorar la gestión de la empresa Aircalelectric S.A.C, período 2020 a 2025?
- b) ¿Cuál es el diagnóstico interno y externo, identificando las fortalezas, debilidades, las amenazas y oportunidades del sistema objeto de estudio para mejorar la gestión de la empresa Aircalelectric S.A.C, período 2020 a 2025?
- c) ¿Cuáles son las estrategias adecuadas, de acuerdo a los objetivos planteados para mejorar la gestión de la empresa Aircalelectric S.A.C, período 2020 a 2025?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Aircalelectric S.A.C, período 2020 a 2025”

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- a) Formular la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de la empresa Aircalelectric S.A.C
- b) Realizar un diagnóstico interno y externo, identificando las fortalezas, debilidades, las amenazas y oportunidades del sistema objeto de estudio.
- c) Formular las estrategias adecuadas, de acuerdo a los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

Para esta sección se han considerado referencias tanto nacionales como internacionales con la finalidad de tener un mejor enfoque en el estudio de la variable. Los antecedentes se presentan a continuación:

##### **2.1.1 INTERNACIONALES**

Uribe (2016) en su investigación titulada “Propuesta de elaboración de plan estratégico para una empresa de soluciones informáticas. Caso: WIDE SOLUTIONS”, la autora plantea una propuesta de planificación estratégica para la empresa Wide Solutions, la cual se dedicada al desarrollo de soluciones informáticas. Esta empresa ofrece varios tipos de servicios personalizados de acuerdo a la necesidad del cliente. Se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- La planificación estratégica potencializa y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, resume el posicionamiento que tiene la empresa en el tiempo, establece una ventaja comparativa sostenible, predispone al cambio a los miembros de la empresa, en general organiza la información cualitativa y cuantitativa con la finalidad de que se tomen decisiones eficaces, Las estrategias determinan ventajas

competitivas a largo plazo, las decisiones estratégicas producen consecuencias significativas en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa

Alvarado (2015) en su investigación, “Diseño de una propuesta de plan estratégico para la Compañía MATELPA” nos dice que: La principal fortaleza de la empresa esta brindar soluciones integrales a los consumidores, por lo que podría considerar brindar sus servicios fuera del país, procediendo a expandirse regionalmente, es importante que centre sus energías en formalizar sus procesos de planeación estratégica, ayudados en gran parte por el plan estratégico provisto en este documento. De esta manera, podrán estar protegidos ante eventuales amenazas de integración hacia adelante o hacia atrás de sus competidores.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- La estrategia de una compañía permite alcance los objetivos diseñados por la junta directiva y la alta gerencia a la luz del marco estratégico. Para ellos debe contemplar el estado interno actual de la empresa, su posicionamiento con respecto a los diferentes agentes económicos y la posible afectación de las variables del macro entorno.

Arias & Zúñiga (2015) en su investigación: “Propuesta de Plan Estratégico para el periodo 2015 de la empresa RICATEAK S.A ubicada en Gualiel, vía a la paz provincia del Azuay”, elaboran una propuesta de plan estrategico para el periodo 2015 – 2019 de la empresa RICATEAK S.A para ello los autores realizaron un estudio de la situacion actual e interna con la finalidad de que la empresa pueda convertir sus recursos y sus procesos en fortalezas.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- Toda empresa necesita tener una planificación estratégica, ya que ayuda a direccionar a la empresa de una manera adecuada, por lo que se recomienda que hagan uso de esta importante herramienta.

### **2.1.2 NACIONALES**

Davila (2015), en su investigación “Aplicación de un plan estratégico para mejorar la administración de obras en la empresa VIAL S.A. Chiclayo 2015” da a conocer la problemática que presenta la institución en cuanto a la administración de obras y su mejora a través de una propuesta de plan estratégico.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- El plan estratégico debe contar con potencialidades, las cuales debe de mantener o aumentar, las limitaciones, las cuales debe de minimizar o disminuir, oportunidades, las cuales debe de aprovechar para lograr sus objetivos y finalmente amenazas que debe combatir.

Mundaca & Nañez (2009) ,en su tesis denominada “Propuesta de un plan estratégico como alternativa para mejorar la gestión administrativa – contable de la empresa SERVITÍN S.A.C de la provincia de Virú 2010-2012 ,está dirigido al diseño de los lineamientos de un Plan estratégico que permita formular, las políticas, objetivos estratégicos y metas, orientados al mejoramiento continuo de la calidad del servicio. A fin de superar las dificultades económicas, logísticas y de personal que afronta actualmente.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- La realización del plan estratégico permite definir con claridad la misión, visión, valores, objetivos y metas estratégicas; lo cual permite ser entendidas y comprendidas por los trabajadores así estos podrán enfrentar los principales problemas que viene padeciendo la empresa SERVITIN S.A.C.”. El plan estratégico permite tener una moderna gestión, a través de la eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios. Las empresas también deben involucrar a todos los trabajadores desde los órganos de alta dirección, hasta los órganos inferiores o mandos medios.

Medina & Sánchez (2014) En su tesis titulada ,”Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con balanced scored card en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el período 2013-2014.”

Plantearon lo siguiente:

Desarrollar el plan estratégico con operacionalización del Balanced Scored Card en el molino Sudamérica S.A.C, el resultado principal fue contribuir a la solución, mediante el desarrollo de plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scored Card en la MOLINERA SUDAMÉRICA S.A.C, permitiendo planificar e implementar los planes de seguimiento con respecto al cumplimiento de sus objetivos demostrando la capacidad que tienen los procesos para alcanzar los resultados.

Concluyen lo siguiente:

- Que el desarrollo del plan estratégico en la MOLINERA SUDAMÉRICA S.A.C, y su operacionalización con el Balanced Scored Card, proporcionó a la empresa una información más analizada basada en una herramienta y filosofía de trabajo por medio de la visión y las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, las cuales permitió tomar decisiones gerenciales”.

## **2.2 Bases Teóricas**

A continuación, se presentan la fundamentación teórica basada en los autores que soportan las diferentes definiciones en la siguiente investigación:

### **2.2.1 Estrategia**

#### **2.2.1.1 Evolución del pensamiento estratégico y aportes de los grandes pensadores**

Las estrategias administrativas han evolucionado en el tiempo según el nivel de cambio en los proceso originando cambios culturales y estructurales en las organizaciones mediante a administración de la calidad total de William Demming con Joseph y

Philip Crosby y la reingeniería de los procesos de Michael Hammer y James Champy.

Cada corriente de procesos conto con pensadores estratégicos, los que más contribuyeron con el proceso estratégico son:

**Figura 4. Evolución del pensamiento estratégico**



**Fuente: Elaboración Propia**

## 2.2.1.2 Evolución del concepto de estrategia

**Tabla 1. Evolución del Concepto de Estrategia**

AUTOR	DEFINICION
<b>Peter Drucker (1949)</b>	Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?
<b>Alfred Chandler (1962)</b>	“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” Para dicho autor la estructura sigue a la estrategia.
<b>Igor Ansoff (1965)</b>	“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”
<b>Kenneth Andrews (1969)</b>	“Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser”
<b>H. Mintzberg (1987)</b>	“Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento”.
<b>Fred David (1988)</b>	“Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos”
<b>Michael Porter 1990</b>	“La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial”
<b>Robert M. Grant (2002)</b>	“Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable”

**Fuente: Elaboración Propia**

Según, Hax & Majluf (1991) definen la estrategia desde varias percepciones:

- ✓ Un modelo de decisiones que da coherencia, unidad e integridad a la empresa.
- ✓ Determina y revela el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos.
- ✓ Definición para la selección de las áreas de acción de la organización o de aquellas en que va a estar: En qué asuntos estamos actuando o en qué asuntos deberíamos estar.
- ✓ Intenta lograr una ventaja sostenible en el largo plazo en cada una de sus áreas de acción, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la institución, y las fortalezas y debilidades de la empresa
- ✓ Abarca todos los niveles jerárquicos de la organización.
- ✓ Define la naturaleza de las compensaciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos de asociados.

### 2.2.1.3 Escuelas de estrategia

Según Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1998) en el libro Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico, dividen en diez escuelas de pensamiento que explican las formas de diseñar estrategias según los factores internos y externos, la cultura y el ambiente. Estas son las siguientes:

**Tabla 2. Escuelas de Estrategia**

ESCUELA	BASE DISCIPLINAR	CONCEPTO DE ESTRATEGIA
Escuela del diseño	Arquitectura como metáfora	La creación de estrategia como un proceso de <b>concepción</b> .
Escuela del planeamiento	Planeamiento urbano, teoría de sistemas	La creación de estrategia como un proceso <b>formal</b> .
Escuela del posicionamiento	Organización industrial (economía) y estrategia militar	La creación de estrategia como un proceso <b>analítico</b> .
Escuela empresarial	Economía	La creación de estrategia como un proceso <b>visionario</b> .

Escuela cognitiva	Psicología	La creación de estrategia como un proceso <b>mental</b> .
Escuela de aprendizaje	Educación, teoría del aprendizaje	La creación de estrategia como un proceso <b>emergente</b> .
Escuela de poder	Ciencias políticas	La creación de estrategia como un proceso de <b>negociación</b> .
Escuela cultural	Antropología	La creación de estrategia como un proceso <b>colectivo</b> .
Escuela ambiental	Biología	La creación de estrategia como un proceso <b>reactivo</b> .
Escuela de configuración	Contexto	La creación de estrategia como un proceso de <b>transformación</b> .

***Fuente: Elaboración Propia***

#### **2.2.1.4 Clasificación de la estrategia**

Según Hax & Majluf (1991) se clasifican en tres grupos:

Según su alcance respecto a la organización

##### **a) Explícita**

Se da cuando la estrategia es generada por el proceso de participación y de consenso, es comunicada abiertamente tanto dentro y fuera de la organización y a todos los participantes que están involucrados con la empresa.

##### **b) Implícita**

Cuando no existe un plan pero hay una dirección y un conocimiento de los objetivos de la organización.

Según el proceso de su formulación

##### **a) Producto de un proceso analítico formal disciplinado**

Va orientada de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocios y funcional.

##### **b) Producto de un proceso de enfoque del poder**

Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves de la organización.

Según la orientación de su formulación

##### **a) Patrón de acciones pasadas**

Emerge de acciones de decisiones pasadas.

### **b) Planeada con una visión de futuro**

La estrategia es un cambio que perfila nuevos cursos de acción.

### **2.2.2 Planeación**

Según Chiavenato (2011) “La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos”. La planeación determina en una organización a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

Consiste en un modelo teórico para la acción futura de la organización donde se comienza por la determinación de los objetivos y se detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Para planear y definir los objetivos de una organización se debe seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos.

#### **a) Establecimiento de objetivos**

Es el punto de partida de la planeación, fijar objetivos nos ayuda saber a donde se pretende llegar como organización y saber con exactitud como llegar hasta allá. Partiendo de este concepto podemos decir que los objetivos vienen hacer los resultados futuros que se espera alcanzar, son pretensiones futuras que una vez alcanzadas dejan de ser objetivos para convertirse en una realidad.

#### **b) Desglose de los objetivos**

Los objetivos de las organizaciones pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana.

#### **c) Amplitud de la planeación**

Además de la jerarquía de objetivos, existe una jerarquía de planeación. En este sentido, existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional.

#### **d) Tipos de planes**

La planeación produce un resultado inmediato: El plan, un plan es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan. Un plan es un curso predeterminado de acción durante un periodo específico, y representa una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar un objetivo pretendido. El plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y proporciona respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde y por quién.

Existen cuatro clases de planes:

1. Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos
2. Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos
3. Planes relacionados con el tiempo, denominados programas
4. Planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos.

#### **2.2.3 Planeación estratégica**

Es un concepto que data desde mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de la empresa, cuyos resultados se plasma en el plan estratégico convirtiéndose en una guía para alcanzar los propósitos y logros de los objetivos en la organización.

Según Ansoff & McDonell (1990) la planificación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que fue aceptada de mejor manera entre los gerentes generales que entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo la veían como un ejercicio más en el que simplemente se llenan formas

Según Chiavenato (2011), es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de

insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra la organización.

Drucker (2006) afirma en su libro: *The Practice of Management*, que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que cambien lo necesario en la organización. Parte su definición parte de la idea que los gerentes deberían saber que recursos tenía su empresa y cuales debería tener.

Leyendo las definiciones de dichos autores podemos encontrar elementos comunes que nos permitirán acercarnos en mayor medida a la propuesta de un plan estratégico para la empresa de servicios generales AIRCALELECTRIC S.A.C. Entre estos elementos tenemos: El concepto de un entorno quiere decir una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que lleva relación con las condiciones negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno de la empresa. También realizar un análisis de situación actual, con la finalidad de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fortalezas. Además la empresa debe poseer una visión hacia el futuro, también establecer una misión en conjunto con sus metas u objetivos estratégicos.

En resumen la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la cual tiene que ver con la naturaleza del negocio donde se definen los objetivos a largo plazo, se identifican las metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo las estrategias. También proporciona a los altos directivos y a los empleados una visión de lo que pueden lograr la empresa en un futuro, así como la tranquilidad y sentido de permanencia en la organización lo cual lleva a la motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo logrando los objetivos planteados.

### 2.2.3.1 Propósito y beneficios de la Planeación estratégica

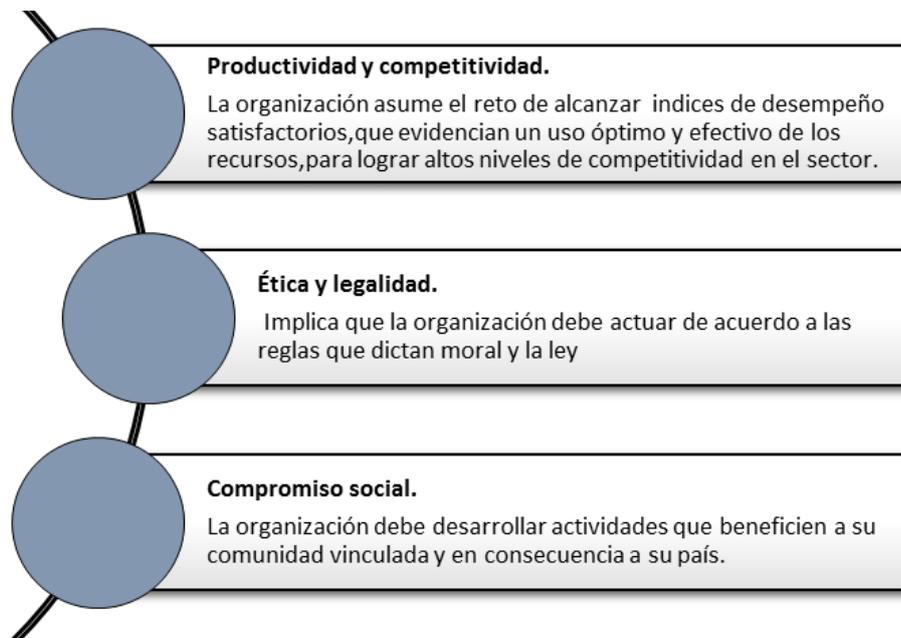
La Planeación estratégica se realiza con el fin de estudiar y conocer el entorno de la organización con lo que se pretende contrarrestar los aspectos negativos y tomar lo positivas para desarrollar estrategias en pos de visión misión y objetivos en beneficio de la empresa. Los propositos para llevar a cabo un planteamiento estrategico son lo siguiente:

- Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones dentro de la organización
- Tomar ventaja de recursos que posee la empresa y de aquellas oportunidades que surjan en el entorno empresarial
- Responder de manera efectiva a la resistencia y barreras del mercado

### 2.2.3.2 Objetivos de la Planeación estratégica

Llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

**Figura 5. Objetivos de la Planeación Estratégica**



**Fuente: Elaboración Propia**

### 2.2.3.3 Modelos de planificación estratégica

#### Modelo de David (2013)

Según David (2008) ,este modelo esta compuesto por tres fases:

✓ **Formulación de estrategias**

Consta de 5 pasos:Desarrollo y declaracion de la vision y mision,ejecucion de la auditoria externa,ejecucion de la auditoria interna,establecimiento de los objetivos de largo plazo y por ultimo,la generacion,evaluacion y selección de estrategias

✓ **Implementación de las estrategias**

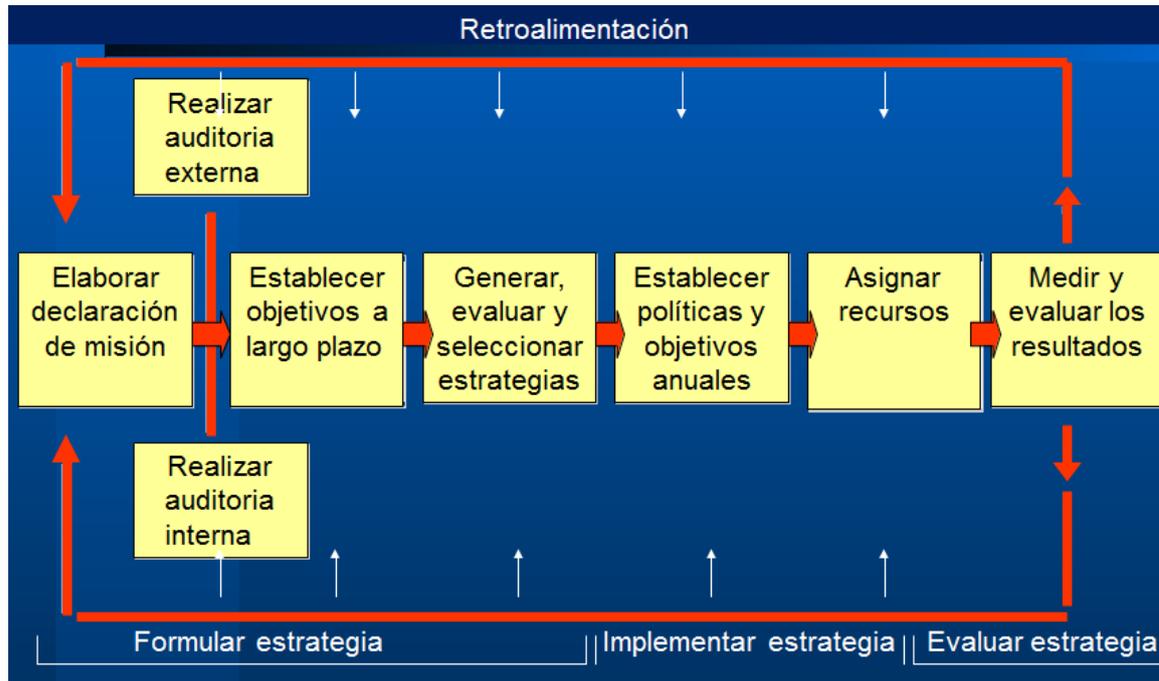
Consta de dos fases:La implementacion del las estrategias administración y la implementacion de estrategias de marketing, finanzas, contabilidad ,etc.

✓ **Implementación de las estrategias**

Consta de tres actividades:Examinar las bases de la estrategia de la organización ,luego comparar los resultados esperados contra los reales y por ultimo aplicar las medidas correctivas que garanticen que se cumpla con lo establecido.

Con las fases de: Formulacion,implementacion y evaluacion de la estrategia,lo que el autor pretende es buscar la interaccion entre los distintos niveles jerarquicos y reconocer que la planeacion en la organización debe de incluir a los altos mandos que son los gerentes y tambien busca involucrar a los empleados con el fin de que la toma de decisiones no solo se presente como una responsabilidad unica de los altos mandos sino por el contrario busca establecer la participacion de los trabajadores como factor clave para el compromiso ante los cambios organizacionales. El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones.

**Figura 6. Modelo de planeación estratégica según David Fred**



**Fuente: Conceptos de administración Estratégica (2008)**

### **Modelo de Serna (2008)**

Segun Serna (2008) el plan estratégico es un proceso que conduce a una manera de pensar estratégicamente a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Para la implementación de un proceso de planeación estratégica se debe de establecer y definir los principios corporativos que son: El conjunto de valores, creencias y normas que se serán el soporte cultural de la organización. Para el autor ,los principios no forman parte de la misión y la visión de la organización pero si los enmarcan y son los que facilitan el trabajo del equipo directivo de la organización y del conjunto de las personas implicadas en la empresa.

**Figura 7. Modelo de planeación estratégica según Humberto Serna (2008)**



**Fuente: Gerencia Estratégica (2001)**

### Modelo de D' Alessio (2008)

Este modelo esta dividido en 3 etapas:

#### 1. Planeamiento estrategico (FORMULACION)

Se inicia con el establecimiento de la vision, mision de la organización, valores y código de ética que rigiran en la organización, la evaluacion de los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), el análisis del sector industrial y los competidores de la organización, identificación y establecimiento de los objetivos estratégicos de largo plazo.

#### 2. Dirección estrategica (IMPLEMENTACIÓN)

Esta etapa consiste en convertir los planes estratégicos iniciales en acciones y posteriormente transformarlos en resultados. Esta etapa esta compuesta por 4 elementos:

- ✓ **Objetivos de corto plazo(OCP):**Deben ser claros,medibles y verificables.
- ✓ **Políticas:**Orientados desde los valores de la organizacion
- ✓ **Recursos:**Vienen hacer los insumos,los cuales deben de eswtar en funcion a los objetivos de corto plazo.
- ✓ **Estructura organizacional:**Ayuda a la organización a que se mueva a traves de las estrategias seleccionadas

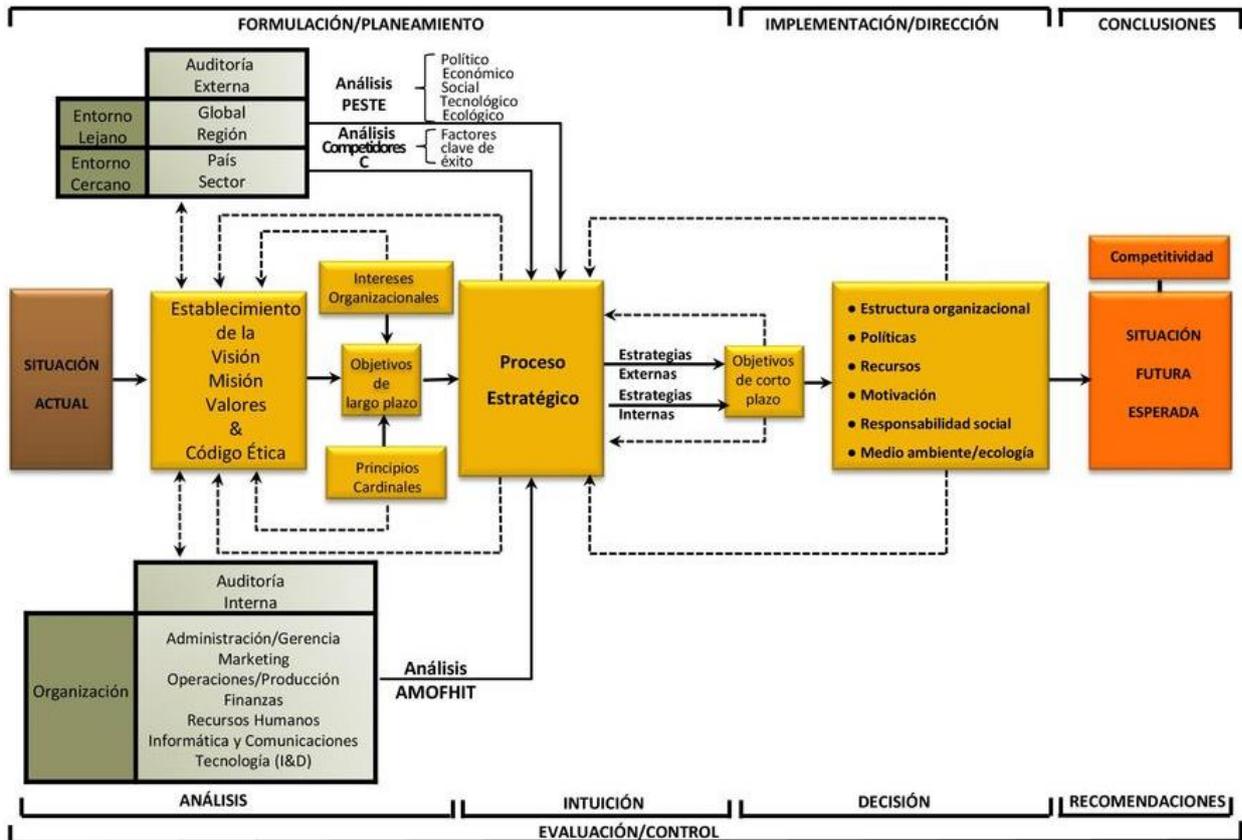
### 3. Control estrategico (EVALUCIÓN)

Según D' Alessio (2008) es un proceso permanente en toda planeacion estrategica,esta conformada por:

- ✓ Tablero de Control :Se evalúan las estrategias en la organización y los planes operacionales.
- ✓ La evaluación del desempeño:Sistema que mide y compara el funcionamiento de la organización; posteriormente,
- ✓ Revisión del analisis externo e interno: Observan las matrices elaboradas
- ✓ Las acciones correctivas:Son las que realiza cambios

Para una efectiva evaluación y control de la organización, se deben cumplir con requisitos para establecer estrategias y planes de contingencia a fin de responder a los cambios constantes y globales del entorno

**Figura 8. Modelo de secuencial del proceso estratégico D' Alessio (2008)**



**Fuente: Libro El proceso estratégico (2008)**

### 2.2.3.4 Enfoques de la Planificación Estratégica

#### Planificación Estratégica Normativa

Llamada también clásica o tradicional, este modelo de planificación se rige por la selección de medios, metas, objetivos e ideales por un periodo indefinido. Este enfoque busca la coherencia, eficiencia y eficacia de las intervenciones de medida centralizadas, siguiendo el cumplimiento de objetivos trazados por el poder político o gestor de la organización. En la planificación normativa se distingue del sujeto de la

planificación (planificador o su mandante) y los actores presentes y actuales en el escenario de la intervención.

### **Planificación Estratégica Prospectiva**

Es un enfoque que se utiliza para el diseño de escenarios futuros de las organizaciones, la prospectiva es el diseño del futuro y lleva sus proyección hacia el presente a través de estrategias y proyectos de investigación para la toma de decisiones y ejecución de tareas en presente. En la planificación prospectiva se ubican en las ideas motrices o conceptos fundantes de los proyectos (realidades virtuales).

### **Planificación Estratégica Situacional**

Dicho enfoque se basa en un análisis situacional donde se concentra en los problemas actuales o potenciales y no en sectores o materias, se aplica a cualquier organismo menos en el mercado. Tiene como objetivo la ciudadanía y el bien común, busca eficiencia en lo político económica y social

### **Planificación Táctica y Operacional**

#### **Operacional**

Medios para conseguir metas dadas por una autoridad (producción de un producto específico a corto plazo). También se define como la asignación de tareas específicas que deben realizar en cada una de las unidades de operaciones

#### **Táctica**

Define con claridad que desea o que pretende lograr una institución o empresa, como y cuando se realizara y quien será encargado .También se refiere al uso más efectivo de los recursos para el logro de los objetivos específicos teniendo resultados a mediano plazo.

## 2.2.4 El proceso estratégico

Es un conjunto de secuencia y actividades que se desarrolla en una organización para alcanzar la visión establecida ayudando de esta manera a proyectarse al futuro.

Para Hax & Majluf (1991) el proceso estratégico utiliza los análisis interno y externo con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas para la organización, que son los medios necesarios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

### 2.2.4.1 Características del proceso estratégico

Puede tener las siguientes características:

**Figura 9. Características del Proceso estratégico**

POR LA NATURALEZA DEL PROCESO	POR LOS CAMBIOS QUE PUDIERA PRESENTAR EN EL ENTORNO	POR LA INTENSIDAD DEL PROCESO
<p><b>Interactivo</b> Por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas</p>	<p><b>Sensibilidad</b> Al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores pueda tener sobre la organización y sus análisis.</p>	<p><b>Incremental</b> Cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.</p>
<p><b>Iterativo</b> Por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas (realimentado) por los sistemas de alerta temprana.</p>	<p><b>Contingencia</b> Al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio.</p>	<p><b>Radical</b> Cuando el desarrollo se produce de una sola vez.</p>
	<p><b>Escenarios</b> Al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización. Es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.</p>	

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **2.2.4.2 Objetivos del proceso estratégico**

- ✓ Productividad y competitividad.

La organización toma el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos de la empresa, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.

- ✓ Ética y legalidad.

Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.

- ✓ Compromiso social.

La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país.

#### **2.2.4.3 Etapas del Proceso Estratégico**

##### **1. Formulación de la estrategia (Planeación)**

Consiste en la formulación y evolución de las diferentes alternativas estratégicas que se presentan y culminan en la selección de una de ellas

Formular la estrategia de una organización implica 3 grandes pasos:

- ✓ Determinar dónde estamos.
- ✓ Determinar a donde queremos llegar.
- ✓ Determinar cómo llegar hasta allí.

##### **Visión**

Es una proyección que deberá caracterizarse por ser lo más objetiva y realista, partiendo de las condiciones existentes, tanto interna como externa. Engloba el resto de objetivos y es a largo plazo. Según Mikoluk (2013) estas son algunas de las preguntas que debe preguntarse cuando se perfile la visión de una organización: ¿Dónde quiere estar la organización dentro de cinco años? ¿Cómo quiere influenciar el mundo?

## **Misión**

Es la parte operativa de la organización representa tareas y actividades abarca también el propósito de la organización como la base de competencias y la ventaja competitiva. Según (Mikoluk, 2013) es el punto más realista de la finalidad y las ambiciones de la compañía. Estas son algunas de las preguntas que debe preguntarse cuando se perfile la misión de una organización: ¿Por qué existe la empresa? ¿Qué intenta conseguir durante su existencia?

## **2. Implementación de estrategias (Ejecución)**

La implementación estratégica es el proceso activo de cumplir los objetivos estratégicos estipulados poniendo en práctica la estrategia. El éxito de la estrategia depende, por una parte de la correcta valoración del mercado y sus fuerzas competitivas y por otra de su aceptación y ejecución por la propia organización.

### **¿Qué hacer?**

Implementar el plan implica una serie de pasos

- ✓ Asignar y procurar los recursos necesarios: Financieros, humanos, tiempo, tecnología etc.
- ✓ Establecer la estructura humana: Puede ser una estructura jerarquía de comando, equipos multifuncionales, etc.
- ✓ Establecer responsabilidades: Cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo
- ✓ Manejar el proceso: Evaluar los resultados y hacer ajuste necesarios

## **3. Evaluación de estrategias (Evaluación de resultados)**

Con el objetivo de que realmente se cumplan el cometido de las estrategias implantadas, es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas

El proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la estrategia las afecta, comprando los resultados con las metas propuestas y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera tal que consiga lo esperado con el plan.

El proceso de evaluación está compuesta por 3 pasos:

- a) Análisis de los factores internos y externos
- b) Medición del desempeño organizativo
- c) Realización de acciones correctivas

Su objetivo es reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación, las acciones de evaluación y control de una estrategia incluyen medidas de desempeño, una revisión consistente de problemas internos y externos, tomar decisiones correctivas cuando sea necesario.

#### **2.2.4.4 Insumos del Proceso Estratégico**

##### **Análisis Interno**

Donde se identifican los factores internos claves de la empresa, como por ejemplo: Financiación, marketing, producción, organización, etc. En esta parte se realiza una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

## **Análisis Externo**

Es la parte donde se identifican los factores externos que son claves para la empresa, como por ejemplo: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. La matriz FODA divide el análisis externo en:

- **Oportunidades:** Representan la mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- **Amenazas:** Se puede poner en riesgo la supervivencia de la empresa o en menor medida puede afectar al segmento del mercado en el cual nos estamos enfocando. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

### **2.2.5 Formulación y planeamiento**

#### **2.2.5.1 Visión**

Engloba el resto de objetivos y es a largo plazo .Según Mikoluk (2013) estas son algunas de las preguntas que debe preguntarse cuando se perfile la visión de una organización:¿Dónde quiere estar la organización dentro de cinco años? ¿Cómo quiere influenciar el mundo?

### **2.2.5.2 Misión**

Es la parte operativa de la organización representa tareas y actividades abarca también el propósito de la organización como la base de competencias y la ventaja competitiva. Según (Mikoluk, 2013) es el punto más realista de la finalidad y las ambiciones de la compañía. Estas son algunas de las preguntas que debe preguntarse cuando se perfile la misión de una organización: ¿Por qué existe la empresa? ¿Qué intenta conseguir durante su existencia?

### **2.2.5.3 Valores Corporativos**

Son ideas y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, los valores representan lineamientos que regulan el comportamiento de las personas dentro de la organización .Cada organización tiene sus propios valores.

### **2.2.5.4 Código de ética**

Es una herramienta empresarial que permite la creación de una cultura organizacional en las empresas que a su vez incorporan e implementan a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización. Esta cultura organizacional determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan en la misma.

El código de ética debe de respetarse en toda la organizaciones involucrando a todos los miembros tanto por los directivos y/o dueños, como por los colaboradores de una empresa en sus acciones diarias.

### **2.2.5.5 Evaluación Externa**

Denominada también auditoria externa, va enfocada a la exploración del entorno y su análisis, lo que se pretende con la evaluación externa es identificar y evaluar los eventos que están más allá del control inmediato de la

firma con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible de la empresa.

## **Análisis PESTEC**

Son factores externos que nos sirven para describir el entorno general de la organización. Se dividen en:

- **Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Son las fuerzas que determinan las reglas bajo las cuales debe operar la organización. Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. Bajo este escenario se producen búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder; lo que determina un conjunto de variables como por ejemplo: La estabilidad política, legislación laboral, contrabando, la informalidad, relaciones con organismos públicos que establecen los límites para el desempeño de las empresas.

- **Fuerzas económicas y financieras (E)**

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación). Algunas de estas variables son: Tasa de intereses, riesgo país, costo de mano de obra, evolución del poder adquisitivo del consumidor, evolución del PBI per capital.

- **Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Involucra la tasa de crecimiento poblacional, tasa de desempleo y subempleo, cultura, estilos de vida de la población. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento

organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las organizaciones, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes; también generan nuevas ventajas competitivas, que son más eficaces que las existentes. Entre estas fuerzas podemos encontrar las nuevas maquinarias, los nuevos equipos, los nuevos procesos productivos, los nuevos sistemas de comunicación, el nivel tecnológico, las tecnologías de información, el comercio electrónico, etc.

- **Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Involucra la protección del medio ambiente, preservación de recursos naturales no renovables, amenaza de desastres naturales, cultura de reciclaje. Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos.

- **Fuerzas competitivas (C)**

Consiste en emprender acciones defensivas para encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o es su caso inclinarlas a su favor, obteniendo de esta manera un rendimiento superior sobre la inversión. Está compuesta por las cinco fuerzas de Porter el cual propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector con

el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la organización o unidades de negocio que operan en dicho sector:

### **1. Poder de negociación de los proveedores.**

Las empresas tienen una amplia gama de diferentes proveedores para adquirir insumos. Un proveedor es poderoso siempre y cuando: Se centre en el sector al cual vende ofreciendo productos diferenciados de los demás

### **2. Poder de negociación de los compradores**

Tiene que ver con la capacidad de negociación con la que cuenta los clientes de un determinado sector o mercado. Los clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios. Entre estos podemos mencionar lo siguiente: Alto volumen de compra, Posibilidad de negociación, Costes o facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa.

### **3. Intensidad de la rivalidad de los actuales competidores**

En este punto la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, cuanto menos competido se encuentre un sector ser más rentable y viceversa.

### **4. Amenaza de los sustitutos**

Un mercado o segmento deja de ser atractivo para los clientes, cuando existen productos sustitutos reales o potenciales, esta situación podría complicarse cuando los sustitutos están más avanzados tecnológicamente pudiendo estar con precios más bajos reduciendo de esta manera los márgenes de utilidad de la organización o de la industria.

### **5. Amenaza de los entrantes**

Los entrantes en un sector producen nuevas capacidades y un deseo de tener mayor participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para poder invertir. Cuando la amenaza es alta, los involucrados deben mantener los

precios bajos o incrementar la inversión para disminuir a los nuevos competidores.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Según D' Alessio (2008) “La matriz EFE permite resumir y evaluar la información resultante del análisis PESTE; además, facilita la identificación de las principales oportunidades y amenazas en las áreas funcionales de un negocio. La calificación más alta que puede obtener una organización sujeta a evaluación es 4.0, lo cual indica que la empresa responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno; mientras que la calificación más baja posible es de 1.0, lo cual significa que la organización no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas. De este modo, el valor promedio es 2.5”.

#### **2.2.5.6 La evaluación interna**

Son el conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en una organización, para proteger su activo, minimizar riesgos, incrementar los procesos operativos y optimizar la rentabilidad del negocio. Las principales áreas funcionales auditadas en toda organización que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- ✓ Marketing y ventas
- ✓ Operaciones y logística
- ✓ Finanza y contabilidad
- ✓ Administración/Gerencia
- ✓ Recursos humanos

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).**

Según D' Alessio (2008) La matriz EFI, resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y permite identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para su aplicación se requiere un juicio intuitivo, pues si bien existe una metodología en su elaboración, no hay valores absolutos sino una adecuada interpretación y justificación detrás de la asignación de cada valor.

### **2.2.5.7 Objetivos de largo plazo**

Representan los resultados que la empresa espera alcanzar luego de haber implementado las estrategias externas, las cuales conducen hacia la visión establecida por la organización y dependen de la industria.

### **2.2.5.8 Objetivos a corto plazo**

Son instrumentos para establecer las prioridades que tiene la organización en cuanto a sus divisiones y departamentos construyendo la base para asignar los recursos de la organización, permitiendo que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

### **2.2.5.9 DECISIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **Análisis de la matriz FODA**

Es una matriz de la situación competitiva de la empresa en su mercado externo como interno afectos de determinar sus: Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas.

#### **La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)**

Es una herramienta para definir las estrategias para la organización, está formada por un marco de cuatro cuadrantes los cuales nos indican si es una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

#### **Análisis del cuadrante PEYEA**

##### **Cuadrante conservador**

Ubicado en la parte superior izquierdo del grafico PEYEA, lo que implica es permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias están:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversidad concéntrica

### **Cuadrante agresivo**

Ubicado en la parte superior derecha del grafico PEYEA, cuando el vector direccional se localiza en este cuadrante, la organización se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas.

- Diversificación concéntrica
- Integración vertical
- Concentración

### **Cuadrante defensivo**

Ubicado en la parte inferior izquierdo del grafico PEYEA, lo que sugiere es que la organización se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias tenemos:

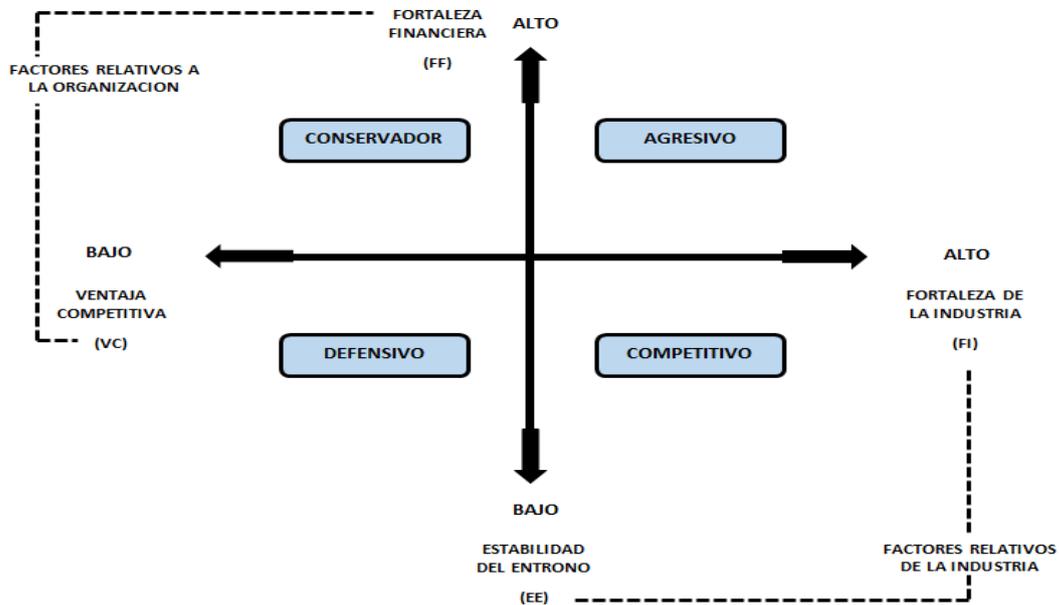
- Reducción de costos
- Atrincheramiento
- Desposeimiento
- Liquidación

### **Cuadrante competitivo**

Ubicado en la parte inferior derecho del grafico PEYEA, cuando el vector direccional se localiza en este cuadrante, indica el uso de las siguientes estrategias:

- Fusión concéntrica
- Fusión conglomerada
- Reconversión

**Figura 10. Matriz PEYEA**



**Fuente: El proceso Estratégico (2008)**

**La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)**

Es un instrumento, que permite evaluar las estrategias en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, tanto internas y externas, esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas.

**2.3 Definición de términos básicos**

**Gestión**

Se refiere al conjunto de medidas y estrategias con las cuales se busca mejorar la productividad y la competitividad de la organización, esta función lo suelen desempeñar los directores y gerentes de una empresa

**Visión**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que

estimule y promueva la pertenecía de todos los miembros de la organización.

### **Misión**

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.”

### **Metas**

Objetivos que deben alcanzarse a corto plazo

### **Objetivos**

Resultados que se pretenden conseguir también se puede decir que son blancos que se pretender alcanzar en un determinado periodo.

### **Objetivos Estratégicos**

Son los objetivos generales de la organización, se plantea a largo plazo

### **Organización**

Se refiere a la función administrativa que sigue a la planeación donde se determina y agrupa las actividades necesarias para conseguir los objetivos y las asigna a los cargos y personas respectivas.

### **Plan**

Acción determinada que es necesaria para alcanzar un objetivo. Es el producto de la planeación

### **Planeación**

Es la primera de las funciones administrativas, aquí se determina con anticipación los objetivos que deben alcanzarse y las actividades necesarias para alcanzarlos.

## **Planeación estratégica**

Es la planeación general proyectada a largo plazo, aquí se incluye a la organización en conjunto.

## **Estrategia**

Se refiere a la movilización de todos los recursos que posee la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos globales a largo plazo. Una estrategia define un conjunto de tácticas

## **Proceso**

Consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben suceder para completar un fin específico

## **Análisis interno**

Levantamiento de las condiciones organizacionales que permita realizar una evaluación de los puntos fuertes (fuerzas organizacionales que necesitan ser aprovechadas) y los puntos débiles (debilidades organizacionales que necesitan ser corregidas).

## **Valores**

Creencias básicas sobre lo que es importante y que constituyen guías que orientan las prácticas en una organización.

## **CIIU**

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es un sistema de clasificación, mediante códigos, de las diferentes actividades económicas que existen, según procesos productivos lo cual permite la rápida identificación, en todo el mundo, de cualquier actividad productiva.

## **Acondicionamiento de edificios**

Es una actividad económica que abarca todas las actividades de instalación necesarias para habilitar los edificios. Dichas actividades suelen realizarse en la obra, aunque ciertas partes de los trabajos pueden llevarse a cabo en un taller especializado. Se incluyen

actividades tales como la instalación de cañerías, sistemas de calefacción y aire acondicionado, antenas, sistemas de alarma y otros sistemas eléctricos, sistemas de extinción de incendios mediante aspersores, ascensores y escaleras mecánicas, etc. También se incluyen los trabajos de aislamiento (hídrico, térmico y sonoro), chapistería, colocación de tuberías para procesos industriales, instalación de sistemas de refrigeración para uso comercial y de sistemas de alumbrado y señalización para carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos, etc., así como la instalación de centrales de energía eléctrica, transformadores, estaciones de telecomunicaciones y de radar, etc. También se incluyen las reparaciones relacionadas con esas actividades.

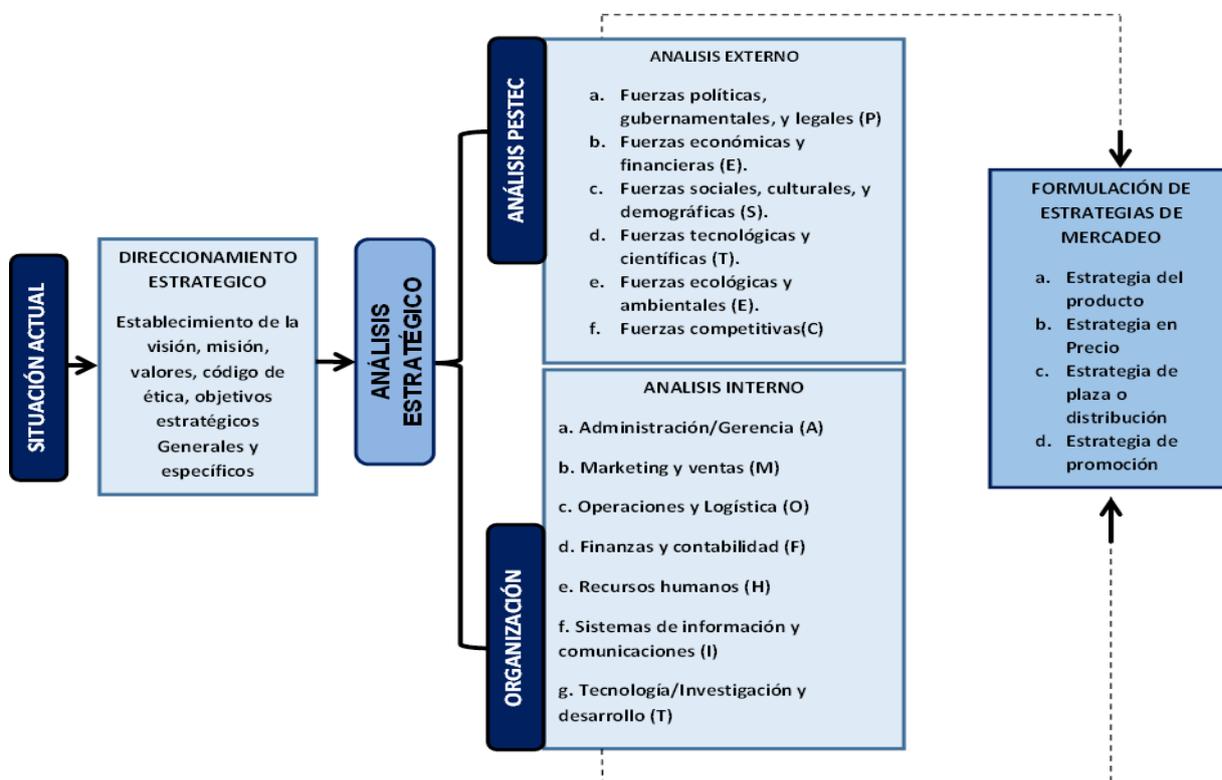
## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

#### 3.1 Modelo de solución propuesto

En base a las diferentes teorías y modelos sobre la planeación estratégica, se propone un modelo aplicable para la microempresa Aircalelectric S.A.C

**Figura 11. Modelo aplicable para la empresa Aircalelectric S.A.C**



**Fuente: Elaboración Propia**

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO O CASO DE LA EMPRESA AIRCALELECTRIC S.AC

La empresa AIRCALELECTRIC S.AC nace con la idea de crear un negocio propio de servicios generales, surgiendo de la experiencia laboral de más de 8 años en las diferentes empresas que se dedican a la actividad económica de acondicionamiento de edificios, experiencia obtenida por sus 4 socios, lo cual les permite obtener un conocimiento y practica sobre la gestión de este rubro para poder atender los requerimientos, exigencias y necesidades de los clientes y de las empresas que requieren dichos servicios de acondicionamiento de edificios.

**Tabla 3. Datos generales de la empresa**

<b>RUC</b>	20601461766
<b>Razón Social</b>	AIRCALELECTRIC S.A.C.
<b>Tipo Empresa</b>	Sociedad Anónima Cerrada
<b>Condición</b>	Activo
<b>Fecha Inicio Actividades</b>	27 de Agosto del 2016
<b>Actividad Comercial</b>	Acondicionamiento de Edificios.
<b>Dirección Legal</b>	Mz. A Lote. 5 A.H. M. Javier Heraud (Miguel Iglesias Cuadra 14)
<b>Teléfono</b>	(01) 1493384
<b>Distrito</b>	San Juan de Miraflores
<b>Gerente General</b>	Ricardo Cesar Arquiñego García

**Fuente: Elaboración Propia**

### ANTECEDENTES

Aircalelectric S.A.C, es una empresa que no cuenta con un plan estratégico desarrollado ni implementado y a la fecha no tiene una visión, misión, valores y código de ética establecidos por ello, es conveniente definirlos para ayudar a que la empresa pueda alcanzar el futuro deseado y así pueda llegar a ser sostenible en el tiempo. Para la elaboración de la visión y la misión de se ha realizado varias reuniones con los socios de la empresa, de manera que lo planteado en el proyecto guarde relación con las posibilidades y las metas de Aircalelectric S.A.C. Es así que tanto la visión, misión, valores y código de ética han sido elaboradas en conjunto con la organización.

## **VISIÓN**

Ser una empresa reconocida y preferida por nuestros clientes como su mejor opción por nuestra capacidad para brindar soluciones integrales en acondicionamiento de edificios y otras actividades como el rubro de construcción, con el distintivo de seguridad, rapidez y confianza.

## **MISIÓN**

Brindar soluciones integrales en acondicionamiento de edificios y otras actividades como el rubro de construcción, empleando el mejor talento humano que son nuestros ingenieros y técnicos calificados con el fin de suministrar servicios de calidad a nuestros clientes.

## **VALORES**

- Honestidad, lealtad, orden, puntualidad, confianza, amistad, y ética profesional de su personal.
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Iniciativa, innovación, creatividad, y compromiso con la empresa en la búsqueda de la mejora continua.
- Integridad
- Responsabilidad social, respeto a los demás, y al medio ambiente.
- Compromiso con la seguridad del trabajador y reconocimiento de su labor.

## **CÓDIGO DE ÉTICA**

Se establece como Código de Ética:

- Reconocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus ingenieros y técnicos calificados también con la sociedad y las comunidades en las cuales realiza su gestión empresarial.
- Compromiso con el cumplimiento de su objeto social, brindando igualdad de oportunidades a sus colaboradores , contratistas, clientes, proveedores, competidores, y personas en general, independientemente de su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social, e ideología política.

- Privilegiar las relaciones con empresas, entidades, y organizaciones que en su gestión sean socialmente responsables y estén fundamentadas en el respeto de la dignidad humana y en la prevalencia del interés común.

### **Objetivos Generales**

- ✓ Incrementar el volumen de proyectos de la empresa Aircalelectric S.A.C
- ✓ Lograr la satisfacción de nuestros clientes en el menor plazo de ejecución, brindando calidad de servicio.
- ✓ Asumir el compromiso ante las necesidades de nuestros clientes en todos los aspectos relacionados con la optimización de calidad, diseño y los costos, desarrollando constantemente alternativas de solución accesibles de nuestros clientes.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Posicionar el nombre de la empresa dentro del sector servicios y construcción
- ✓ Ampliar y expandir sucursales de la empresa Aircalelectric S.A.C dentro de Lima Metropolitana y Provincia.
- ✓ Realizar la planificación estratégica para llevar a cabo los proyectos en base a calidad y menor tiempo.

## **ANALISIS EXTERNO**

### **Análisis del Entorno PESTE+C**

#### **a. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

El actual gobierno de Martín Vizcarra da una vital importancia al rubro de la construcción, parte de su plan de gobierno es mejorar la infraestructura, vivienda y saneamiento como parte de la inversión pública.

Los Ministerios directos que intervienen en el sector construcción son el de Vivienda y Saneamiento, Transportes y Comunicaciones y el de Economía y Finanzas, el mismo que ha indicado que el Estado invierte entre 5% y 6% del Producto Bruto Interno (PBI) en construcción, y la empresa privada lo hace en un promedio de 22%. El enfoque de

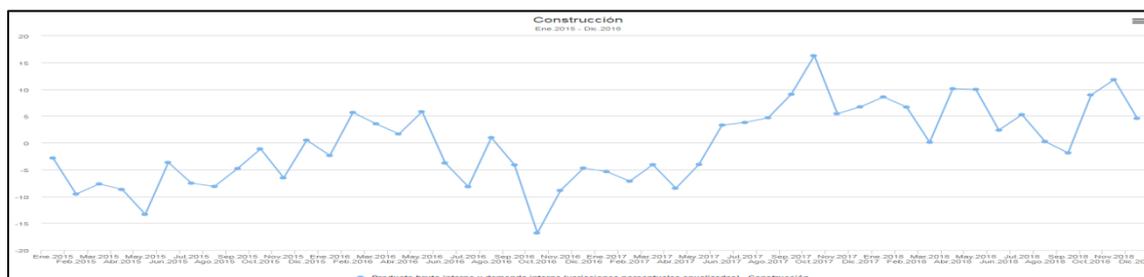
participación que el estado tiene en este sector está orientado principalmente al fomento de la adquisición de vivienda, el cual busca atender las necesidades habitacionales de todos los sectores económicos de la población. Dentro del PBI de la construcción el rubro más importante pertenece a la construcción de viviendas representando el 54%, el 46% restante corresponde a la construcción de canales puentes, carreteras y grandes edificaciones. Sin embargo los mayores ingresos de las medianas y grandes empresas constructoras provienen de las obras financiadas por el sector público que representan el 46% antes mencionado.

### b. Fuerzas económicas y financieras (E)

El sector construcción es uno de los sectores más importantes para la economía ,según la Camara Peruana de Construcción (Capeco),estimo que el sector construcción presentara un mejor resultado de crecimiento y se expandira en un 4,5% para el 2019, ante las expectativas favorables del rubro inmobiliario. En sector pesarán las obras por los Juegos Panamericanos y por la reconstrucción, en lo que respecta a infraestructura.

En cuanto al rubro del sector inmobiliario se espera que crezca 7% en sus ventas para este año. El Banco Central de Reserva (BCR), en su reporte de inflación de diciembre del 2018, proyectó un crecimiento de 4% para el sector construcción al cierre de este año.

**Figura 12. Producto bruto interno y demanda interna (Variaciones porcentuales anualizadas)-Construcción**



**Fuente: INEI**

La empresa Aircalelectric ha realizado proyectos para los diferentes municipios distritales por lo que es importante analizar cómo se está manejando las finanzas públicas. Como se puede observar en la siguiente figura, los distritos con mayor presupuesto por habitante en Lima Metropolitana son Santa María del Mar, San Isidro y Miraflores. En cuanto al monto absoluto recibido, los distritos con mayor presupuesto fueron Ate, Santiago de Surco y San Isidro.

Por el lado de Callao, La Punta se encuentra entre los distritos con mayor presupuesto por habitante en Lima y Callao. En números absolutos, los distritos de Callao y Ventanilla son los municipios que recibieron los montos más altos.

**Tabla 4. Presupuesto distrital de Lima Metropolitana y Callao, 2017**

Municipalidad	PIM	Soles / hab	Municipalidad	PIM	Soles / hab
Santa María del Mar	7,709,836	7,717.55	Lurín	69,476,026	778.92
La Punta	25'055,902	6,543.72	La Victoria	132,604,152	763.72
San Isidro	235,450,881	3,876.69	Chaclacayo	32,625,743	760.29
Miraflores	204,730,412	2,060.97	Bellavista	69'681,569	930.94
San Bartolo	14,105,351	1,885.24	Carmen de la Legua-Reynoso	49'454,954	1,170.81
Punta Negra	10,146,301	1,434.31	Breña	57,012,221	668.30
La Molina	183,374,077	1,303.49	San Miguel	101,785,422	655.06
Barranco	41,332,860	1,202.31	Pueblo Libre	53,683,542	644.28
Pucusana	15,744,049	1,057.29	Pachacámac	68,106,784	618.75
San Borja	117,743,941	1,039.71	Ventanilla	187'795,440	595.04
Jesús María	77,908,161	1,033.83	Ancón	35,659,038	566.66
Punta Hermosa	16,145,448	1,017.10	Surquillo	50,468,542	554.46
San Luis	52,357,103	1,005.28	La Perla	31'894,106	519.30
Cieneguilla	30,051,415	866.43	Ate	296'205,306	494.34
Magdalena del Mar	51,998,217	862.47	Santa Anita	93'352,712	475.77
Santiago de Surco	273,491,925	830.90	Villa El Salvador	180'656,346	459.39
Lince	44,409,229	811.71	Puente Piedra	142'225,616	431.41
Mi Perú	37'318,449	823.86	El Agustino	78'592,674	395.21

**Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas**

**Tabla 5. Presupuesto distrital de Lima Metropolitana y Callao, 2017**

Municipalidad	PIM	Soles / hab	Municipalidad	PIM	Soles / hab
Lurigancho-Chosica	94'961,582	394.34	San Juan de Miraflores	106'803,251	300.67
Los Olivos	122'946,958	377.27	Villa María del Triunfo	106'254,800	266.68
Chorrillos	115'107,824	366.30	Comas	137'037,517	263.31
Rímac	58'029,530	332.01	San Martín de Porres	155'422,292	237.62
Santa Rosa	8'731,399	313.37	Carabaylo	78'887,243	236.87
Independencia	66'155,933	313.00	San Juan de Lurigancho	227'348,237	218.92

**Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas**

**c. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

El sector construcción viene experimentando un crecimiento debido al poder adquisitivo de las personas el cual implica varios factores. Por ejemplo: En el 2017, el ingreso real promedio por persona mensual en Lima Metropolitana y Callao fue de 1,285 soles. Esto significa una disminución de 36 soles en comparación con el año anterior, lo que equivale a una reducción de 2.8%. Al observar el ingreso por sexo, continúa siendo evidente la brecha existente entre los ingresos promedio mensual entre hombres y mujeres, con una diferencia de 570.30 soles en el último trimestre del 2017 para Lima y Callao. Para el caso de la mujer, su ingreso promedio mensual fue de 1,394.3 soles (ha tenido una variación positiva de 2.5% con respecto al periodo anterior). En el caso de los hombres, el ingreso promedio fue de 1,964.6 soles; se ha reducido 1.8% con respecto al último trimestre del 2016.

**d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La tecnología en cuanto al rubro de la construcción ha ido innovándose, ahora se cuenta con maquinaria sofisticada el cual permite ofrecer al cliente un mejor servicio a un bajo costo. En el caso del sector construcción la tecnología, en nuestro país, está permitiendo construir edificios más seguros facilitando de esta manera el trabajo de los colaboradores de la empresa.

#### **e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Según el Ministerio del Ambiente (2015), el desafío más importante para el Perú están relacionados con la reducción de los costos sociales de la degradación ambiental, el tránsito a una economía más desarrollada e inclusiva socialmente pero con bajo carbono, la vulnerabilidad frente al cambio climático y la pérdida de los servicios de los ecosistemas, el fortalecimiento de la institucionalidad ambiental en los diferentes niveles de gobierno y sectores de la sociedad. Actualmente, nuestro país es considerado como la economía más dinámica y estable de la región latinoamericana, reconociendo la sostenibilidad como condición del crecimiento económico. En este contexto, se enmarca el interés del país por seguir un modelo de economía verde, a través de la puesta en marcha de acciones orientadas a mejorar el desempeño ecoeficiente de la administración pública, mantener el ciclo de servicios ecosistémicos y compensar los ambientes degradados.

#### **f. Fuerzas competitivas (C)**

Comprendido por las cinco fuerzas de Porter:

##### **1. Poder de negociación de los compradores o clientes**

En el Perú, dentro del sector construcción, hay precios referenciales y limitados por parte de las diferentes empresas que se dedican al mismo rubro, así como también por el mismo mercado, para lo cual debemos tener en cuenta que al ofrecer servicios innovadores bajo parámetros de calidad y garantía que buscan satisfacer los gustos y necesidades de cada cliente, existe la posibilidad de jugar con los precios como en la mayoría de organizaciones que ofrecen servicios generales, siempre y cuando no se pierda el enfoque del negocio que es el de multiplicar los clientes, manteniendo precios accesibles al consumidor para que de esta manera generen rentabilidad.

## **2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Como en toda empresa de servicios generales, existen dos factores importantes que determinan el costo del servicio brindado, y son los insumos y la mano de obra para la realización de cada proyecto. Para la empresa Aircalelectric S.A.C, la mano de obra juega un rol importante, ya que la calidad en el servicio de cada proyecto garantiza la fidelización del cliente. El encontrar una buena mano de obra, en las diferentes ramas de la construcción que requiere este tipo de negocio es complicado y demanda constante esfuerzo e interés por parte de los socios de la empresa Aircalelectric S.A.C, en este caso dicha empresa son prudentes al tener contratados ingenieros especializados para cada rama de la construcción, en el inicio de la empresa.

## **3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

El ingreso de cualquier tipo de empresa nueva que se dedique al mismo rubro siempre será un limitante ya que como cualquier actividad exige tener expertos (personas especialistas en dichos rubros), lo cual se obtiene a base de la experiencia, ya que se debe pasar por una curva de aprendizaje en la cual empresas con un mayor tiempo poseen una ventaja debido al know-how adquirido.

## **4. Amenaza de productos sustitutos**

En este caso se ha detectado que la mayoría de personas por ahorrarse la mano de obra, prefieren hacer por su propia cuenta haciendo uso de materiales y productos de fácil manejo y aplicación, pero que en la mayoría de ocasiones no dan el resultado deseado por lo que optan por contratar a empresas con mano de obra especializada.

## **5. Rivalidad entre los competidores**

En el distrito de San Juan de Miraflores y a nivel nacional, no existen empresas reconocidas que provean estos servicios, lo que ocasiona que los demandantes de este tipo de servicios generales, contraten de manera directa maestros, arquitectos o ingenieros que realicen estas actividades en

sus casas u oficinas, sin muchas veces tener referencias de sus anteriores proyectos realizados.

## **ANALISIS INTERNO AMOFHIT**

### **Administración/Gerencia (A)**

#### **a. Reputación de la alta dirección y sus gerentes**

La empresa AIRCALELECTRIC S.AC ,nace con la idea de crear un negocio propio de servicios generales, surgiendo de la experiencia laboral de más de 8 años en las diferentes empresas que se dedican a la actividad económica de acondicionamiento de edificios, experiencia obtenida por sus 4 socios, lo cual les permite obtener un conocimiento y practica sobre la gestión de este rubro para poder atender los requerimientos, exigencias y necesidades de los clientes y de las empresas que requieren dichos servicios de acondicionamiento de edificios.

#### **b. Sistema de planeamiento estratégico**

La empresa AIRCALELECTRIC S.AC no cuenta hasta el momento con un plan estratégico, lo mismo en lo que respecta al establecimiento de una misión, visión, valores, código de ética dentro de la organización. Las acciones se vinieron tomando empíricamente, pues existía una excesiva confianza en el rendimiento del mercado; no obstante, las consecuencias se están empezando a percibir en la empresa, cuando el mercado actual requiere de más competitividad en las organizaciones.

#### **c. Gestión de la red de contactos**

La empresa AIRCALELECTRIC S.AC no cuenta con una red de contactos establecida formalmente, ya que no lo ve necesario por el número de proveedores con quienes mantiene contacto, los cuales son tres a nivel nacional. Con respecto a los clientes, la empresa no cuenta con una cartera de clientes que le permita rastrearlos y mantener una relación de largo plazo con los ellos para poder ofrecerles la diversa gama de servicios que posee. Desde el enfoque sistémico, este es un factor que se debe de mejorar en la empresa, pues afecta a otras áreas él no contar con un red de contactos que sirvan de oportunidad en el futuro.

## **Marketing y ventas (M)**

### **a. Concentración de las ventas por productos o por consumidores.**

Aircalelectric S.A.C. es una empresa de Ingeniería Electromecánica, que presta servicio en el área de Estudio y Desarrollo de Proyectos Eléctricos y Mecánicos; además de la ejecución del montaje de estos como su principal actividad. Siendo sus principales clientes: El sector A donde se concentra mayoritariamente en la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) ,el Sector B donde se concentra la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y el Sector C donde se concentra la Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras); Zona 4 (Cercado, La Victoria, Rimac y Breña); Zona 1 (especialmente Comas); Zona 5 (Ate, San Luis, Santa Anita); Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos) y Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla).

Ofreciendo los servicios de:

- ✓ Instalación y mantenimiento de equipos de aire acondicionado.
- ✓ Instalación, mantenimiento de equipos de refrigeración industrial.
- ✓ Ventilación mecánica, inyección y extracción de aire (CO<sub>2</sub>).
- ✓ Instalaciones eléctricas residenciales e industriales.
- ✓ Diseño e instalación de tableros eléctricos según requerimiento.
- ✓ Sistemas pozos a tierra.
- ✓ Realización de planos eléctricos y mecánicos.
- ✓ Estructuras metálicas.
- ✓ Diseño de proyectos.
- ✓ Sistema de cámara de seguridad.
- ✓ Paneles contra incendios empotrables y adosables.
- ✓ Cerco eléctrico.
- ✓ Instalación de extintores, fumigación y planos de defensa civil.
- ✓ Sistemas de riego tecnificado
- ✓ Sistemas de cámaras de seguridad.
- ✓ Pintado e construcción de piscinas
- ✓ Construcción general
- ✓ Construcción de Drywell

- ✓ Pintura ,empastado
- ✓ Gasfitería en general

**b. Política de precios: Flexibilidad de precios**

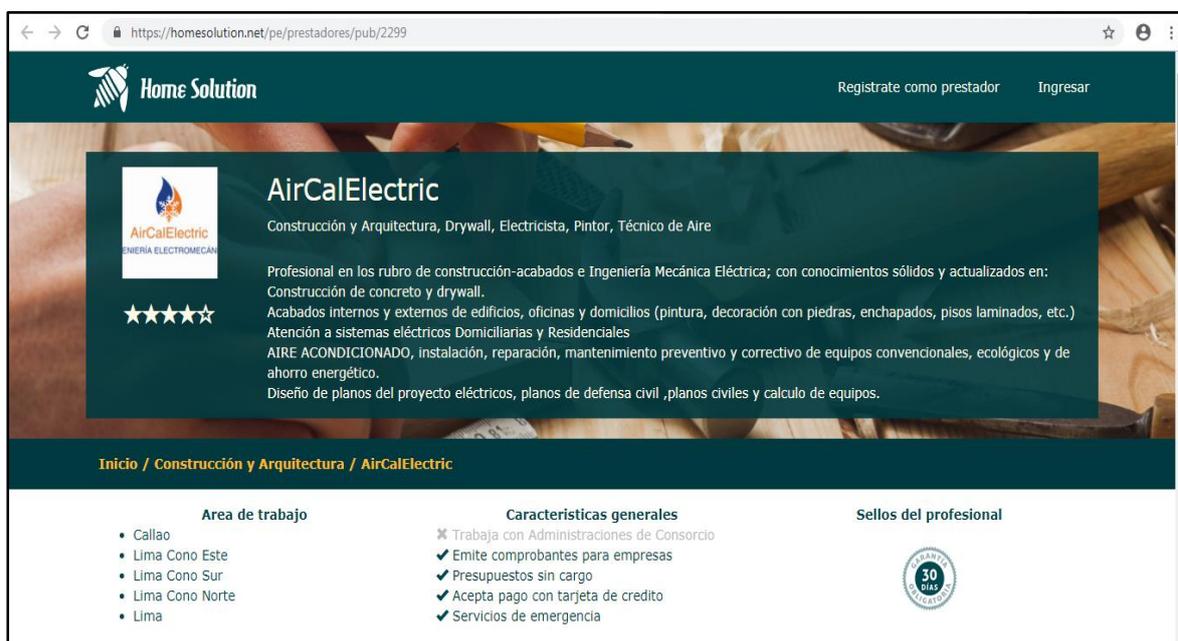
La flexibilidad de precios va a depender del requerimiento de cada cliente, ya que para cada tipo de proyecto se cuenta con un presupuesto diferente lo cual involucra muchos factores: Dimensiones, mano de obra, coyuntura, etc. Cabe recalcar que la empresa cuenta con ingenieros y técnicos calificados para la realización de cada proyecto. La empresa trata de mantener precios que son considerados accesibles para todos los clientes potenciales.

**c. Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones**

La empresa no realiza ningún tipo de publicidad, por los medios tradicionales (televisión, radio, periódico, etc.) ni utiliza las redes sociales para promocionarse como una empresa constituida de servicios generales lo que representa una desventaja dentro de este sector.

Actualmente la empresa Aircalelectric S.A.C ofrece sus servicios a través de la página web Home Solution que es una plataforma que vincula las necesidades hogareñas de mantenimiento, reparación o mejora, con profesionales recomendados por la misma comunidad de usuarios. Lo cual le ha permitido a la empresa abrirse camino en el área de Estudio y Desarrollo de Proyectos Eléctricos y Mecánicos, asíéndose conocidos en el mercado por diferentes empresas que los llaman para que realicen diferentes proyectos en sus empresas u hogares.

**Figura 13. Plataforma Home Solution**



**Fuente:** <https://homesolution.net/pe/prestadores/pub/2299>

## **Operaciones y Logística (O)**

### **a. Facilidades de ubicación y diseño de planta**

La sede principal de la empresa se encuentra ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, en dicho lugar se hacen las reuniones diarias con los ingenieros y técnicos para ver los avances de cada proyecto.

### **b. Eficacia de las tercerizaciones.**

La empresa Aircalelectric S.A.C utiliza los servicios de un estudio para llevar la contabilidad de la empresa.

### **c. Seguridad e higiene laboral.**

La empresa Aircalelectric S.A.C cuenta con un supervisor de seguridad y salud ocupacional, el cual antes de comenzar cada proyecto se reúne con los técnicos para verificar que los trabajadores cumplan con el RSSO y con los reglamentos internos, también cumple la función de instruir y verificar que los trabajadores conozcan y cumplan con los estándares de seguridad y usen adecuadamente los equipos de protección personal apropiados para cada tarea informando siempre acerca de los peligros en el lugar de trabajo.

## **Finanzas y contabilidad (F)**

Ha habido una limitación en el análisis y profundización de estas variables debido a que por razones confidenciales la empresa no quiso dar a conocer sus Estados Financieros. La información con la que se ha trabajado es la que fue proporcionada por la gerente general de la empresa.

### **a. Situación tributaria**

La empresa Aircalelectric S.A.C es una empresa formal que cuenta con 20 trabajadores, es un tipo de Contribuyente Sociedad Anónima Cerrada, emite comprobantes de pago como son: Facturas y boletas de venta. Como toda empresa formal mes a mes paga sus tributos a la Sunat. La empresa Aircalelectric S.A.C tiene un contador que es el encargado de llevar los libros o registros de contabilidad de la empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos.

### **b. Cartera de morosos**

Uno de los factores que se ha visto en la investigación es que la empresa en algunas ocasiones da trabajos a crédito, es decir el cliente da una cierta cantidad de dinero para iniciar el proyecto y luego de cierto plazo pactado por ambas partes, se hace la cancelación total del proyecto. Por otra parte tenemos también los proyectos que son realizados para el estado cuyos pagos se dan después de 2 a 3 meses. Cuando se presenta este tipo de inconvenientes se considera un problema para la empresa debido a que muchas veces los propios socios tienen que poner su propio capital para poder realizar la obra hasta que se haga la cancelación total del proyecto.

## **Recursos humanos (H)**

### **a. Selección, capacitación, y desarrollo del personal.**

Según Chiavenato (2009), la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En el caso de la empresa, los socios son los encargados de evaluar y contratar a su propio personal, en cuanto al tema de capacitación para la empresa Aircalelectric S.A.C la capacitación tiene dos objetivos primario y

secundario, el primero es de preparar al ganador del puesto para que desempeñe bien su trabajo correspondiente y el segundo tener trabajadores bien capacitados y preparados ante cualquier circunstancia.

**b. Nivel de remuneraciones y beneficios.**

La remuneración es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la empresa espera obtener resultados y, por otra parte, el colaborador espera recibir una compensación por su trabajo. Como se puede ver ambas partes ganan, gana la empresa y gana el colaborador. En el caso de la empresa Aircalelectric S.A.C ,el salario para todos sus colaboradores es mensual, en el caso de los vendedores o agentes de proyectos reciben una remuneración básica más comisiones por cada proyecto el cual representa el 10% del total de la obra. La empresa respeta los días feriados, brinda dos gratificaciones al año y paga las horas extras.

**c. Efectividad de los incentivos al desempeño.**

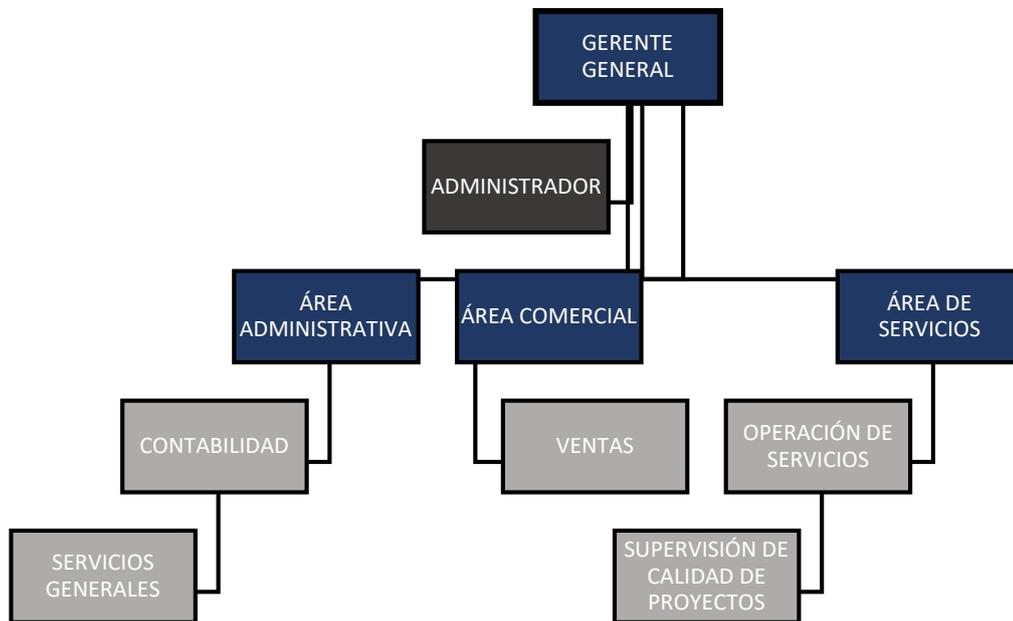
Para la empresa Aircalelectric S.A.C es necesario incentivar a sus trabajadores continuamente para que den su mejor esfuerzo y de esta manera superen su desempeño actual alcanzando las metas y los resultados que se han formulado para el futuro en la organización.

**d. Calidad del clima laboral.**

Hoy en día, las organizaciones con éxito proporcionan a sus colaboradores un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía para elegir la mejor manera de desempeñar su trabajo. Se puede apreciar que en la empresa existe un buen clima laboral debido a que los socios, aceptan de buena manera las recomendaciones que les dan sus trabajadores para que la empresa tenga una mejora continua, lo interesante de esta organización es que “todos aprenden de todos” tanto ingenieros como técnicos aprenden del otro, todos los días hay algo nuevo que aprender y de esta manera se obtienen nuevos conocimientos.

**e. Estructura organizacional.**

**Figura 14. Estructura Organizacional**



**Fuente: Aircalelectric S.A.C**

**f. Cultura organizacional.**

Tener una cultura organizacional es importante para definir los valores que orienten a una organización y con ella a sus miembros ya que la cultura organizacional forma parte de la estructura interna de la empresa. Los líderes o socios juegan un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, comentarios y las diferentes visiones que adoptan. En ese caso al principio la empresa no contaba con valores ni normas de conducta definidos, ahora recién con esta investigación se determinara los valores definidos para la empresa Aircalelectric S.A.C, los cuales serán aceptados por cada uno de sus miembros.

**Sistemas de información y comunicaciones (I)**

**a. Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.**

Como se mencionó anteriormente la empresa ofrece sus servicios a través página web Home Solution, para ello se cuenta con un agente de proyectos el cual se encarga exclusivamente de atender las solitudes de

los posibles clientes que envían sus requerimientos a través de esta Web para hacer atendidos por los expertos.

**b. Sistemas de comunicación interna y externa**

**Tabla 6. Tipos de Comunicación**

Comunicación externa	Comunicación interna
<p>Es aquella que ocurre entre la empresa y todos los agentes externos pero relacionados a ella. Por ejemplo, clientes, proveedores, posibles clientes potenciales, público en general interesado en la marca, acreedores, empresas socias, etc. La comunicación externa es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto.</p>	<p>Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al colaborador, siendo respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de retener y motivar a su talento humano en un torno organizacional donde el cambio es cada vez más rápido.</p>
Herramientas de comunicación Aircalelectric S.A.C	Herramientas de comunicación Aircalelectric S.A.C
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa no realiza conferencias ni foros no realiza publicidad, por los medios tradicionales (televisión, radio, periódico, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Periódico Mural</li> <li>✓ Carta al personal</li> <li>✓ Reuniones de Información</li> <li>✓ Buzón de Sugerencias</li> <li>✓ Entrevista individual al personal</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tecnología/Investigación y desarrollo (T)**

**a. Competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores.**

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de cada persona para que de esta manera sean más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales. Debido a que la empresa ofrece

diversos servicios generales tienen que estar a la vanguardia de las innovaciones que existen dentro del sector para que de esta manera la empresa tenga un valor agregado ante los competidores.

## **Análisis Estratégico FODA**

### **FORTALEZAS**

- ✓ Profesionales capacitados y con experiencia en la actividad comercial de acondicionamiento de edificios
- ✓ Información contable bien documentada y organizada
- ✓ Proveedores competentes
- ✓ Personal comprometido con la consecución de objetivos de la empresa
- ✓ Flexibilidad de servicios a ofrecer
- ✓ Amplia variedad de servicios

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Crecimiento económico del país
- ✓ Crecimiento del PBI y reducción de la pobreza
- ✓ Las empresas de servicios generales presentan tendencia al crecimiento
- ✓ Incremento en el sector de la construcción
- ✓ Remodelación por cambio de clima y/o tecnología
- ✓ Introducción de tecnologías eficientes que atraiga la atención del cliente

### **DEBILIDADES**

- ✓ Empresa nueva que inicia operaciones en un mercado competitivo
- ✓ Ausencia de una red de contactos y clientes
- ✓ La empresa no realiza ningún tipo de publicidad
- ✓ Limitación de recursos
- ✓ Necesidad de subcontratar algunas partes del proceso

### **AMENAZAS**

- ✓ Inestabilidad política del nuevo gobierno
- ✓ Vulnerabilidad del crecimiento del PBI
- ✓ Competencia en el sector empresarial con amplia experiencia
- ✓ Crisis Económica Mundial

- ✓ Ausentismo laboral
- ✓ Competencia desleal por bajos precios

**Tabla 7. Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

		MATRIZ FODA DE LA EMPRESA AIRCALELECTRIC S.A.C	
		FORTALEZA	DEBILIDADES
<b>FACTORES INTERNOS</b>		1. Profesionales capacitados y con experiencia en la actividad comercial de acondicionamiento de edificios	1. Empresa nueva que inicia operaciones en un mercado competitivo
		2. Información contable bien documentada y organizada	2. Ausencia de una red de contactos y clientes
		3. Proveedores competentes	3. La empresa no realiza ningún tipo de publicidad
		4. Personal comprometido con la consecución de objetivos de la empresa	4. Limitación de recursos
		5. Flexibilidad de servicios a ofrecer	5. Necesidad de subcontratar algunas partes del proceso
		6. Amplia variedad de servicios	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		FO. EXPLOTE	DO. BUSQUE
	OPORTUNIDADES	1. Orientar la imagen de la empresa AIRCALELECTRIC S.A.C hacia tecnologías eficientes: F1, F6, O5, O6 2. Capacitación permanente al personal de la empresa Aircalelectric S.A.C para ofrecer un servicio de calidad y con garantía: F5, F6, O6 3. Aprovechar la ventaja competitiva de ser una empresa de servicios generales y de construcción para obtener una amplia gama de servicios: F1, F4, O4, O5	1. Aumentar la posición del mercado a través de la innovación tecnológica: D1, O3, O6 2. Aumentar los recursos de la compañía a través de introducción de nuevas tecnologías que ahorran energía eléctrica: D4, O6 3. Aprovechar el bajo costo de la subcontratación para realizar cambios de tecnología en equipos y sistemas: D4, D5, O5
	1. Crecimiento económico del país		
	2. Crecimiento del PBI y reducción de la pobreza		
	3. Las empresas de servicios generales presentan tendencia al crecimiento		
	4. Alta demanda del sector de la construcción debido a los diferentes proyectos existentes en el país		
5. Remodelación por cambio de clima y/o tecnología			
6. Introducción de tecnologías eficientes que atraiga la atención del cliente			
AMENAZAS	FA. CONFRONTE	DA. EVITE	
1. Inestabilidad política del nuevo gobierno	1. Seleccionar un perfil de clientes que prefieran calidad de un buen servicio antes que precio: F1, F4, F6, A3, A6 2. Crear una imagen de seguridad y confianza ante nuestros clientes: F1, F4, A3	1. Aumentar la posición en el mercado brindando un servicio A1 y con garantía: D1, A3 2. Realizar un estudio de mercado para ver quienes son nuestros competidores, invertir en publicidad (Redes Sociales, Periódicos) para que la empresa sea mas conocida: D1, D3, A3, A6	
2. Vulnerabilidad del crecimiento del PBI			
3. Competencia en el sector empresarial con amplia experiencia			
4. Crisis Económica Mundial			
5. Ausentismo laboral			
6. Competencia desleal por bajos precios.			

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

## Estrategias de Mercadeo

Para el desarrollo de las estrategias de mercadeo, se procedió a la observación de los diferentes métodos de comercialización que tienen otras empresas que se dedican al mismo sector, por lo que se concluye que la mejor manera de ingresar al mercado es a través de la siguiente mezcla de mercadeo:

**Tabla 9. Estrategias de mercadeo para la empresa Aircalelectric S.A.C**

ESTRATEGIAS	APLICACIÓN
<b>Estrategia del producto</b>	<p>Se plantea que la empresa Aircalelectric realice una estrategia de relleno, a través de la creación y agrupamiento de servicios generales afines que se complementen y refuercen unos a otros, todos en relación al giro de la empresa.</p> <p>A continuación, se listan los principales productos de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ El producto de la empresa Aircalelectric es el servicio de calidad que brinda a sus clientes, el cual se materializa en un servicio o edificación que cumple una función determinada, la cual tiene una garantía, lo que se prende es que la empresa extienda un asesoramiento de por vida para sus clientes en todo lo respecto a soluciones de ingeniería.</li><li>✓ El otro producto es la ingeniería mecánica y eléctrica en sí misma, la realización de proyectos con estándares de excelente calidad óptima que permitirán materializar mejor las ideas de solución en infraestructura para cada determinado cliente.</li><li>✓ Supervisión en la ejecución de obras y servicios generales para el cumplimiento de las especificaciones técnicas y calidad en los proyectos.</li><li>✓ Comercialización de productos ferreteros a través de la implementación de un almacén de ferretería, de esta manera la empresa ahorraría tiempo en ir a comprar material para construcción o servicios.</li></ul>

<p><b>Estrategia en precio</b></p>	<p>Establecer un precio bajo y que vaya acorde al mercado, sin perder la esencia de la empresa que es ofrecer servicios de alta calidad, de esta manera se buscara conseguir una penetración de mercado. Cabe mencionar que los precios son influenciados por la ubicación geográfica de cada proyecto. Para el cliente del sector público el precio se predeterminará por el tamaño, extensión y dimensiones del proyecto.</p> <p>La empresa Aircalelectric S.A.C tiene experiencia en el sector público y privado, cuenta con herramientas maquinarias y equipos propios que le permiten brindar un servicio a bajo costo.</p>
<p><b>Estrategia de plaza o distribución</b></p>	<p>Para el caso del segmento público, se pretende utilizar el canal indirecto, ya que se contacta al cliente haciendo uso de la plataforma "Home Solution". La distribución se puede considerar selectiva debido a que la empresa Aircalelectric S.A.C, selecciona los proyectos que calcen con su perfil y capacidades de gestión.</p> <p>Con respecto al segmento privado, se pretende utilizar el canal directo e indirecto. La distribución en Aircalelectric debe ser selectiva seleccionando a los clientes que tengan capacidad financiera. La estrategia se centra en la búsqueda de agentes de proyectos y relaciones sociales.</p> <p>Para que estos nuevos canales y búsqueda de nuevos clientes tengan éxito, la empresa Aircalelectric tiene que poseer un buen posicionamiento en el mercado, tiene que mostrar su experiencia a través de todos los canales posibles, debe mostrarse como una empresa líder en servicios generales y construcción.</p>
<p><b>Estrategia de promoción</b></p>	<p>Implementación de una página web y la promoción en las redes sociales (Facebook, Instagram, twitter, etc.), reforzar las relaciones públicas con el objetivo de que Aircalelectric incremente sus redes de contactos. El fin que tiene esta estrategia es mostrar que la empresa genera valor agregado en sus servicios y que se diferencia ante sus competidores.</p>

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

### 3.2 Resultados

Para la propuesta de un plan estratégico para la empresa Aircalelectric S.A.C, se debe conocer los problemas y falencias existentes en la empresa para mejorar su competitividad dentro del mercado. En ese sentido, se aplicaron una serie de cuestionarios a los socios y trabajadores de la empresa. A continuación se presenta los resultados obtenidos de la encuesta a los trabajadores, el consolidado de respuestas obtenidas por los socios de la empresa Aircalelectric S.A.C sobre la visión y misión se adjunta en los anexos.

#### **Cuestionario a los Trabajadores de la empresa Aircalelectric S.A.C**

##### **Pregunta 1**

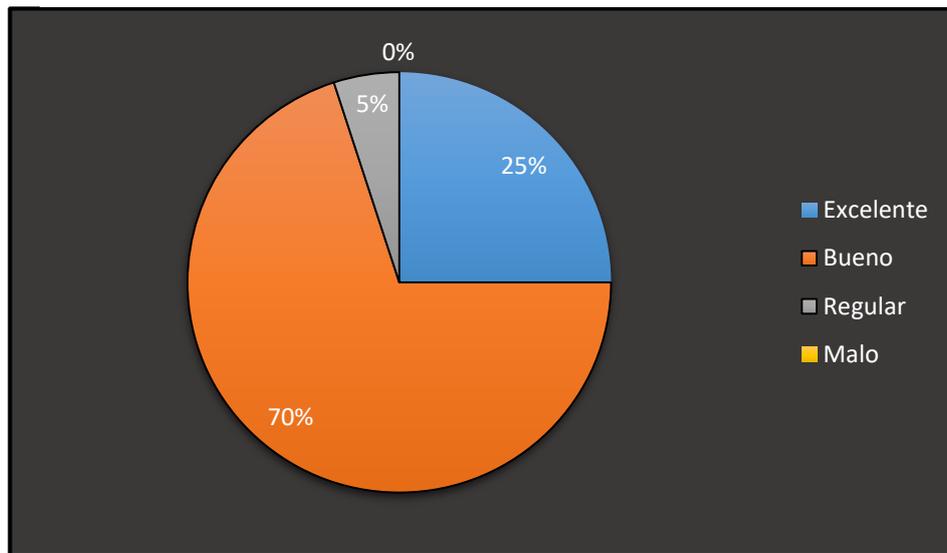
**¿Cómo considera usted el ambiente organizacional en la empresa AIRCALELECTRIC S.A.C?**

*Tabla 10. Ambiente organizacional*

<b>PREGUNTA 1</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Excelente</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>
<b>Bueno</b>	<b>14</b>	<b>70%</b>
<b>Regular</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
<b>Malo</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Como se puede observar en la tabla; el 70% de los trabajadores asegura que el ambiente organizacional en la empresa Aircalelectric S.A.C es bueno, mientras que el 25% de los trabajadores considera el ambiente organizacional es excelente, y por último el 5% considera que es regular.

**Figura 16. Ambiente organizacional**



**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

Lo que significa que el clima laboral es uno de los aspectos más representativos para una organización, entre los elementos que forman parte del clima laboral está el grado de identificación del colaborador con la empresa, por lo tanto, si una empresa posee un clima laboral favorable, traerá como consecuencia una mejor calidad de vida para sus trabajadores.

## Pregunta 2

¿Qué tipo de contrato ha convenido usted con la empresa AIRCALELECTRIC S.A.C?

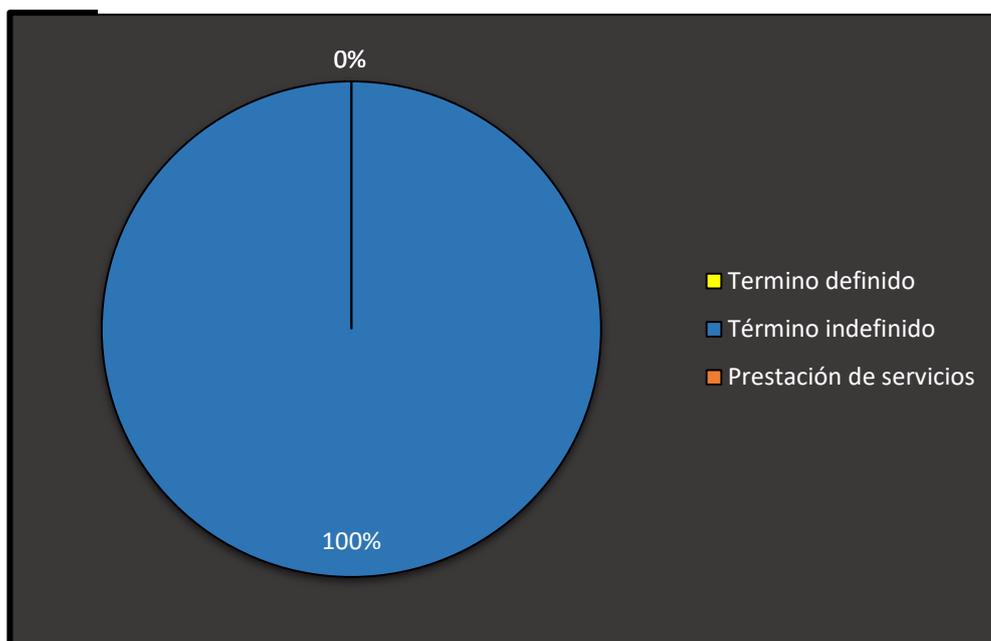
*Tabla 11. Tipo de Contrato*

PREGUNTA 2	TOTAL PARCIAL	PORCENTAJE
Termino definido	0	0%
Término indefinido	20	100%
Prestación de servicios	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Como se puede observar en la tabla; el 100% de los trabajadores asegura que tienen un tipo de contrato de término indefinido en la empresa Aircalelectric S.A.

Lo que significa que bajo este tipo de contrato el trabajador goza de todos los beneficios laborales que brinda la ley: Asignación familiar, compensación por tiempo de servicios, vacaciones, remuneración entre otros.

*Figura 19. Tipo de Contrato*



**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

### Pregunta 3

¿Hace cuánto está vinculado a la empresa AIRCALELECTRIC S.A.C?

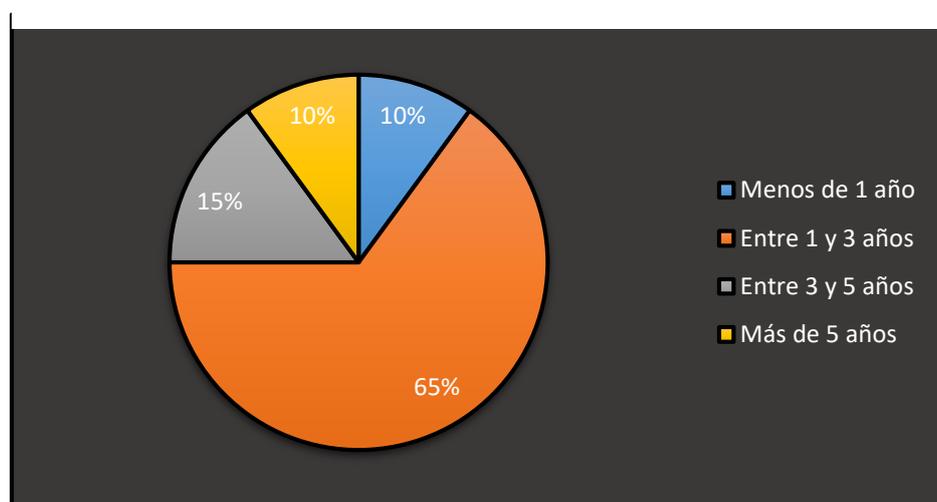
**Tabla 12. Años de Vinculación**

PREGUNTA 3	TOTAL PARCIAL	PORCENTAJE
Menos de 1 año	2	10%
Entre 1 y 3 años	13	65%
Entre 3 y 5 años	3	15%
Más de 5 años	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Como se puede observar en la tabla; el 65% de los trabajadores asegura que tienen entre 1 y 3 años trabajando en la empresa, mientras que el 15% asegura que tienen entre 3 y 5 años laborando, el 10% lleva menos de un año trabajando y por ultimo solo el 10 % asegura que lleva más de 5 años trabajando para la empresa Aircalelectric S.AC.

Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen, para que los colaboradores sean productivos deben de sentir que el trabajo es acorde a sus competencias y/o habilidades y sobre todo que se les trate con equidad. Por lo que podemos decir que la felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para el éxito de la organización.

**Figura 22. Años de vinculación**



**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

#### **Pregunta 4**

¿La empresa AIRCALELECTRIC S.A.C cuenta con misión, visión y objetivos?

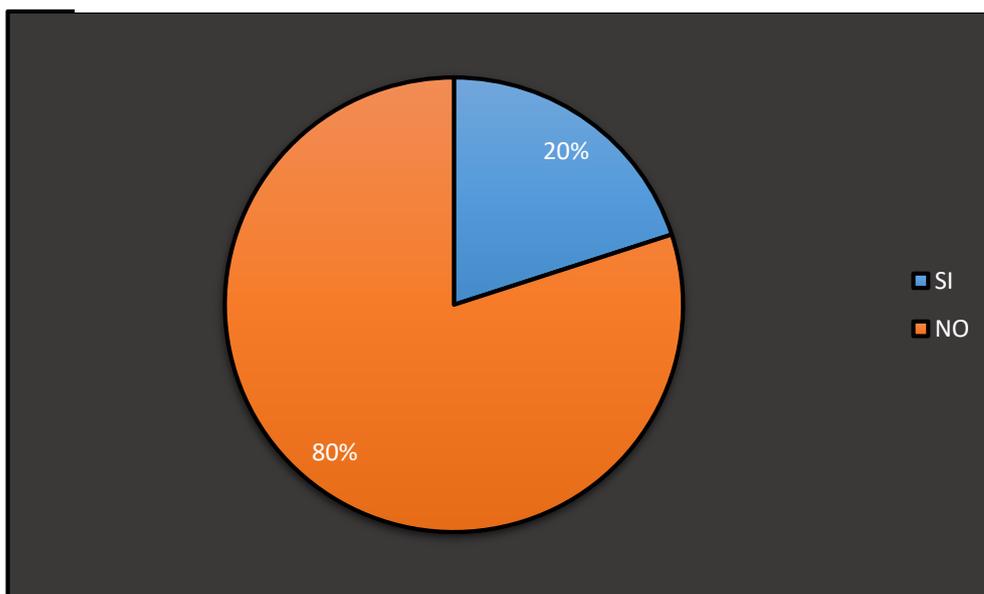
**Tabla 13. Misión, visión y objetivos**

PREGUNTA 4	TOTAL PARCIAL	PORCENTAJE
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

Como se puede observar en la tabla; el 80% de los trabajadores asegura que la empresa Aircalelectric S.AC, sí cuenta con misión, visión y objetivos, mientras que el 20% de los trabajadores asegura que no cuenta con misión, visión y objetivos.

Podemos decir que, al constituir una empresa es necesario establecer claramente su misión y visión. A la vez ser comunicados de forma clara a todos los miembros de la organización, para que el talento humano este alineado con los objetivos. Todas las empresas sin importar el tamaño deben de tener bien definido lo que pretenden lograr como empresa constituida

**Figura 25. Misión, visión y objetivos**



**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

### Pregunta 5

¿Usted conoce la misión visión y objetivos de la empresa AIRCALELECTRIC S.A.C?

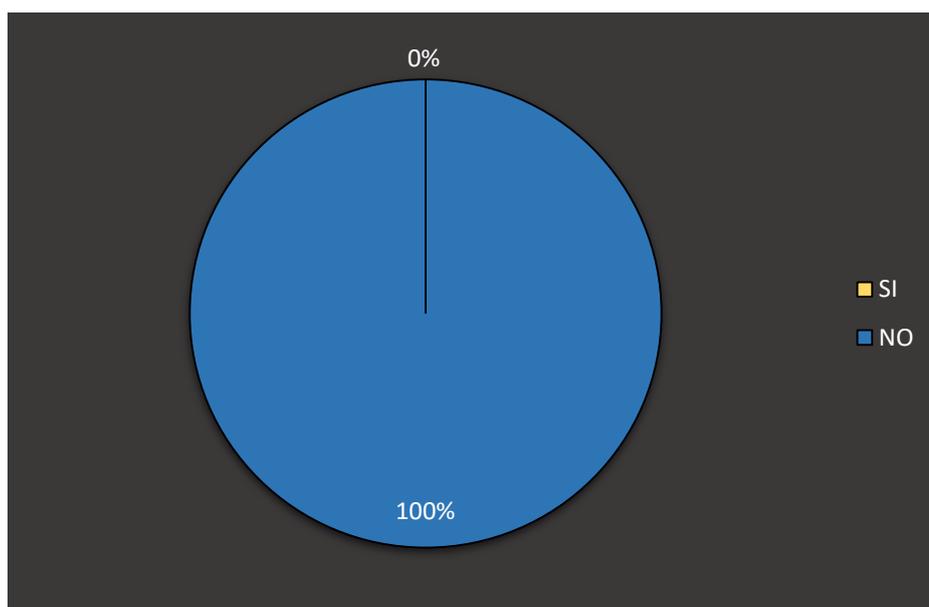
**Tabla 14. Conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la empresa**

PREGUNTA 5	TOTAL PARCIAL	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

Como se puede observar en la tabla; el 100% de los trabajadores asegura no conocer la misión, visión y objetivos de la empresa Aircalelectric S.AC

Podemos decir que la identidad empresarial o corporativa no es otra cosa que su razón de ser: Qué es, que hace y como lo hace, es la suma de todas sus características, valores, ética y creencias con las que se identifica una organización y hace que se diferencie de las otras empresas a lo largo del tiempo.

**Figura 28. Conocimiento de la misión, visión y objetivos**



**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

## Pregunta 6

Para comprender las actividades realizadas en la empresa. ¿Hay cartas de cargos, manuales o algún tipo de literatura que especifique la labor de cada individuo?

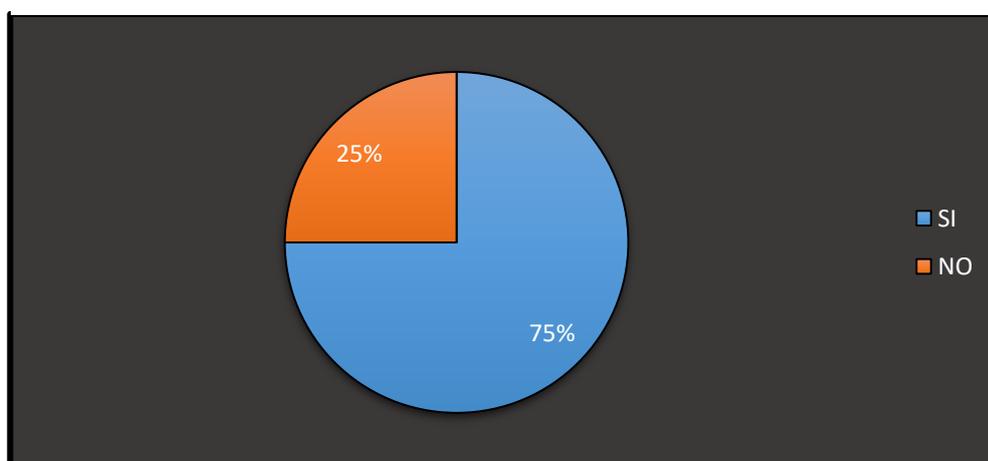
**Tabla 15. Actividades realizadas en la empresa**

PREGUNTA 6	TOTAL PARCIAL	PORCENTAJE
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Como se puede observar en la tabla; el 75% de los trabajadores asegura que en la empresa Aircalelectric S.AC, sí cuenta con manuales que especifican la labor de cada trabajador, mientras que el 5% de los trabajadores asegura que la empresa no cuenta con dichos manuales.

Podemos decir, que el manual de procedimientos es un instrumento de rendición acerca de qué, cuándo, cómo y dónde se ejecutaran las labores en la organización, la elaboración del manual de procedimientos es una función de los socios, directores o gerentes, con el fin de mantener bien informados a los empleados sobre la forma de realizar sus labores de acuerdo a sus competencias, para evitar confusiones a la hora de llevar acabo sus funciones.

**Figura 31. Actividades realizadas en la empresa**



**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

## Pregunta 7

¿Qué tipo de comunicación es la más utilizada entre miembros de la empresa?

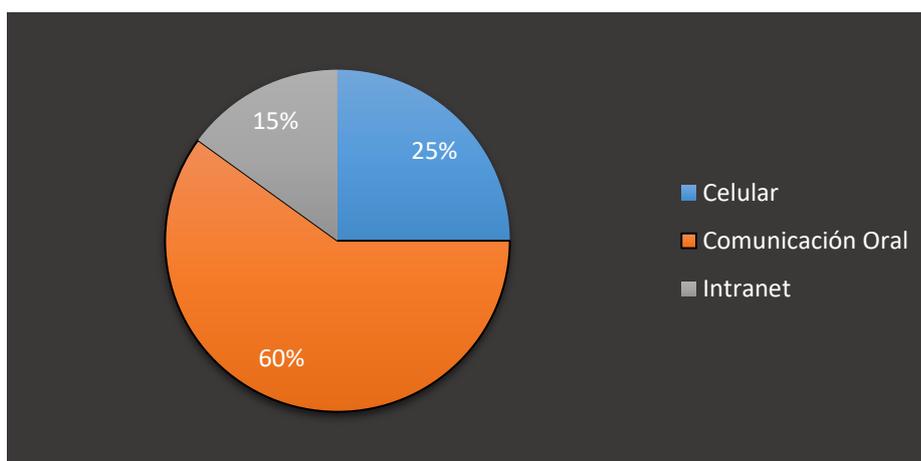
*Tabla 16. Tipo de comunicación*

PREGUNTA 7	TOTAL PARCIAL	PORCENTAJE
Celular	5	25%
Comunicación Oral	12	60%
Intranet	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Como se puede observar en la tabla; el 60% de los trabajadores asegura que existe una comunicación oral en la empresa, mientras que el 25% afirma que utilizan el celular como medio de comunicación, y por ultimo el 15 % asegura que utilizan la intranet para comunicarse con sus compañeros.

Podemos decir, que la comunicación es esencial para cualquier tipo de actividad organizada, los efectos positivos de la comunicación facilitan el logro de los objetivos y metas establecidas por la organización, mejorando de esta manera su competitividad. La existencia de una buena comunicación en la empresa fomenta la motivación entre los colaboradores, comprometiéndolos a realizar las tareas corporativas creando de esta manera un clima de trabajo integrador.

*Figura 34. Tipo de comunicación*



**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

## Pregunta 8

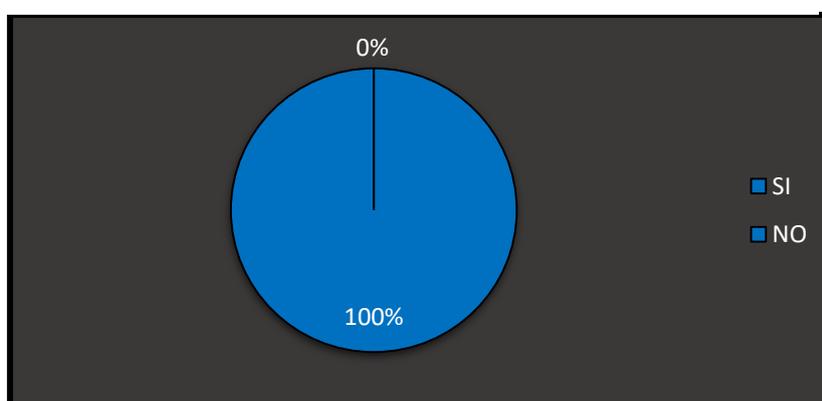
¿Recibe capacitación por parte de la empresa Aircalelectric S.A.C?

*Tabla 17. Capacitación*

PREGUNTA 8	TOTAL PARCIAL	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Como se puede observar en la tabla; el 100% de los trabajadores asegura que la empresa Aircalelectric S.AC, sí capacita a sus trabajadores.

*Figura 37. Capacitación*



En caso de contestar de forma afirmativa con qué frecuencia recibe la capacitación.

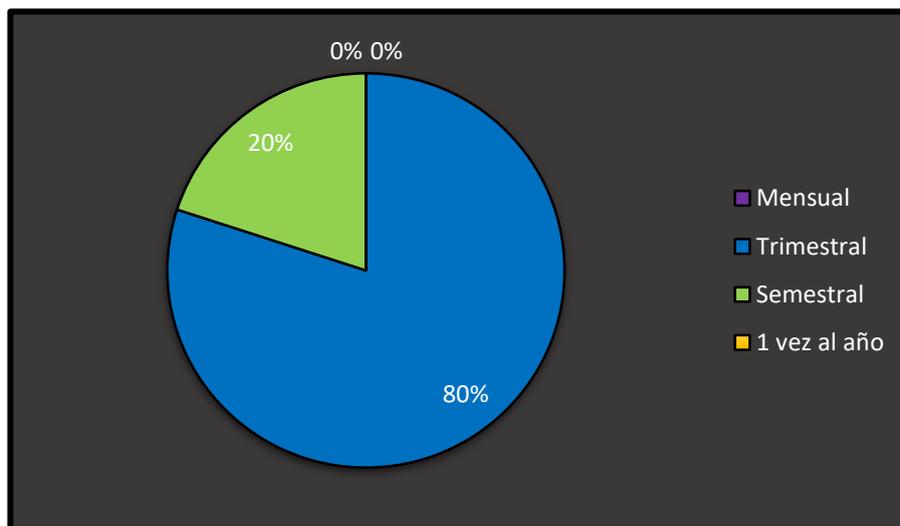
*Tabla 18. Frecuencia con la que se hacen capacitaciones*

PREGUNTA 8	TOTAL PARCIAL	PORCENTAJE
Mensual	0	0%
Trimestral	16	80%
Semestral	4	20%
1 vez al año	0	0%
TOTAL	20	100%

Como se puede observar en la tabla; el 80% de los trabajadores asegura que reciben por parte de la empresa una capacitación trimestral, mientras que el 20% afirma que las capacitaciones que reciben por parte de la empresa se dan de forma semestral.

Por lo que podemos decir que, para que una empresa tenga éxito deben de contar con personas expertas, hábiles y emprendedoras que estén dispuestas a asumir retos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran productos y prestan servicios los servicios de forma excepcional. Las organizaciones más exitosas son las que invierten en capacitación para obtener un rendimiento garantizado en sus trabajadores.

**Figura 40. Frecuencia con la que reciben capacitaciones**



**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

## Pregunta 9

¿La compañía atiende las sugerencias realizadas por los trabajadores?

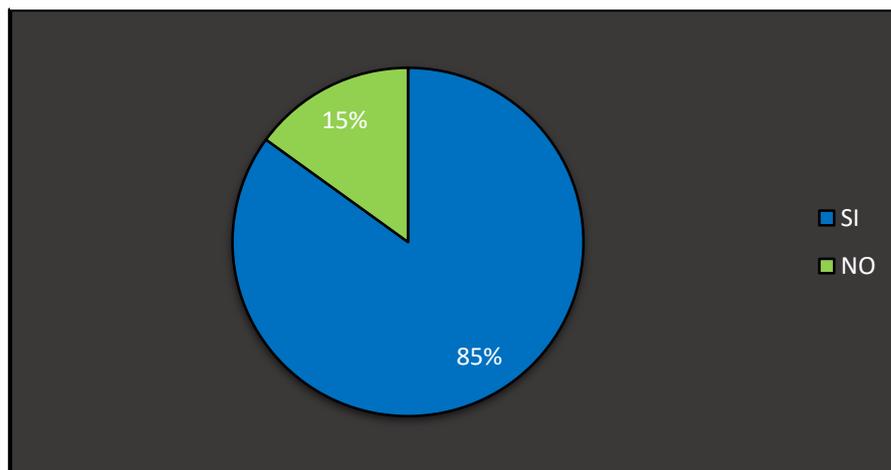
**Tabla 19. Atención a las sugerencias**

PREGUNTA 8	TOTAL PARCIAL	PORCENTAJE
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Como se puede observar en la tabla; el 85% de los trabajadores asegura que la empresa si atiende las sugerencias de parte de los trabajadores, mientras que el 15% afirma que la empresa no atiende a sus sugerencias.

Por lo que podemos concluir que, el saber escuchar es un aspecto clave e importante para el mejor funcionamiento de las organizaciones. Un buen líder tiene que saber escuchar a sus trabajadores, debe de fomentar una buena comunicación entre ambas partes para que se genere un clima de confianza para que puedan expresar sus dudas o inquietudes a sus superiores.

**Figura 43. Atención a las sugerencias**



**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

## **Resultados sobre el cuestionario de misión y visión, realizados a los socios de la empresa Aircalelectric S.A.C**

### **Sobre la visión**

Como podemos apreciar en el anexo 1, cada socio tiene una idea diferente de lo que significa tener una visión en la empresa, sin embargo todos coinciden que la visión apunta a la imagen que la empresa quiere transmitir a futuro, es una proyección, una expectativa real que busca motivar a todas las personas que se encuentran involucradas en la organización para conseguir los objetivos propuestos. El establecimiento de una visión fomenta entre el personal entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, involucrando desde los gerentes hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa.

### **Sobre la misión**

Como podemos apreciar en el anexo 1, podemos concluir que tener una misión es importante porque representa la razón de ser de la organización, significa el motivo por el cual fue creada y para qué sirve. Si los trabajadores no saben porque existe, ni saben dónde pretende dirigirse, jamás sabrán cual es el mejor camino que den de seguir y si las personas no conocen la misión de la organización, estarán errantes y sin saber cuál es el camino para su realización, la misión tiene un propósito y es la de orientar las actividades de la empresa para ello la misión debe de ser clara, objetiva y sobre todo debe de impulsar e inspirar. Debe reflejar un consenso interno y sobre todo de fácil comprensión para las personas que se encuentran fuera de ella.

## **Resultados del cuestionario sobre el análisis interno (AMOFHIT)**

### **Administración/Gerencia**

Como podemos apreciar en el anexo 2, la gerencia es una pieza fundamental dentro de una organización, debido a que se toman decisiones, las personas que representan a la gerencia deben ser personas que tengan claros sus objetivos y que es lo que desea lograr, parte de ello implica el liderazgo, la forma en la que el líder influye en el personal, la forma en la que transmite sus energías y potencialidades al grupo, para alcanzar una meta en

común con el fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en la organización.

Por otro lado tenemos la responsabilidad social, la cual son cada vez más empresas que han decidido sumarse a esta causa social, esto se debe a la conciencia que han tomado tanto el gobierno como la ciudadanía ante los cambios climáticos existentes.

## **Marketing**

El marketing es una herramienta poderosa que hace crecer a cualquier organización ya que tiene la capacidad de identificar las necesidades de los clientes, debido a que analiza el comportamiento de los diferentes mercados existentes. El marketing permite dar a conocer el negocio que estamos emprendiendo trayendo como consecuencia el aumento de las ventas, mejorando las relaciones publicas, en conclusión el marketing tiene un objetivo que es el de retener, captar y fidelizar a todos los clientes mediante la satisfacción de todas y cada una de sus necesidades.

En cuanto a la empresa Aircalelectric hay aspectos importantes del marketing que se deben de mejorar, empezando por la realización de una investigación de mercado para analizar las competencias directas e indirectas como también las necesidades del público objetivo, reconociendo de esta manera las oportunidades del mercado por clientes insatisfechos que antiguamente han solicitado este tipo de servicios pero que no han quedado contentos con el trabajo, dándole la oportunidad a la empresa de brindarles servicios de calidad

Para ello se propone brindar promociones y descuentos cada cierto tiempo para motivar a los clientes ya fidelizados y a su vez captar nuevos clientes.

## **Operaciones**

Como se puede apreciar en el anexo 2, la dirección de Operaciones proporciona una buena oportunidad a las empresas para que puedan mejorar su rentabilidad, competitividad y su servicio a los clientes potenciales, brindando un servicio excelente y a costos competitivos, lo que lo hace interesante es que contiene la actividades y tareas que hacen viable la oferta

concreta del negocio. La dirección de Operaciones tiene bajo su gestión los principales recursos, tales como: Instalaciones, bienes de capital, materiales e inversiones en activos corrientes. Bajo este concepto podemos decir que, se desarrolla la innovación y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno que involucra a las personas en su propio campo de acción.

### **Finanzas**

Como se puede apreciar en el anexo 2, las empresas son organismos dinámicos que se mueven y avanzan en función de cómo se gestionen. Para una empresa el dinero es vital y es ahí donde radica la importancia de las finanzas, ya que sin este recurso no se podrían tomar decisiones asertivas, por lo que se puede concluir que, sin una buena gestión financiera, una correcta administración de las deudas y la inversión en el negocio, puede presentarse un proceso de estancamiento en el desarrollo empresarial.

### **Recursos humanos**

El recurso humano, constituye el activo más importante y más valioso de toda organización, debido a que el elemento esencial de toda empresa son las personas, estas se encargan de desarrollar todo el trabajo, logrando objetivos organizacionales. Si las personas están mal dirigidas o no tienen motivación, no cumplirán sus expectativas laborales ni personales. Es importante tener en claro que, para que la empresa alcance sus objetivos, es necesario que las personas que trabajen en ella estén comprometidas con la misión y visión de la empresa.

Para la empresa Aircalelectric sus trabajadores son su principal recurso, ellos son el motor de la organización, son la cara de la empresa, por ende aplican diversas acciones para hacerlos sentir que son parte de la empresa, que la empresa Aircalelectric también es de ellos. Por ejemplo en cada reunión piden la opinión de los colaboradores para así crear nuevas estrategias de trabajo, de marketing etc.

### **Sistema de información**

Las personas somos seres sociales y necesitamos de la cercanía de otros seres humanos para poder comunicarnos, factores como la empatía, la

aceptación positiva entre los compañeros de trabajo, son factores de vital importancia para una buena comunicación. La comunicación permite transmitir información, intercambiar y compartir ideas.

En cuanto a la empresa Aircalelectric se puede observar que existen 2 tipos de comunicación interna, que es el mensaje que se dirige hacia dentro de la empresa y a su personal, cuya finalidad es de delinear su misión y visión, organizar tareas, informar sucesos, coordinar actividades y la comunicación externa que comprende lo que se quiere transmitir hacia fuera de la empresa esta comunicación es fundamental porque permite dar a conocer el producto o servicio que ofrecen brindándoles información sobre sus principales beneficios o características, mayormente se da a través de páginas web, volantes, catálogos o folletos.

### **Tecnología**

El uso de la tecnología se ha convertido en un elemento fundamental, tanto en el ámbito personal como empresarial. En el mundo empresarial, hoy en día las empresas deben de ser rápidas y eficientes con todos sus recursos. Cuando una empresa se resiste a implementar nuevas tecnologías en cada uno de sus procesos, aumenta la posibilidad de estacarse y quedarse atrás, sobre todo las empresas que corren mayor riesgo son las empresas que se encuentran en etapa de crecimiento debido a que estas empresas no se encuentran estabilizadas o no se encuentran posicionadas en el mercado.

En cuanto a la empresa Aircalelectric la mayor ventaja competitiva es que están a la vanguardia en tecnología. Un claro ejemplo tenemos, en la instalación de equipos de aire acondicionado, la empresa informa a sus clientes sobre el ahorro de energía instalando en los equipos con tecnología invertir.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones finales a las que se han llegado con respecto a la empresa Aircalelectric, son las siguientes:

- Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. Cuando se tomó como base de estudio la empresa Aircalelectric; no tenía definido su misión, visión, valores, objetivos y sus estrategias. Como resultado de esto la empresa no tenía una dirección adecuada de lo que realmente querían ofrecer a sus clientes. Por ende se concluye que la planeación estratégica debe aplicarse a cabalidad en las empresas ya que en ella se sustenta el ser y hacer de las mismas; sin embargo, la evidencia muestra que en ocasiones esta no es considerada una prioridad que permita dar mayor competitividad a una empresa.
- En cuanto al diagnóstico externo de la empresa, se concluye que existe un factor positivo en cuanto al ámbito económico y político, por las perspectivas de crecimiento dentro del país y la apertura de grandes proyectos de inversión nacional. Así mismo, en cuanto a las cinco fuerzas de Porter, se concluye que el sector al que pertenece la empresa altamente competitivo. Y en cuanto al diagnóstico interno, se ha evidenciado en el estudio de AMOFITH, que Aircalelectric es una empresa que puede responder a las exigencias del mercado, siempre y cuando empleen estrategias de marketing. Las mayores debilidades que se han recogido de la empresa son: La ausencia de una red de contactos (clientes y proveedores); no utilizan la publicidad para ofrecer sus servicios. A pesar de ello, la empresa Aircalelectric ha podido permanecer en el sector por más de 8 años como empresa informal y 3 años como empresa constituida formal, gracias a su amplia gama de

servicios, respaldado por un precio justo y accesible a sus clientes. Dichos factores constituyen un punto clave de éxito para Aircalelectric si se aplica las estrategias propuestas en el Plan estratégico.

- En cuanto a la formulaciones de estrategias se concluye, que las estrategias proporcionan un enfoque y una dirección mediante la cual se identifican las de oportunidades y amenazas que deben de evitarse en la empresa , para que de esta manera se pueda combatir a la competencia y ganar terreno dentro del sector servicio o de construcción.

## RECOMENDACIONES

- Dar a conocer la misión, visión, valores, código de ética, objetivos y estrategias a todos los técnicos e ingenieros de la empresa; con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los trabajadores de Aircalelectric, la competitividad de una organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa.
- Aircalelectric debe de implementar un Plan estratégico para poder asegurar su supervivencia sostenible dentro del sector y que este a su vez, sea rentable a largo plazo. Aircalelectric si bien es cierto es una empresa que tiene muchos años de trayectoria, se encuentra en una posición débil en el mercado; debido a que no invierten en publicidad. Para que la empresa Aircalelectric S.A.C sea una empresa competitiva deben de utilizar herramientas comerciales y empresariales que les permitan adquirir una posición dominante en el sector de acondicionamiento de edificios y construcción.
- La empresa debe de enfocarse especialmente en dos áreas: Área comercial y en el área de Servicios con el fin de poder potencializar sus fortalezas y posicionarse dentro del sector de servicios y de construcción. Para ello se propone que los socios contraten más personal que se enfoquen en atraer clientes, diversificando sus servicios y de esta manera incrementando su lista contratos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Blando, G. (2015). Diseño de una propuesta de plan estratégico para la Compañía MATELPA. Costa Rica.
- Ambiente, M. d. (2015). Agenda Nacional de Acción Ambiental. *AgendAmbiente*.
- Ansoff, I., & McDonell, E. (1990). *Implantación de la gestión estratégica* (2da ed.). New York: Prentice Hall.
- Arias Sarmiento, M., & Zúñiga Vega, A. (2015). Propuesta de Plan Estratégico para el periodo 2015 de la empresa RICATEAK S.A ubicada en Gualel, vía a la paz provincia del Azuay. Azuay, Ecuador.
- Capeco. (13 de Diciembre de 2018). *El Comercio*. (R. Economía, Editor) Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/capeco-crecimiento-maximo-sector-construccion-2019-seria-4-5-noticia-587220>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (23 de noviembre de 2017). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico: [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/guia-para-el-planeamiento-institucional/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional/)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Indroduccion a la Tería General de la Administración* (Vol. Quinta edición). México: McGraw Hil Education.
- D' Alessio, F. (2008). El proceso Estratégico.Un enfoque de gerencia. México: D.F Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimo ed.). México: Pearson Educación.
- Davila Benavides, D. J. (2015). "Aplicación de un plan estratégico para mejorar la administración de obras en la empresa VIAL S.A. Chiclayo 2015" . Chiclayo, Perú.
- Drucker, P. (2006). *The Practice of Management* (Reissue ed.). Collins.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept & process:A pragmatic approach*. Prentice Hall.
- Hellriegel, J. (2003). *Adminstración:Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Tomson Learning.
- Medina Arauco , F. L., & Sánchez Tantaleán, M. (2014). Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con balanced scored card en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el período 2013-2014. Lambayeque, Perú.
- Mikoluk, K. (2013). *La planificación en la Gestión:Planes Estratégicos,Tacticos y Operativos*.
- Minstzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management*. New York: The free Press.

- Mundaca Estela, L. L., & Nañez Pintado, A. E. (2009). Propuesta de un plan estratégico como alternativa para mejorar la gestión administrativa – contable de la empresa SERVITÍN S.A.C de la provincia de Virú 2010-2012. Viru, Perú.
- Noticias, A. P. (17 de Julio de 2018). <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/sector-construccion-del-peru-alcanza-crecimiento-historico-de-72-en>.
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. (24 de febrero de 2016). *Fiscalización ambiental en residuos sólidos de gestión municipal provincial. Informe 2014 – 2015: índice de cumplimiento de los municipios provinciales a nivel nacional*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental: [http://www.oefa.gob.pe/?wpfb\\_dl=16983](http://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=16983)
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. (24 de febrero de 2016). *Informe sobre el cumplimiento de los municipios provinciales en materia de fiscalización ambiental del manejo de la basura en el país*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental: <https://www.oefa.gob.pe/noticias-institucionales/el-oefa-presenta-informe-sobre-el-cumplimiento-de-los-municipios-provinciales-en-materia-de-fiscalizacion-ambiental-del-manejo-de-la-basura-en-el-pais-2>
- PQS. (10 de Abril de 2018). Obtenido de Portal PQS - La voz de los emprendedores: <https://www.pqs.pe/economia/mypes-importancia-economia-peru>
- Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia estrategica* (Decima ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Unidad de Planeamiento Estratégico y Cooperación Técnica. (05 de marzo de 2015). *Plan Operativo Institucional con Enfoque de Resultados con una perspectiva de Programación Multianual de la Municipalidad de Villa El Salvador (POI) 2015*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Municipalidad Distrital de Villa El Salvador: [http://www.munives.gob.pe:80/munives2015/INFORME\\_TECNICO\\_DEL\\_POI\\_2015\\_FINAL.pdf](http://www.munives.gob.pe:80/munives2015/INFORME_TECNICO_DEL_POI_2015_FINAL.pdf)
- Unidad de Planeamiento Estratégico y Cooperación Técnica. (28 de diciembre de 2015). *Plan Operativo Institucional con Enfoque de Resultados y Perspectiva de Programación Multianual de la Municipalidad de Villa El Salvador 2016*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Municipalidad Distrital de Villa El Salvador: [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10122/PLAN\\_10122\\_2016\\_POI\\_2016\\_PDF1.PDF](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10122/PLAN_10122_2016_POI_2016_PDF1.PDF)
- Unidad de Planeamiento Estratégico y Modernización. (18 de agosto de 2017). *Plan Operativo Institucional (POI) con Enfoque de Resultados y Perspectiva de Programación Multianual de la Municipalidad de Villa El Salvador 2017*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Municipalidad Distrital de Villa El Salvador.
- Uribe Tapia, E. A. (2016). Propuesta de elaboración de plan estratégico para una empresa de soluciones informáticas.Caso:WIDE SOLUTIONS. Quito, Ecuador.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Matriz de cuestionario a los empresarios de la empresa Aircalelectric S.A.C sobre la visión y misión de la empresa**

VISION	S1	S2	S3	S4
<b>1. ¿Qué quiere llegar a ser la empresa Aircalelectric S.A.C?</b>	Ser una empresa competitiva y reconocida a nivel local y nacional	Ser una empresa sólida y confiable	Ser una empresa de soluciones integrales en todo el ámbito de servicios	Ser una empresa reconocida en el sector construcción, que ofrece eficiencia en conjunto con su capital humano (Ingenieros y Técnicos)
<b>2. ¿En qué tiempo?</b>	5 años	4 años	5 años	3 años
<b>3. ¿Cómo lo conseguirán?</b>	En base a mucho esfuerzo y sacrificio	Invirtiendo en publicidad	Utilizando las redes sociales y páginas web	Contratando especialistas en publicidad y marketing
<b>4. ¿Cómo mejorara la empresa Aircalelectric S.A.C la calidad de vida de aquellos clientes que emplean sus servicios?</b>	La empresa ofrece servicios con garantía, haciendo mantenimientos preventivos como es en el caso del servicio de Instalación de Aire Acondicionado	Lo que buscamos es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, atendiendo sus requerimientos, dándole un servicio de calidad.	La empresa cuenta con personal altamente calificado que sabe hacer muy bien su trabajo por lo que el cliente no tendrá ningún inconveniente al finalizar el proyecto.	Cuando el cliente decide emplear nuestros servicios se le hace un seguimiento terminado el proyecto así mismo se le brinda el número del encargado de obra para cualquier resolver cualquier inquietud
<b>5. ¿Para qué quieren alcanzar lo que se proponen a futuro?</b>	Para consolidarnos como empresa	Para asegurar el futuro y patrimonio de mi familia	Para que la empresa siga en expansión y crecimiento	Para que cumpla sus propósitos y ambiciones
<b>6. ¿Dónde lo realizaran? (A nivel nacional, local o internacional)</b>	A nivel nacional y local	A nivel nacional y local	A nivel nacional, local e internacional	A nivel nacional y local

MISION	S1	S2	S3	S4
<b>1.¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de la empresa Aircalelectric S.A.C ?</b>	La atención personalizada ya que cada proyecto cuenta con un especialista en el tema	Nuestros Agentes de Proyectos son personas que cuentan con experiencia en el rubro de la construcción, por lo que conocen las necesidades que tienen cada cliente.	Nuestros servicios, contamos con más de 20 servicios generales	Nuestro trato, para Aircalelectric el cliente siempre tiene la razón
<b>2.¿Cuáles son los servicios más importantes que ofrece la empresa Aircalelectric S.A.C?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalación y mantenimiento de equipos de aire acondicionado.</li> <li>2. Sistemas pozos a tierra.</li> <li>3.Realización de planos eléctricos y mecánicos</li> <li>4. Paneles contra incendios empotrables y adosables.</li> <li>5.Instalación de extintores, fumigación y planos de defensa civil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Instalación y mantenimiento de equipos de aire acondicionado.</li> <li>2. Instalaciones eléctricas residenciales e industriales</li> <li>3.Construcción de Drywell</li> <li>4.Pintura ,empastado</li> <li>5.Gasfitería en general</li> <li>6.Construcción</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Instalación y mantenimiento de equipos de aire acondicionado.</li> <li>2.Instalación, mantenimiento de equipos de refrigeración industrial.</li> <li>3.Construcción</li> <li>4. Ventilación mecánica, inyección y extracción de aire (CO2).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Construcción</li> <li>2.Diseño e instalación de tableros eléctricos según requerimiento.</li> <li>3.Sistemas pozos a tierra.</li> <li>4.Pintura ,empastado</li> </ol>
<b>3.¿Quiénes son los clientes principales de la empresa Aircalelectric S.A.C ?</b>	Oficinas, residencias Empresas, municipalidades, colegios y hospitales	Oficinas, residencias Empresas, municipalidades, colegios y hospitales	Oficinas, residencias Empresas, municipios, colegios y hospitales	Domicilios, Empresas, municipalidades, Colegios, hospitales y hoteles
<b>4.¿En qué mercados compete la empresa Aircalelectric S.A.C geográficamente ?</b>	En el mercado nacional	En el mercado nacional y local	En el mercado nacional	En el mercado nacional y local
<b>5.¿La empresa Aircalelectric S.A.C está a la vanguardia</b>	Si, voy a poner un ejemplo en el caso de la instalación	Para tener un personal capacitado debemos de	Si	Si, como el sector construcción es un sector

<b>de la tecnología?</b>	de aire acondicionado cada año salen maquinas diferentes y nuestros técnicos tienen que conocer las bondades que ofrecen estas máquinas y su funcionamiento	invertir en su formación, nuestra empresa si invierte en capacitaciones		cambiante, tratamos de que nuestro personal se capacite semestralmente
<b>6.¿La empresa Aircalelectric S.A.C está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?</b>	Si	Si	Si	Si
<b>7.¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa Aircalelectric S.A.C ?</b>	1.Honestidad 2.Puntualidad 3.Honradez 4.Respeto	1.Confianza 2.Responsabilidad 3.Respeto mutuo entre nuestros colaboradores 4.Puntualidad	1.Union 2.Perserverancia 3.Equidad 4.Tolerancia	1.Puntualidad 2.Respeto 3.Honradez
<b>8.La empresa Aircalelectric S.A.C ¿Sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?</b>	Si	Si	Si	Si
<b>9.¿Qué tan valioso son los empleados para la empresa Aircalelectric S.A.C ?</b>	Nuestros colaboradores son nuestra mejor carta de presentación	Son personas que están comprometidas con la organización	En la empresa tratamos de dar un buen trato a nuestros colaboradores escuchando sus problemas tratando de encontrar soluciones	Mucho, para que un colaborador produzca tiene que tener un buen ambiente laboral

**Anexo 2. Matriz de cuestionario sobre el análisis interno (AMOFHIT)**

<b>ADMINISTRACIÓN/GERENCIA</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>1. ¿Cómo percibes la reputación de la alta dirección y sus gerentes?</b>	Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Los socios son personas tratables tratan de llevarse bien con todos nosotros hasta el momento no he visto nada malo
<b>2. ¿Cómo es la toma de decisiones y control de la empresa?</b>	Diariamente hacemos reuniones con los demás socios para ver nuestros avances	La decisiones los tomamos los 4 socios	Tomamos las decisiones en conjunto	Cada socio tiene a su cargo una área dentro de esa área cada uno toma sus propias decisiones y maneja a su gente	Al finalizar el día los socios se reúnen para ver sus avances en los proyectos que se están ejecutando. Toman decisiones en conjunto
<b>3. ¿Qué significa para usted la Responsabilidad social empresarial? ¿Mantienen estas prácticas?</b>	Es una contribución voluntaria al mejoramiento social	Contribución al desarrollo humano, a través de un compromiso	Es un compromiso que asume la empresa para actuar en beneficio de la sociedad	Es la contribución de las empresas al objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible	Es una estrategia de crecimiento de una organización basada en la sustentabilidad
<b>4. ¿Cómo es el liderazgo dentro de la organización?</b>	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático
<b>5. ¿Manejan algún sistema de planeamiento estratégico?</b>	No	No	No	No	No, que yo sepa
<b>6. ¿Mantienen alguna red de contactos? ¿Manejan algún directorio de clientes/proveedores importantes?</b>	Si	Si	Si	Si	Si

MARKETING	S1	S2	S3	S4	ADMINISTRADOR
<b>1. ¿Cómo manejan los precios? ¿Existe flexibilidad, descuentos?</b>	Los precios varían según el proyecto	Va a depender de cada obra	Cada trabajo tiene un costo diferente	Nuestros precios varían, pero dependiendo el monto se puede hacer algún descuento	Depende de cada proyecto los costos varían por la dificultad del proyecto, mano de obra y los materiales a emplear
<b>2. ¿Cuál es su participación de mercado?</b>	Cubrimos el mercado local y nacional	Estamos dentro del mercado nacional y local	Competimos con varias empresas dentro del mercado local y nacional	Tratamos de ser buenos en lo que hacemos y lo demostramos a través de nuestros trabajos	Dentro del sector existen varias empresas que también se dedican al mismo negocio sin embargo la empresa lucha día a día para que se haga más conocida.
<b>3. ¿Tienen alguna forma de conocer las necesidades del consumidor?</b>	Para cada necesidad tenemos un experto que es la persona que se entrevista con el cliente	Sí, a través de la comunicación con los clientes	Sí, cuando nos entrevistamos con los clientes	Sí, depende mucho de las estaciones del año, por ejemplo: En épocas de verano las personas piden lo que es instalación y mantenimiento de equipos de aire acondicionado.	Por lo que he notado depende mucho de las estaciones del año, ahora para el mes de Marzo está saliendo bastante los proyectos para instalación de equipos de aire acondicionado
<b>4. ¿Cómo se desempeña su red de servicios generales?(cantidad, cobertura, alcance)</b>	Contamos con 20 trabajadores, todos ellos cuentan con disponibilidad para trabajar en provincia	La empresa si tiene cobertura para hacer varios proyectos a la misma vez	La empresa cuando no se da abasto en algunos caso terceriza sus funciones	La empresa cuenta con un medio de transporte donde llevan a los trabajadores a las diferentes obras	En la empresa somos 20 empleados, entre ingenieros y técnicos
<b>5. ¿Realizan publicidad? ¿Cómo captan a sus clientes?</b>	Solo promocionamos	Utilizamos la publicidad de boca a	Se ha pensado pero hasta el momento no	Utilizamos la plataforma de Home Solution	No, la empresa no utiliza las redes sociales

¿Cómo sus clientes los conocen(boca a boca ,etc)	nuestros servicios a través de la página Home Solution	boca	se ha realizado		para promocionar sus servicios.
6.¿Han realizado alguna investigación de mercado? ¿Cómo conocen una oportunidad de mercado?	No, nunca	Hasta el momento, no	No	No, hasta el momento	No ,que yo sepa
7.¿Realizan algún análisis de sus consumidores? ¿Cómo conocen sus preferencias?	No, solo nos guiamos por la experiencia en el rubro	No, a través de la experiencia	No, nos guiamos por la experiencia que tenemos en el sector	No, solo con la comunicación que tenemos con el cliente podemos saber cuáles son sus necesidades	Los socios no realizan alguna análisis a sus clientes ,ellos se guían mas por la experiencia que poseen en el sector
8.¿Cómo ofrecen sus servicios?	A través de la plataforma Home Solution	A través de Home Solution	Home Solution y la publicidad de boca a boca	Home Solution Home Solution y por las recomendaciones de nuestros clientes a sus amistades, familiares etc.	Home Solution
<b>OPERACIONES</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
1.¿Se puede tercerizar alguna función dentro de la empresa?	Si	Si	Si	Si	Si
<b>FINANZAS</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
1. ¿Tiene estados financieros? ¿Tienen balance?	Si	Si	Si	Si	Si
2. ¿Cómo son las deudas? (apalancamiento financiero y operativo)	Trabajamos con nuestro propio capital	Utilizamos nuestro propio capital d trabajo	No tenemos deudas con los bancos	No tenemos deudas	No tienen deudas con las entidades financieras
3. ¿Cómo está su situación tributaria?	Estamos al día pagamos todos	Bien	Nuestro contador se encarga de ese tema	Cumplimos con todos nuestros tributos	Es una empresa que está en estado activo

	nuestros tributos				
<b>4. ¿Cómo manejan los sistemas contables, sus presupuestos? (Efectividad y eficiencia)</b>	El contador se encarga de esos temas, los presupuestos si lo ven los ingenieros	Nuestros ingenieros ven los temas de presupuesto	El ingeniero ve los presupuestos de cada proyecto	Los encargados de las obras(Ingenieros)y por otro lado el contador	El contador ve esos temas de contabilidad y los ingenieros de los presupuestos de las obras
<b>5.¿Mantienen alguna política de dividendos? ¿Por qué?</b>	Si desde que se inició la empresa formalmente	Sí ,porque es importante y es parte de nuestro derecho como socios	Sí, porque es parte de nuestro beneficio como socios	Si, hasta el momento si, es parte de nuestros beneficios	Si lo tienen
<b>6.¿Tiene alguna cartera de morosidad?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>7.¿Cómo manejan el patrimonio de la empresa?</b>	Es un dinero que no se toca	Se invierte	Lo invertimos	Ese dinero no se toca	No sabría decirle, esos es asunto de los socios
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>1. ¿Cómo se selecciona, capacita y desarrolla al personal?</b>	Nosotros mismos hacemos la contratación de nuestro personal	Se informa a nuestros colaboradores que estamos en busca de un nuevo personal y ellos nos traen a sus referidos, luego se hace una entrevista y depende eso se hace la contratación.	Nosotros nos encargamos de hacer todo el proceso de selección de personal	Nosotros nos encargamos de hacer todo el proceso de selección de personal	Los socios son los que se encargan de ver ese tema
<b>2. ¿Cómo es el nivel de remuneraciones y beneficios en la empresa?</b>	La remuneraciones son dependiendo el cargo que ocupa	Va a depender del cargo que ejerce	Las remuneraciones varían según las funciones de cada colaborador	Depende del cargo que ocupa, en cuanto a los beneficios, se les brinda desde el primer día que empiezan a laborar	Cada cargo tiene un sueldo diferente, y los beneficios se dan según el tiempo de permanecía en la empresa
<b>3. ¿Existe incentivos al</b>	Se dan actividades	Se dan actividades de	Se dan actividades	Se dan actividades de	Se dan actividades de

<b>desempeño a los trabajadores?</b>	de confraternidad	confraternidad	de confraternidad	confraternidad	confraternidad
<b>4. ¿Cuál es el nivel de rotación y ausentismo de los trabajadores?</b>	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Cuando pasa este tipo de percances se trata de suplir al personal para que no haya un desequilibrio al momento de ejecutar algún proyecto(Obra)
<b>5. ¿Cómo es el clima laboral de la empresa?</b>	Tratamos de que sea un lugar agradable para trabajar	Es bueno, tratamos de estar pendientes a las necesidades de nuestros colaboradores	Somos un empresa que ofrece bienestar a sus colaboradores	Es bueno, pero hay cosas que debemos mejorar para ser un lugar agradable de trabajo	Hasta el momento no he percibido nada malo, existe un buen trato, entre socios y colaboradores, dan un trato de igualdad
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>1. ¿Se mide la velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios? ¿Cómo?</b>	Si, nuestra área de ventas ve ese tema	Si, el encargado es el área de ventas	Si, lo ve nuestros agentes de negocios	Sí, eso se encarga el área de ventas	Si, ese tema lo ve el área de ventas y los agentes de proyectos
<b>2. ¿Se tiene alguna tecnología de información interna y externa a la empresa?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>1.¿Cuáles son las capacidades tecnológicas del personal de la organización?</b>	Las empresa cuenta con: celulares y laptops también cámaras de seguridad en cada área	La empresa le otorga a cada ingeniero un celular corporativo y al técnico(E)	Contamos con celulares y laptops para nuestros ingenieros y técnicos	Cada ingeniero y técnico posee un celular corporativo	Cuenta con celulares que al final del día se dejan en la empresa y laptops en cada área también cámaras de seguridad en cada área

**Anexo 3. Cadena de valor de la empresa Aircalelectric S.A.C**

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: Oficina (Planificación y diseño de proyectos a ejecutar), almacén (Herramientas y materiales)				
	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: Ingeniero que presupueste las obras a ejecutar y supervise la calidad de los trabajos, Maestro de Obras (Especialista en construcción) que ejecute las obras.				
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA: Empleo y desarrollo de técnicas que disminuyan el tiempo de los trabajos a ejecutarse				
	ABASTECIMIENTO: Herramientas y materiales que ayuden a ofrecer y garantizar nuestros servicios				
<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	<b>MERCADEO &amp; VENTAS</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>RENTABILIDAD</b>
Coordinar y planificar los proyectos a realizarse tratando siempre de optimizar los recursos disponibles. Compra de materiales. Designación del personal técnico.	Planificación y coordinación entre las diferentes partes y áreas de la ingeniería.  Supervisión de los proyectos.	Recepción de proyectos.  Realizar trabajos evitando el desperdicio de materiales en lo posible y tratando siempre de satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes.	Promocionar nuestros servicios realizando una documentación de las obras realizadas y significativas que sirvan como referente al momento de realizar la venta de nuestro servicio	Cumplimiento de garantías.  Asesorar al cliente acerca del proyecto y presupuesto de la obra	
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>					

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

**Anexo 5. Guía de Fotos**

**Figura 46. Instalación de Ductos para Aire Acondicionado**



**FUENTE: PROPIA**

**Figura 49. Trabajos en Drywall**



**FUENTE: PROPIA**

**Figura 52. Instalacion de equipos de Aire Acondicionado**



**FUENTE :PROPIA**

**Figura 55. Instalación de Cielo Razo**



**FUENTE:PROPIA**

**Figura 58. Trabajos de Pintura**



**FUENTE:PROPIA**

**Figura 61. Mantenimiento de equipo de Aire Acondicionado**



**FUENTE:PROPIA**