



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA
ECOSISTEMAS PERU S.A.C.”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

Ronal Fernández Delgado

Asesor:

Ing. Alberto Valqui Guarniz

Lima – Perú

2018

DEDICATORIA

A Dios, nuestro creador, que guía mi caminar por la vida, por permitirme ser constante y tener las fuerzas para terminar mi carrera.

A mi Sra. Madre Lidia, que, con amor y esfuerzo, pudo concederme la oportunidad de estudiar y por su constante apoyo a lo largo de mi vida.

A mi hermano Jenry, parientes y amigos, por sus consejos, paciencia y toda la ayuda que me brindaron para concluir mis estudios.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme vida y salud, por protegerme durante todo mi camino y darme las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi Sra. Madre, que con su demostración de amor me enseñó a luchar y ser perseverante en el logro de los objetivos trazados.

Al Sr. Eusebio Vergara Delgado, Gerente general de la empresa Ecosistemas del Perú S.A.C. por darme todas las facilidades y permitir que realice el trabajo en su empresa.

A mis docentes, por el conocimiento recibido en aulas, entregándome importantes herramientas para aplicarlas en mi profesión de Ingeniero Industrial, la cual iniciare con mucha confianza, optimismo y fe en el futuro.

A mi asesor de tesis Ing. Alberto Valqui por su constante guía y apoyo para elaborar y presentar mi trabajo de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
INDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE ANEXOS	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT	9
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Antecedentes	11
1.2. Justificación	16
1.2.1 Objetivo	16
1.2.1.1. Objetivos específicos.....	16
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	17
Concepto teórico 1: Plan estratégico	17
2.1.1. Definiciones	17
2.1.2. Etapas para implementar un plan estratégico	18
Concepto teórico 2 : El Proceso de Ventas	19
2.2.1 Definiciones	19
Concepto teórico 3: Servicio al cliente	20
2.3.1. Definiciones.....	20
Concepto teórico 4: Mantenimiento.....	20
2.4.1. Definiciones.....	20
Definición de términos básicos.....	21
CAPITULO 3. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA.....	22
Organización	22
Actividades realizadas.....	24
Definición del Problema	24
Pasos realizados para solucionar el problema.....	24
Preparación de la Misión - Visión de la empresa	34
Preparación de la Matriz FODA	35

CAPITULO 4. RESULTADOS	46
CAPITULO 5. CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	57
ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla n.º3.1. Ventas en soles periodo 2014-2016	24
Tabla n.º3.2. Cronograma de trabajo para el año 2016	25
Tabla n.º3.3. Poder de negociación de los clientes.....	30
Tabla n.º3.4. Rivalidad entre las empresas.....	31
Tabla n.º3.5. Amenaza de nuevos competidores	31
Tabla n.º3.6. Poder de negociación de los proveedores	32
Tabla n.º3.7. Amenaza de productos sustitutos	32
Tabla n.º3.8. Resumen de análisis interno	34
Tabla n.º3.9. Enunciado para Ecosistemas del Perú	35
Tabla n.º3.10. Matriz FODA.....	36
Tabla n.º3.11. Relación entre Fortalezas y Oportunidades- Amenazas y Debilidades	36
Tabla n.º3.12. Estrategias a seguir según FODA.....	37
Tabla n.º3.13. Plan de Ventas periodo 2016-2018.....	40
Tabla n.º3.14. Índices mensuales de gestión del Área de Ventas.....	41
Tabla n.º3.15. Estadísticas de paradas de motor en el año 2016	41
Tabla n.º3.16. Costos de parada de motor en el año 2016	42
Tabla n.º3.17. Plan de mejora del servicio de mantenimiento 2016-2018.....	43
Tabla n.º3.18. Índice de gestión de mantenimiento en el año 2016	43
Tabla n.º3.19. Áreas en evaluación	45
Tabla n.º3.20. Tabla de puntuación	45
Tabla n.º4.1. Análisis del entorno.....	46
Tabla n.º4.2. Resumen del análisis del microentorno.....	46
Tabla n.º4.3. Resultados del análisis interno	47
Tabla n.º4.4. Paradas promedio por mes en el periodo 2016-2018	49
Tabla n.º4.5. Homologación por SGS	49
Tabla n.º4.6. Ventas en soles Periodo 2016-2018	50
Tabla n.º4.7. Plan de trabajo para el año 2019.....	51
Tabla n.º4.8. Fallas y costos Promedio –mes- año	51
Tabla n.º4.9. Calificación de las encuestas	53
Tabla n.º4.10. Puntuación obtenida por satisfacción periodo 2016-2018.....	53
Tabla n.º4.11. Crecimiento de las ventas (en soles sin IGV).....	53
Tabla n.º4.12. Crecimiento de las ventas (en soles sin IGV).....	54

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura n.º 1.1. Décadas del calentamiento Global.	12
Figura n.º 1.2. Importaciones de Sistemas de aire acondicionado	13
Figura n.º 1.3. Local principal de Ecosistemas Perú S.A.C.	13
Figura n.º 1.4. Productos Ofrecidos al mercado	14
Figura n.º 1.5. Organigrama en el año 2016	15
Figura n.º 2.1. Modelo de plan estratégico	18
Figura n.º 2. 2. Etapas de plan estratégico.....	18
Figura n.º 2.3. El Proceso de las Ventas.....	19
Figura n.º 3.1 Entorno de la empresa.....	25
Figura n.º 3. 2. Crecimiento Bruto interno.....	26
Figura n.º 3.3 Tendencia de voto al 31/03/2016	27
Figura n.º 3.4. Refrigerantes R12 y R22	29
Figura n.º 3.5. Modelo de las 5 fuerzas competitivas.....	30
Figura n.º 3.6. Recursos de la empresa	33
Figura n.º 3.7. Análisis FODA cruzado	35
Figura n.º 3.8. Nuevo Organigrama.....	38
Figura n.º 3.9. Antiguo proceso de Ventas	39
Figura n.º 3.10. Nuevo proceso de Ventas.....	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo n.º1 Personal de Ecosistemas Perú S.A.C.	58
Anexo n.º2 Política de Calidad.....	59
Anexo n.º3 Política de Seguridad Salud y Medio Ambiente	60
Anexo n.º4 Encuestas	61
Anexo n.º5 Comunicación con la empresa	62
Anexo n.º6 Cuestionarios.....	63
Anexo n.º7 Recomendaciones de SGS	67
Anexo n.º8 Constancias	71
Anexo n.º9 Organigrama de mantenimiento Preventivo.....	72

RESUMEN

Basado en la evaluación de la problemática empresarial de Ecosistemas Perú S.A.C. se encontró una falta de horizonte que señale un rumbo para el negocio, en un medio altamente competitivo y con una condición ambiental favorable, para las empresas de aire acondicionado y ventilación. Los principales problemas que encontramos fueron:

- Falta de un plan estratégico empresarial con enfoque al cliente
- Sobrecarga de labores del dueño y Gerente de la empresa Sr. Eusebio Vergara Delgado.

Se vio conveniente estructurar un plan estratégico, que permita organizar la empresa, eliminar las quejas de los clientes, respetar el medio ambiente y obtener un crecimiento continuo en las ventas. Por todo esto se desarrolló e implementó para Ecosistemas Perú, un Plan Estratégico con base en el año 2016 y proyecciones para el periodo 2017-2020.

Para el desarrollo del Plan Estratégico:

1. Se realizó una auditoria externa e interna para identificar las oportunidades y amenazas que nos ofrecía el entorno y evaluar nuestras fortalezas y debilidades internas para aprovechar las oportunidades y evitar que las amenazas nos perjudicaran.
2. Se levantó las declaraciones de la Misión y Visión de la empresa y se realizó la difusión para todos los niveles de la organización
3. Se determinó el objetivo general y los objetivos estratégicos que contemplan el crecimiento, sostenibilidad, y rentabilidad, del negocio.
4. Se realizó un análisis de la matriz FODA cruzada, para generar y seleccionar las estrategias Factibles que nos permitan cumplir los objetivos planteados.

Para la implementación del plan estratégico:

5. Se reestructuro el organigrama de la empresa para hacerlo más funcional, orientado al cliente , disminuir las quejas por mantenimiento y liberar al dueño de la sobrecarga administrativa y operativa.
6. Se planteó homologar la empresa a los requerimientos de los clientes con la empresa CGS.

Finalmente, las conclusiones más importantes son: el Plan Estratégico con enfoque al cliente, es una herramienta fundamental para darle rumbo al negocio y permite estructurar estrategias que nos permitan obtener ventajas competitivas.

En cuanto a las recomendaciones se resaltan las siguientes: Ecosistemas Perú S.A.C. debe seguir con el Plan Estratégico diseñado hasta el año 2020 y evaluar permanentemente el logro de los objetivos, realizando los ajustes correspondientes.

Palabras clave: Plan estratégico, Ventas, Mantenimiento, Orientación al cliente

ABSTRACT

Based on the evaluation of the business problem of Ecosistemas Perú S.A.C. It was found a lack of horizon that indicates a direction for the business, in a highly competitive environment and with a favorable environmental condition, for air conditioning and ventilation companies. The main problems we found were:

- Lack of a strategic business plan with a customer focus
- Overload of work of the owner and Manager of the company Mr. Eusebio Vergara Delgado.

It was convenient to structure a strategic plan, which allows to organize the company, eliminate customer complaints, respect the environment and obtain a continuous growth in sales. For all this, a Strategic Plan based on 2016 and projections for the 2017-2020 period was developed and implemented for Ecosistemas Perú.

For the development of the Strategic Plan:

1. An external and internal audit was carried out to identify the opportunities and threats that the environment offered us and to evaluate our internal strengths and weaknesses in order to take advantage of the opportunities and prevent the threats from harming us.
2. The statements of the Mission and Vision of the company were lifted and dissemination was carried out for all levels of the organization
3. It was determined the general objective and the strategic objectives that contemplate the growth, sustainability, and profitability of the business.
4. An analysis of the crossed SWOT matrix was carried out to generate and select the strategies Feasible that allow us to meet the objectives.

For the implementation of the strategic plan:

5. The organizational structure of the company is restructured to make it more functional, customer-oriented, decrease maintenance complaints and relieve the owner of administrative and administrative overload operative
6. It was proposed to standardize the company to the requirements of customers with the company CGS.

Finally, the most important conclusions are: the Strategic Plan with customer focus is a fundamental tool to give direction to the business and allows structuring strategies that allow us to obtain competitive advantages.

Regarding the recommendations, the following are highlighted: Ecosystems Peru S.A.C. must continue with the Strategic Plan designed until 2020 and permanently evaluate the achievement of the objectives, making the corresponding adjustments.

Keywords: Strategic plan, Sales, Maintenance, Customer orientation

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

Muchas personas inician en su vida la etapa del EMPRENDIMIENTO, con el único propósito de cambiar su situación económica para un mejor futuro personal y familiar.

Basado en el continuo esfuerzo y trabajo duro , muchos empresarios consiguen mantener su empresa en el mercado, pero la falta de asesoría profesional, durante todo el caminar por el mundo de los negocios , trae consigo la aparición de los problemas empresariales (caída de las ventas , sobrecostos, desorganización, personal no apto para desarrollar de manera eficiente sus funciones, falta de compromiso con la empresa, toma de decisiones en alta incertidumbre, etc.) por este motivo muchas empresas quedan al borde de la quiebra.

Esta situación se presentó en la empresa Ecosistemas Perú SAC y optamos por cambiar el rumbo del negocio hacia un objetivo mejor estructurado, sostenido en solidas prácticas empresariales.

Se elaboró y se implementó el plan estratégico para el negocio, con un horizonte hasta el año 2020, debido a que a partir de 2021 vendrán nuevos entornos políticos y económicos por la elección de un nuevo presidente y tendrá que elaborarse otro plan estratégico para los próximos 5 años.

Se realizó el análisis interno y externo de la empresa, se levantó la matriz FODA con todas las estrategias a corto y mediano plazo y se priorizo la atención del área comercial y de mantenimiento, donde se encontraron las principales causas de los problemas de la empresa.

1.1 Antecedentes

El calentamiento global es una condición ambiental que está deteriorando el equilibrio ecológico.

La “ Fundación Aquae” con sede social en Paseo La Castellana, 259C.28046 , Madrid, es una institución de reconocimiento internacional dedicada a mantener y mejorar el modelo sostenible de desarrollo social, económico y medio ambiental a través del apoyo al talento emprendedor, la investigación y la innovación , menciona en su página Web <https://www.fundacionaquae.org/> lo que está sucediendo con el calentamiento global:

La temperatura promedio de la superficie del planeta ha subido aproximadamente 1.1 grados Celsius desde fines del siglo XIX, un cambio generado principalmente por el aumento de dióxido de carbono y otras emisiones a la atmósfera hechas por el hombre. La mayor parte del calentamiento ocurrió en los últimos 35 años, con 16 de los 17 años más cálidos registrados desde 2001. No solo fue 2016 el año más cálido registrado, sino que ocho de los 12 meses que componen el año - de enero a septiembre, con la excepción de junio - fueron los más cálidos en el registro de los respectivos meses.

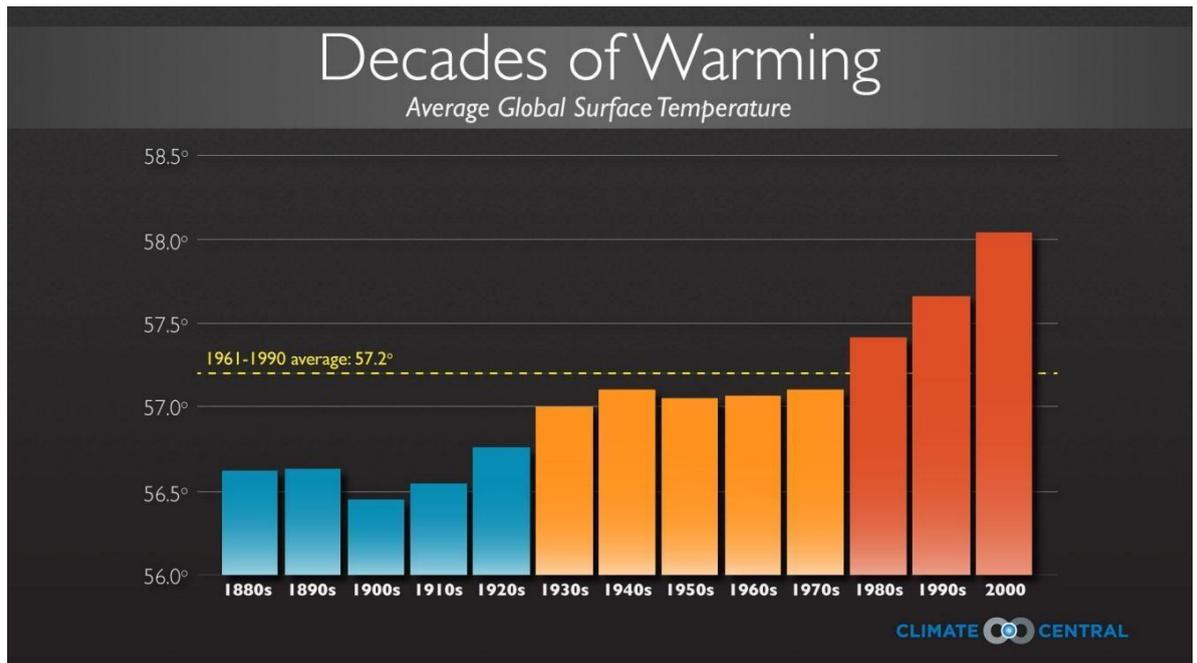


Fig. n.º 1.1. Décadas del calentamiento global
Fuente : Fundación Aquae, 2018

Por esta condición ambiental, la demanda de refrigeración en general se ha visto incrementada, como lo señalan los siguientes informes:

El informe analítico sobre los resultados del sector aire acondicionado publicado el 21 de Marzo del 2017, en la web “SEMANA economica.com” de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) concluye que la mayor demanda por equipos de **aire acondicionado** y **ventiladores** impulsó en 2.5% la venta de electrodomésticos en enero, según el gremio de electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

El crecimiento de los artefactos de ventilación se explica por el aumento inesperado de la temperatura, lo cual “sorprendió al mercado, que no estuvo adecuadamente abastecido”, señaló Carlos Mujica Barreda, vicepresidente del gremio de la CCL.

Los equipos de **aire acondicionado** y sistema de ventilación *Premium* son mayormente requeridos por los niveles socioeconómicos A/B, en tanto los **ventiladores** y columnas de aire son de mayor preferencia por los niveles B y C.

Kehuarucho, A.(2015) Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-aire-acondicionado-seguira-calentandose-ano-331708> Informa que “El mercado de aire acondicionado peruano es uno de los más pequeños de Latinoamérica , sin embargo, el crecimiento sostenido a tasas similares al 7% en los últimos 10 años convierten a la plaza peruana en un territorio estable, de continuar con este ritmo, se expandiría hasta alcanzar al mercado chileno en los siguientes cinco años ”.

El Portal Semana económica.com del día 24 de Febrero del 2017 publica “Ventas de equipos de aire acondicionado crecieron 13.4% en enero del 2017”

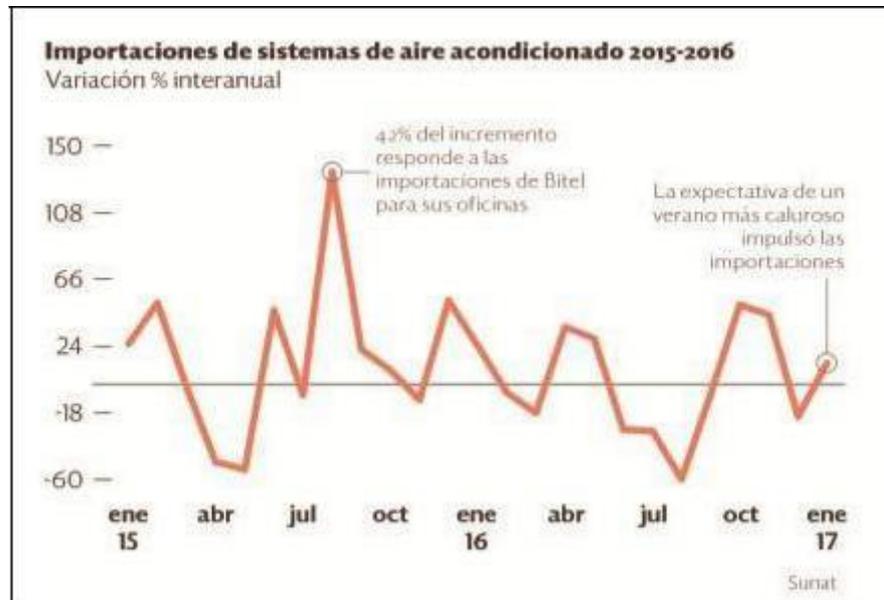


Fig. n.º 1.2. Importaciones de Sistemas de aire acondicionado Fuente: Semana económica.com

Ecosistemas del Perú S.A.C. es una empresa peruana del rubro de servicios, dedicada a la instalación, mantenimiento y venta de equipos de aire acondicionado y ventilación industrial.

Fundada en el año 2006, está ubicada en Jirón Chamaya 1117, distrito de Breña, ciudad de Lima.

El objetivo principal de la empresa es demostrar que sí es posible atender a los clientes en el menor tiempo posible, con un alto nivel de calidad y a buen precio, garantizando el buen funcionamiento de sus equipos y el confort de los usuarios.



Fig. n.º 1.3. Local principal de Ecosistemas Perú S.A.C.

Actualmente Ecosistemas del Perú SAC. Tiene una cobertura del mercado del 8% , para los clientes habituales no hay visita planificada salvo que se requiera al jefe de Ventas o al dueño de

la empresa, las visitas son de mantenimiento. sus principales competidores formalmente constituidos son:

- Termosistemas S.A.C. (fundada el 26 de Mayo de 1978)
- Cold Import S.A. (fundada hace 57 años)
- Thermal Solutions Group S.A.C (fundada hace 24 años)
- Proterm Peru S.A.C. (fundada el 22 de Marzo del 2004)

Como se puede ver nuestros principales competidores tienen mayor permanencia en el mercado. También existe la competencia ilegal de empresas informales que por su estructura organizativa pueden ofrecer -sin garantía- precios bajos.

Otra demanda del mercado es que los clientes prefieren pagar sus compras con facturas a 30, 60 y 90 días y exigen que sus proveedores posean certificación de Calidad.

Ecosistemas Perú S.A.C. Desde el inicio de sus operaciones comercializa los siguientes productos



Figura n.º1.4. Productos Ofrecidos al mercado
Fuente: elaboración propia.

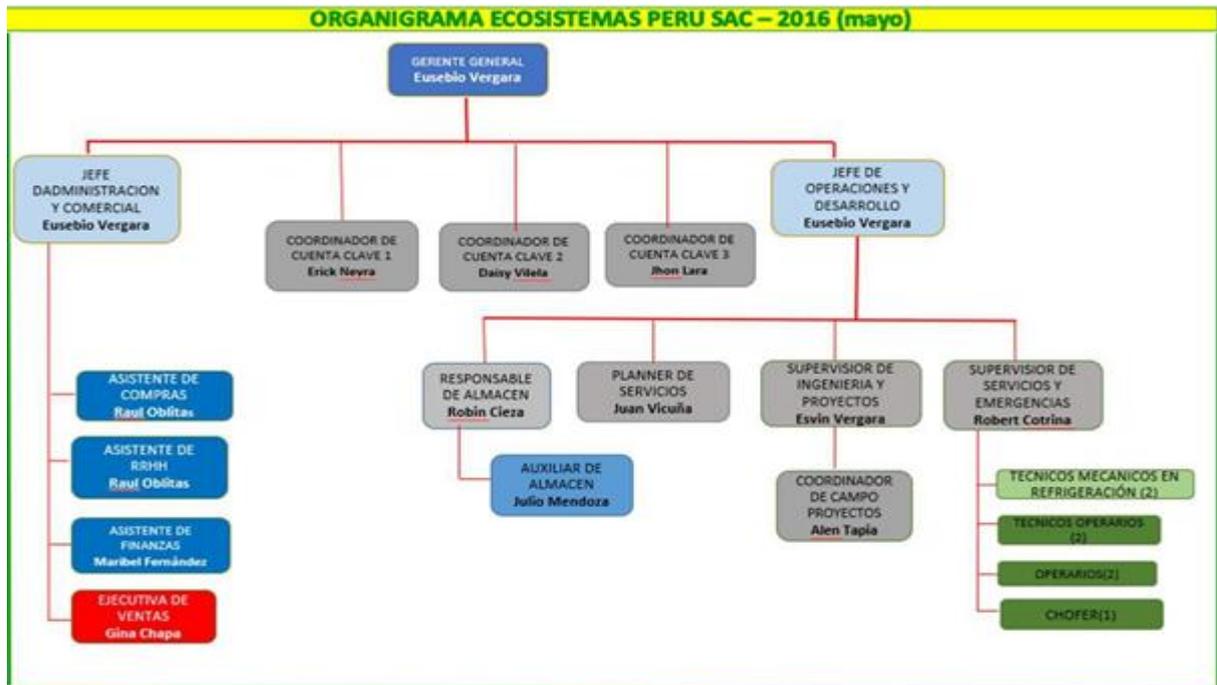


Figura n.º 1.5. Organigrama en el año 2016
Fuente: elaboración propia.

Como antecedentes bibliográficos podemos mencionar 02 tesis referidas al tema:

Título

PLAN ESTRATÉGICO PARA MCDONALD'S PERU: GESTIÓN DE UNA CADENA DE SUMINISTROS SOSTENIBLE 2008-2010

Año: 2016

Autor: Delgado Baca, Edwin

Institución: Universidad del Pacifico

Resumen:

El trabajo de investigación plantea el desarrollo de un Plan Estratégico para McDonald's Perú, en base al caso de McDonald's Corporation: gestión de una cadena de suministros sostenible.

La cadena de suministros global de la corporación tiene una enorme complejidad gerencial y depende de sus proveedores, pues no hay muchas compañías que tengan la capacidad de suministrarle lo que necesita, cuando lo necesita y en la cantidad que lo necesita. Esta limitación requiere de la implementación de estrategias para lo cual es importante la participación de las gerencias locales, iniciativa que debe estar alineada con la visión del Sistema de Suministros Sostenible de la corporación, que promueve la utilización de un enfoque de sistemas. En tal contexto, esta investigación definió como problema la ausencia de una estrategia global que mediante enfoque sistémico incluya iniciativas locales que permitan un crecimiento continuo, se propone desarrollar para McDonald's Perú, un Plan Estratégico con base en el 2007 y

proyecciones al 2008-2010, que comprenda soluciones al problema identificado, propuesta que posteriormente puede ser considerada por la Corporación dentro de una perspectiva global, como prototipo factible de réplica en los países donde opera McDonald's.

Finalmente, las conclusiones más importantes son: el Plan Estratégico es importante como herramienta del negocio y sirve para centrar el objetivo de obtener rentabilidad. En cuanto a las recomendaciones se resaltan las siguientes: McDonald's Perú deberá implementar el Plan.Estratégico propuesto y deberá realizar un seguimiento continuo para el cumplimiento de los objetivos.

Título

APLICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS UPAO

Año: 2015

Autor: Soriano Colchado, Jose Luis

Institución: Universidad Privada Antenor Orrego

Resumen:

En la presente investigación, se aplicó un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO. El tipo de investigación fue descriptivo – aplicativo y el diseño de investigación fue no experimental – transversal; la metodología aplicada, fue la técnica de encuestas y el instrumento para la recopilación de datos, fue la entrevista, observación y cuestionario. La población universitaria fue de 19,836 personas y la muestra poblacional de 377 personas (341 estudiantes, 27 docentes y 9 empleados administrativos). Según el resultado del análisis de situación; las fortalezas son: calidad de los productos alimenticios, capacidad financiera de la institución, ubicación estratégica de la caseta de ventas, respaldo institucional, infraestructura y tecnología de punta. Las oportunidades son: crecimiento poblacional estudiantil, aumento de ventas por descuento de planilla, capacidad de diversificación de productos alimenticios, ventas en el mercado externo y expansión de puntos de venta en el mercado interno. Las debilidades son: falta de personal en producción y ventas, bajas remuneraciones del personal, limitación en un solo punto de venta, ventas por transferencias gratuitas, talleres de panadería y lácteos separados administrativamente y falta de productos complementarios. Las amenazas son: cierre del centro de producción, renuncia de los técnicos de producción, contratos de trabajo limitados y el aumento de competidores internos y externos. Para el desarrollo de las estrategias de marketing se debe mantener una comunicación activa con los clientes a través del correo corporativo, ofrecer descuentos por ventas al por mayor, recoger testimonios de los clientes y hacer uso de las redes sociales, a través del Facebook. Se propusieron cinco planes de acción específicos: contratación de personal, publicidad, venta de otros productos, y posicionamiento en la mente del consumidor; mediante el establecimiento de un logotipo y slogan del centro de producción: **Panificadora**

UPAO.....rico y natural.

1.2. Justificación

Ecosistemas Perú S.A.C estaba como un barco a la deriva en un entorno favorable, porque el medio ambiente- por cuestiones de calentamiento global -estaba a favor del negocio; sin embargo , no se estaba obteniendo resultados favorables por falta de un buen direccionamiento empresarial , se estaban perdiendo oportunidades y las amenazas de una mayor y mejor competencia estaba afectando nuestra rentabilidad.

Estábamos en la captación de nuevos clientes, de gran envergadura para el negocio, quienes exigían que estuviéramos en condición de adecuarnos a sus requisitos y formas de trabajo, asimismo las quejas por el tipo de mantenimiento con el que atendíamos a nuestros clientes habituales, iba en aumento y algunos empezaron a cambiar de proveedor.

Por lo mencionado, la elaboración de un plan estratégico para el negocio tomo un sentido de urgencia y el momento era oportuno para su implementación.

La implementación y difusión de la Visión y Misión del Negocio logro en todos los colaboradores un sentido de pertenencia y un deseo de crecer dentro de la organización.

La nueva estructura organizacional con personal calificado logro liberar al dueño de la sobrecarga operativa y dedicar más tiempo a buscar mejores horizontes para la empresa.

La implementación de un sistema de mantenimiento preventivo ocasiono que las quejas disminuyeran a un nivel mínimo y mejoró la satisfacción del cliente.

1.2.1. Objetivo General

Como se menciona en el título de la tesis, el objetivo del presente trabajo es incrementar las ventas, basado en una adecuada implementación de un plan estratégico para la empresa Ecosistemas Perú S.A.C.

1.2.1.1. Objetivos específicos

Como objetivos específicos para cumplir el objetivo general tenemos los siguientes:

1. Analizar y diagnosticar la situación actual del entorno
2. Detectar los puntos fuertes y débiles de la estructura interna del negocio.
3. Utilizando la matriz FODA, establecer las estrategias a corto, mediano y largo plazo.
4. Implementar las estrategias

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto teórico 1 : Plan estratégico

2.1.1. Definiciones

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).

Según (Muchnick, 2009), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años.

Según (Lerdon, 1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Según (Chiavenato, 2011), la planeación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como ¿Porque existe la organización, que hace y como lo hace?

El resultado es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de 3 a 5 años.

Según (Menúzate y Renau,2001) ,la planeación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y de los puntos internos, débiles y fuertes, para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos.

2.1.2. Etapas para implementar un plan estratégico

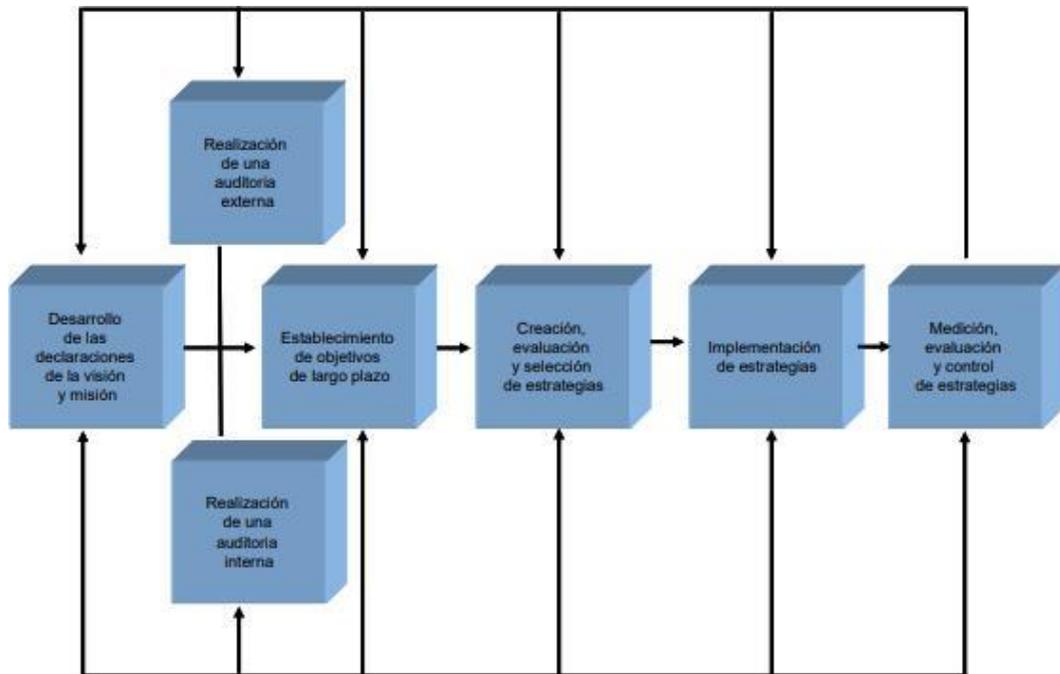


Figura n.º 2.1. Modelo de plan estratégico
Fuente: David ,F(2010)



Figura n.º 2.2. Etapas de plan estratégico
Fuente: David,F (2010)

2.2. El Proceso de Ventas

2.2.1. Definiciones

La American Marketing Association, define la venta como “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)” Del sitio web de la American Marketing Association: *MarketingPower.com*, sección Dictionary of Marketing Terms, Recuperado de URL del sitio: <http://www.marketingpower.com/>.

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como “un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero”. También incluye en su definición, que “la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador”. Del libro: *Diccionario de Marketing*, de Cultural S.A., Pág. 340.

Laura Fischer y Jorge Espejo, consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como “toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”. Del libro: *Mercadotecnia*, Tercera Edición, de Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill, Págs. 26 y 27.

Toda venta sigue un proceso conformado por varias etapas denominado proceso de ventas, que va desde la prospección o búsqueda de clientes potenciales hasta el cierre de la venta y la posterior relación de postventa (Kotler, 2002)



Figura 2.3. El Proceso de las Ventas
Fuente : Zelaya,R. 2010

2.3. Servicio al cliente

2.3.1. Definiciones

Según el autor HUMBERTO SERNA GÓMEZ (2006) define que:

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001) nos presenta 7 principios para definir al cliente:

1. Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
2. Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
3. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
4. Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
5. Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
6. Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
7. Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

2.4. Mantenimiento

2.4.1. Definiciones

Una gestión de mantenimiento implica pensar que los planes estratégicos de una compañía deben estar también encaminados en que para cumplir un estándar de calidad, las herramientas que se necesitan deben estar en óptimo estado. Tal como lo cita Gonzales y Soria (2007):

“La gestión se entiende como un proceso sistemático para la correcta disposición de recursos, que debe asegurar el constante y adecuado desempeño de los bienes y activos administrativos”.

El ing. Santiago García Garrido, en su libro *Organización y Gestión de mantenimiento* (año 2012), dice “Definimos habitualmente mantenimiento como el conjunto de técnicas destinadas a conservar equipos e instalaciones en servicio durante el mayor tiempo posible (buscando la más alta disponibilidad) y con el máximo rendimiento”.

Los tipos de mantenimiento que describe son:

- **Mantenimiento Correctivo:** Es el conjunto de tareas destinadas a corregir los defectos que se van presentando en los distintos equipos y que son comunicados al departamento de mantenimiento por los usuarios de los mismos.
- **Mantenimiento Preventivo:** Es el mantenimiento que tiene por misión mantener un nivel de servicio determinado en los equipos, programando las intervenciones de sus puntos

Vulnerables en el momento más oportuno. Suele tener un carácter sistemático, es decir, se interviene aunque el equipo no haya dado ningún síntoma de tener un problema.

2.5. Definición de términos básicos

Conceptos tomados del libro Castellanos, L. (2015) *estrategia y planificación estratégica*

Misión: Expresa la razón de ser de la empresa y se comunica a través de una declaración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo, así, la diferencia en relación a otras empresas.

Visión: Apreciación idealizada de lo que sus miembros desean de la empresa en el futuro.

Objetivos: resultados a corto, mediano y largo plazo que se aspira lograr, en base a la visión y visión de la empresa.

Estrategias: medios por los cuales se lograrán los objetivos.

Fortalezas: actividades internas que se llevan a cabo muy bien.

Debilidades: actividades que limitan o inhiben el éxito de la empresa.

Oportunidades/Amenazas: hechos externos que pueden beneficiar/dañar a una empresa.

Refrigerante: Sustancia que absorbe calor de otro cuerpo, por tanto lo enfría.

Otra definición es el fluido frigorífero al utilizado en la transmisión de calor que, en un sistema de refrigeración, absorbe calor a bajas temperatura y presión, cediéndolo a temperatura y presión más elevadas. Este proceso tiene lugar, generalmente, con cambios de fase del fluido

Recuperado de la web Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Refrigerante>.

Análisis interno y externo de una empresa

Puede afirmarse que la estrategia y el entorno constituyen grandes influencias en la cultura empresarial y que ésta ha de incorporar lo que la empresa necesita para ser eficaz en su entorno (Daft, 1998). No obstante, como advierten Trice y Beyer (1993), las empresas no son receptoras pasivas de influencias culturales desde el exterior, ya que a través de sus actividades pueden afectar a su vez a las culturas de otras entidades de su entorno

Homologación

La Homologación de Proveedores es un proceso mediante el cual se evalúa y califica a los futuros proveedores en materia financiero-legal, operativa, seguridad, salud, medio ambiente, gestión de calidad, gestión comercial y responsabilidad social.

La homologación certifica la capacidad del proveedor de suministrar productos y servicios de acuerdo a la calidad requerida, garantizando el abastecimiento y cumplimiento en un tiempo oportuno, con costos de acuerdo al mercado y minimizando riesgos. (Definición SAVIA PERU)

CAPITULO 3. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA

3.1. Organización

El año 2016 la empresa contaba con 26 personas, con la estructura organizacional de la figura 1.5 donde era evidente que la mayor carga operativa y administrativa la llevaba el Gerente General Sr. Eusebio Vergara y no le dejaba espacio ni tiempo para organizar y planificar el rumbo del negocio, en un entorno de permanente cambio y alta competencia.

- En la estructura del personal de Servicios había personal que conocía el trabajo por experiencia práctica; no eran técnicos formados en instituciones reconocidas.
- No existían planes de negocio, habían quejas continuas de los clientes por los servicios recibidos y sus exigencias eran cada vez mayores. Hasta el año 2016 se estaban recibiendo en promedio **60 quejas por mes**, las principales eran por el tipo de mantenimiento, (fuente: Gerencia General, no hay tabulación ni clasificación de las quejas).
- No se entendía el crecimiento de la competencia.
- No se interpretaba las regulaciones requeridas para evitar contaminar el medio ambiente.
- No existía planes de Certificación de calidad o al menos certificados de homologación con los proveedores.
- Las ventas anuales estaban disminuyendo considerablemente, los resultados al año 2016 (El mes de Junio empezó el trabajo para definir el plan estratégico) eran:

Tabla n.º 3.1					
Ventas en soles -Periodo 2014-2016					
	Año	2014	2015	2016	
clientes	Banco Continental	400 000	350 000	400 000	
	Universidad Católica	600 000	550 000	450 000	
	Mapfre Perú	300 000	250 000	250 000	
	Perfumerías Unidas	90 000	90 000	70 000	
	Servicio de cobranzas e inversiones (SCI)	90 000	80 000	50 000	
	IBR	80 000	75 000	65 000	
	Lima Cargo City	80 000	70 000	70 000	
	Texfina	55 000	50 000	30 000	
	Osterling abogados	50 000	50 000	30 000	
	Lima Cargo City	80 000	70 000	50 000	
	Otros	60 000	30 000	20 000	
	Total		1 885 000	1 665 000	1 475 000

Nota(*): Ventas no incluyen IGV (al 30 de Set. 2018)
Fuente: Gerencia General de EcosistemasPeru S.A.C
Elaboración Propia

f

3.2.1. Actividades realizadas

3.2.1.1. Definición del problema

Ausencia de un Plan Estratégico que mediante un enfoque global con objetivo “el cliente “incluya acciones para fortalecer la sostenibilidad de las ventas y tener un crecimiento continuo.

3.2.1.2. Pasos seguidos para solucionar el problema

1. Se formó un comité de Gerencia integrado por el dueño de la empresa, su esposa, técnicos calificados y especialistas consultados (donde estoy incluido), para realizar las evaluaciones correspondientes y recomendar el plan a seguir.
2. Se trabajó en base al modelo matriz FODA recomendado por Fred. David presentado en su obra “Conceptos de Administración Estratégica” (2003)
3. En base a los resultados obtenidos, se trabajó con el cronograma de la tabla n.º 3.2.
4. Se siguió todos los pasos mencionados en “Etapas para implementar un plan estratégico” del capítulo 2.1.2

Tabla n.º 3.2							
Cronograma de trabajo para el año 2016							
	Jun	Jul	Ago.	Set	Oct	Nov	Dic
1. Definición del equipo de Gerencia	█						
2. Análisis interno-Externo	█	█					
3. Enunciado Mision-Vision- Difusión		█					
4. Análisis FODA		█	█				
5. Elaboración del plan estratégico Ago. 2016- Ago. 2021		█	█				
5.1. Diseño de Objetivos y estrategias			█				
6. Implementación del plan estratégico			█	█			
6.1. Reestructuración y contratación de personal			█	█	█		
6.2. Cambio del tipo de Mantenimiento			█	█	█	█	
6.3. Reorganización del Área Comercial				█	█		
7. Homologación					█		
7.1. Preparación de la empresa					█	█	
7.2. Evaluación y certificación por SGS						█	█
8. Evaluación del plan estratégico 2016			█	█	█	█	█

Nota : Fechas establecidas por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C.
Fuente : Elaboración propia

3.2.2. Acciones para cumplir objetivo 1

3.2.2.1. Análisis del Entorno (Auditoría Externa)



Figura n.º 3. 1. Entorno de la empresa

Fuente: elaboración propia.

3.2.2.2. Análisis económico

En el informe económico del Banco Central de Reserva, publicado el 11 de Marzo del 2016 sustentada en la figura 4.3, hace un análisis general, por periodo, del crecimiento del PBI concluyendo en:

“Después de la lamentable década de 1980, y a la luz de sus catastróficos resultados, hubo un giro de 180 grados en el manejo de nuestra economía. Ello ocurrió a partir de 1990, con un radical programa de estabilización que, por estar acompañado de profundas reformas de liberalización, Tuvo resultados rápidos y espectaculares, y constituyen la base sobre la cual el Perú viene creciendo desde hace 25 años más que todos los grandes países latinoamericanos”.

“Esa sólida política de libre mercado, mantenida por todos los gobiernos que se sucedieron desde entonces, se refleja nítidamente en el gráfico, que muestra una línea de ascenso fuerte e ininterrumpido. Las diversas crisis que el mundo afrontó desde entonces, y que afectaron gravemente a múltiples economías desarrolladas y en desarrollo, sólo desaceleraron circunstancialmente a la nuestra, pero no lograron estancarla ni hacerla retroceder”.

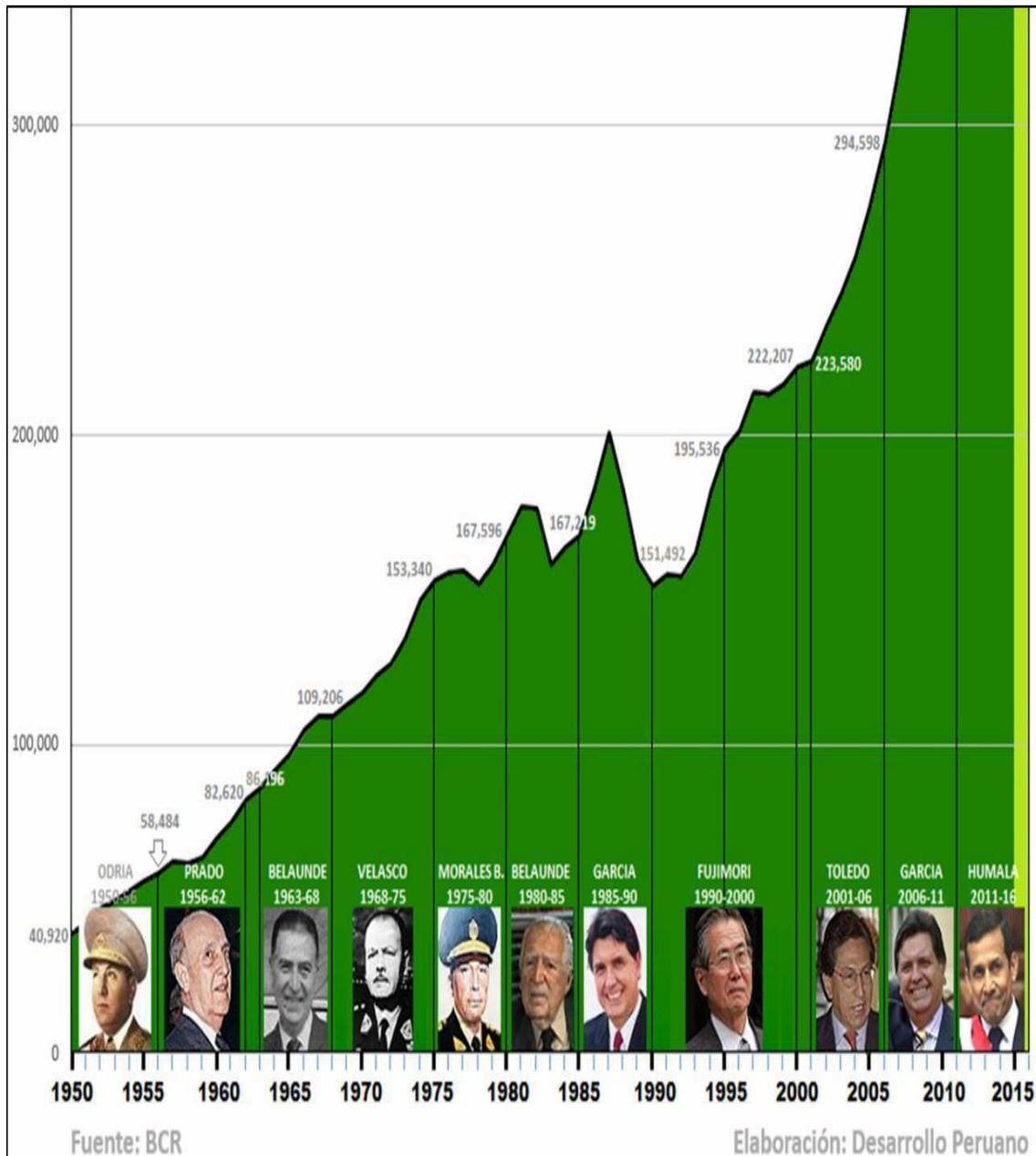


Figura n.º 3. 2. Entorno de la empresa
Fuente: Banco Central de Reserva(11-03-2016)

Este factor para Ecosistemas Perú S.A.C. Se convirtió en una OPORTUNIDAD para invertir en el negocio

3.2.2.3. Análisis legal político

“El Perú tiene un entorno legal y político muy favorable para el desarrollo de la inclusión financiera y el reto en la actualidad pasa porque esta se expanda y sea más rápida, con la finalidad de dar mayor acceso a la población”, afirmó el líder en Sector Financiero del Banco Mundial, Douglas Pearce.

Indicó que entre el 2011 y 2014 el porcentaje de personas que accedieron a una cuenta bancaria pasó del 21% al 29%, “aunque todavía hay mucho más para lograr el acceso universal”.

“El Perú tiene un entorno legal, regulatorio y político muy favorable para la inclusión financiera, pero ahora el desafío es lograr que el uso o acceso se amplíe o expanda más rápido”, manifestó a la agencia Andina.

Por otro lado a puertas de las nuevas elecciones presidenciales y basado en las encuestas de la empresa encuestadora IMA, las propuestas de los principales candidatos, nos permitían avizorar una estabilidad política y económica favorable en un entorno democrático.

Este factor se presentaba como una OPORTUNIDAD para la empresa.

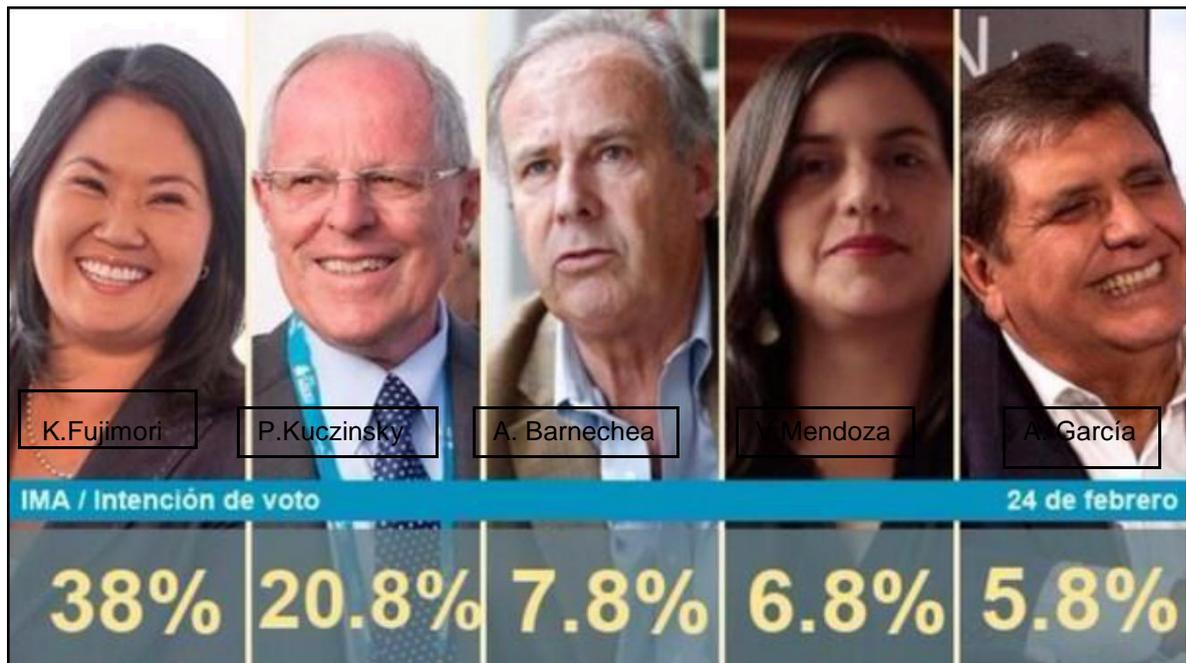


Figura n.º 3. 3. Tendencia de voto al 24/02/2016

Fuente: Encuestadora IMA

3.2.2.4. Análisis socio cultural

La analista social Catherine Martínez, comentaba en el portal Liferder.com, en Junio del 2016 un artículo publicado por el Banco Mundial que decía “Perú es un país de América del Sur que

En los últimos años se ha enfrentado a problemas sociales que el Banco Mundial ha declarado críticos”.

Sin embargo, en comparación con la situación peruana en el año 2000, la situación actual del país ha mejorado considerablemente.

Por ejemplo, en el año 2002 el índice de pobreza era de 54 %. Para el año 2014, esta cifra había descendido al 23 %. Este número resulta alarmante de igual forma, pero representa una mejora que no se puede ignorar. La negligencia del Estado se traduce en múltiples problemas sociales, que serán explicados a continuación:

La Corrupción: Es un problema común en la mayoría de los Estados del mundo y Perú no escapa de esta realidad.

El trabajo infantil: es un problema grave en Perú. En las últimas décadas, ha incrementado el número de jóvenes menores de edad económicamente activos.

En el año 2000, cerca del 20 % de los niños entre 6 y 17 años tenían un trabajo. 11 % de los niños entre 6 y 11 años participaban en el mercado laboral. Por su parte, el 30 % de los jóvenes entre 12 y 17 años estaban activos económicamente.

Este problema revela una pobre administración de los recursos del Estado, la distribución desigual de la riqueza y la negligencia del gobierno.

Situación precaria respecto a los derechos humanos: Los reportes de los derechos humanos efectuados por la Organización de las Naciones Unidas han demostrado que el Estado de Perú ha fallado en garantizar el respeto de los derechos de sus ciudadanos.

Vandalismo Juvenil: Muchos niños y adolescentes abandonan la escuela a temprana edad y se unen a grupos vandálicos que comenten crímenes como robo, asaltos físicos y daño hacia instalaciones públicas. La mayoría de estos actos son cometidos bajo la influencia del alcohol y las drogas.

Discriminación racial y pobreza: A pesar de que constituyen la mayoría, la población aborigen o de ascendencia aborigen (85%) enfrentan discriminación racial por parte del 15 % restante. En un país de 30 millones de habitantes, casi 8 millones viven en condición de pobreza. De estos 8 millones, al menos tres millones afrontan pobreza extrema. Los más afectados son las poblaciones indígenas y rurales.

Este factor por la inseguridad para las contrataciones de personal nuevo y desplazamientos de nuestros colaboradores en las calles, se convirtió en una AMENAZA para Ecosistemas Perú S.A.C.

3.2.2.5. Análisis tecnológico

La tecnología del aire acondicionado, de nuestro proveedor LG, avanza en la consecución de mayor eficiencia de servicio, bajo costo, ahorro de energía y respeto del medio ambiente , tal como se encuentra publicado en la página web del portal La Voz del día 9/4/2016

Recuperado de: <http://www.lavoz.com.ar/tecno/la-tecnologia-inverter-llega-al-hogar>

Esta situación de nuestros proveedores se convierte en una OPORTUNIDAD para el negocio, porque nos permitirá contar con mejores y más económicos equipos de refrigeración.

3.2.2.6. Ecológico

La ley 28611 -Ley General del Medio Ambiente Perú, publicada el 17 de Setiembre del 2013 menciona que; dentro de los objetivos de la gestión ambiental en materia de calidad ambiental se encuentran el de preservar , conservar, optimizar y restituir, la calidad del aire, el agua, los suelos y demás componentes del ambiente , identificando y controlando los factores de riesgo que lo afecten.

Siendo esta ley una restricción importante se convierte en una AMENAZA, sino contemplamos trabajar con gases ecológicos.

Las sustancias refrigerantes usadas son el R11 y R12 y están señalados como productores de gases que atacan la capa de Ozono, por tal motivo se ha migrado a usar sustancias ecológicas con base amoníaco como el R22 y R410.



Figura n.º 3.4. Refrigerantes R12 y R22
Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.7. Análisis del micro entorno

Este análisis se hizo basado en el Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. La ponderación de los factores y los puntajes fueron asignadas por el Comité de Gerencia.

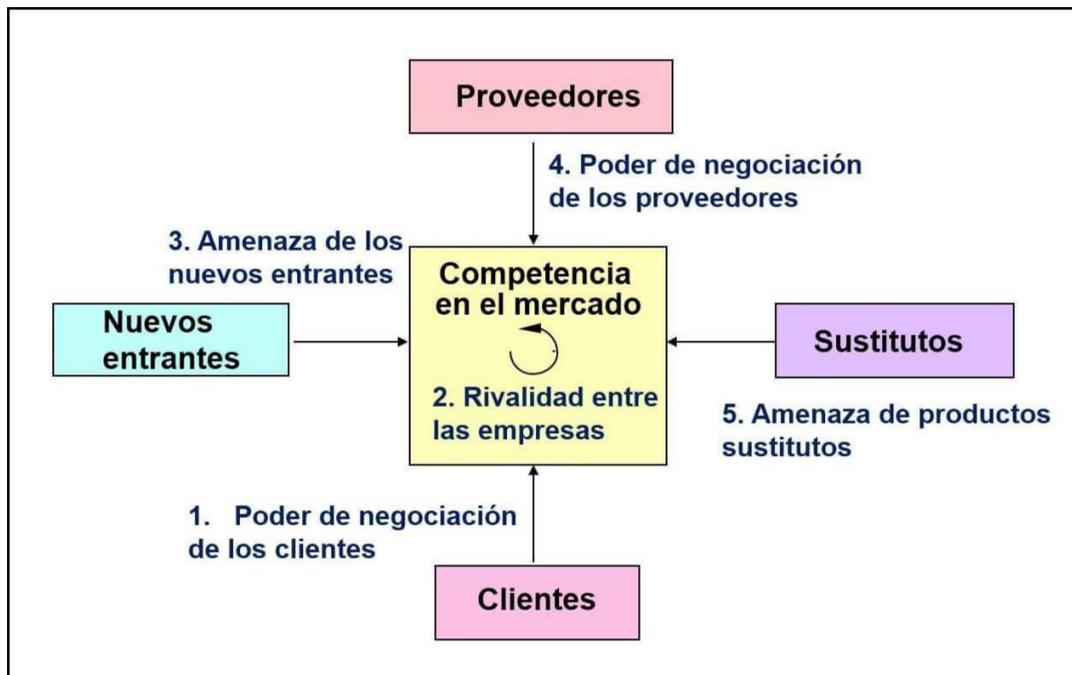


Figura n.º 3.5. Modelo de las 5 fuerzas competitivas

Fuente: Libro Ventaja Competitiva de Michael Porter (Edición. 2016)

3.2.2.7.1. Poder de negociación de los clientes

Basados en el concepto de Porter ,se elaboró las tablas correspondientes , donde los pesos (fijados por el comité) son para el sector del mercado y los puntos son la calificación obtenida por la empresa (según el comité) . En la tabla número 3.3. Podemos ver que el poder de negociación de los clientes es alto, básicamente porque sus exigencias de compra (precio, certificación, repuestos, servicio) son altas.

El crecimiento de mercado torna a la industria en una situación favorable para la inversión.

Tabla en. 3. 3								
Poder de Negociación de los Clientes								
Nº	Factores	Peso	1	2	3	4	5	Valor
1	Número de clientes	25%			3			0.75
2	Crecimiento del mercado	25%				4		1
3	Exigencias para comprar	30%					5	1.5
4	Preferencias de pago	20%				4		0.8
		100%						4.05

Nota: Valores ponderados por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C.

Fuente: Elaboración propia con base Porter

3.2.2.7.2. Rivalidad entre las empresas

Las principales empresas del sector todavía son pocas, basan su gestión en precios y valor agregado para el Servicio, entre las principales mencionaremos a Termo sistemas S.A.C., Cold Import S.A, Thermal Solutions Group S.A.C y Proterm Perú S.A.C.

En la tabla 3.4 podemos ver que las certificaciones de calidad toman vital importancia a la hora de elegir proveedores.

Tabla en. 3. 4								
Rivalidad entre las empresas								
N°	Factores	Peso	1	2	3	4	5	Valor
1	Competidores Premium conocidos	30%			3			0.9
2	Certificaciones de calidad	25%				4		1
3	Precios	25%			3			0.75
4	Servicios adicionales	20%			3			0.6
		100%						3.25

Nota: Valores ponderados por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C.
Fuente: Elaboración propia con base Porter

3.2.2.7.3. Amenaza de los nuevos competidores (entrantes)

Si bien esta fuerza está en un valor medio, debido a que las nuevas incursiones en el mercado son empresas todavía informales, con bajo conocimiento técnico y comercial, limitaciones de servicio y baja posibilidad de otorgar créditos, esta situación por el momento nos tiene tranquilos, pero no deja de preocupar, que con el tiempo se tornen en competencia de nivel.

Tabla en. 3. 5								
Amenaza de nuevos competidores (entrantes)								
N°	Factores	Peso	1	2	3	4	5	Valor
1	Responden a exigencias legales	25%			3			0.75
2	Responden a exigencias de mercado	25%		2				0.5
3	Precios	25%			3			0.75
4	Experiencia en el negocio	25%		2				0.5
		100%						2.5

Nota: Valores ponderados por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C.
Fuente: Elaboración propia con base Porter

3.2.2.7.4. Poder de negociación de los proveedores

Dada la existencia de 2 marcas reconocidas en el mercado, LG y Samsung, que cuentan con gran demanda, variedad de stock, calidad y precio, se torna en empresas con alto poder de negociación.

Ambas empresas nos otorgan plazos de pago que aprovechamos para equilibrar nuestros flujos de caja. La existencia de otros proveedores todavía no cambia la influencia de los actuales.

Tabla n.º 3. 6								
Poder de Negociación de los Proveedores								
Nº	Factores	Peso	1	2	3	4	5	Valor
1	Número de Proveedores importantes	20%				4		0.8
2	Impacto de los Proveedores en la calidad del Producto	25%					5	1.25
3	Repuestos para sus productos	15%				4		0.6
4	Insumos regulados para sus productos	20%			3			0.6
5	Facilidades de Pago	20%				4		0.8
		100%						4.05

Nota: Valores ponderados por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C.

Fuente: Elaboración propia con base Porter

3.2.2.7.5. Amenaza de productos sustitutos

En realidad, el sistema de aire acondicionado tiene ventaja respecto a los otros sistemas (uso de ventiladores) porque mantiene un ambiente a temperatura uniforme, son silenciosos y el frío ambiental no vuela documentos

Si este sector toma mayor fuerza, podemos ingresar con ventaja competitiva, porque conocemos los clientes.

Tabla en. 3. 7								
Amenaza de productos sustitutos								
Nº	Factores	Peso	1	2	3	4	5	Valor
1	Disponibilidad de sustitutos cercanos	25%			3			0.75
2	Costos de hacer el cambio	20%			3			0.6
3	Resultado del cambio-Calidad	25%		2				0.5
4	Ser Proveedor del sustituto	30%		2				0.6
		100%						2.45

Nota: Valores ponderados por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C.

Fuente: Elaboración propia con base Porter

3.2.3. Acciones para cumplir el objetivo 2

3.2.3.1. Auditoría interna

Este análisis busca definir cuáles son las fortalezas y debilidades internas del negocio.

Para este trabajo el comité de Gerencia, acorde al modelo de la figura n.º 3.8, evaluó de manera objetiva e imparcial las siguientes áreas

- Gerencia General
- Logística
- Producción
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Mantenimiento
- Ventas
- Servicio al cliente

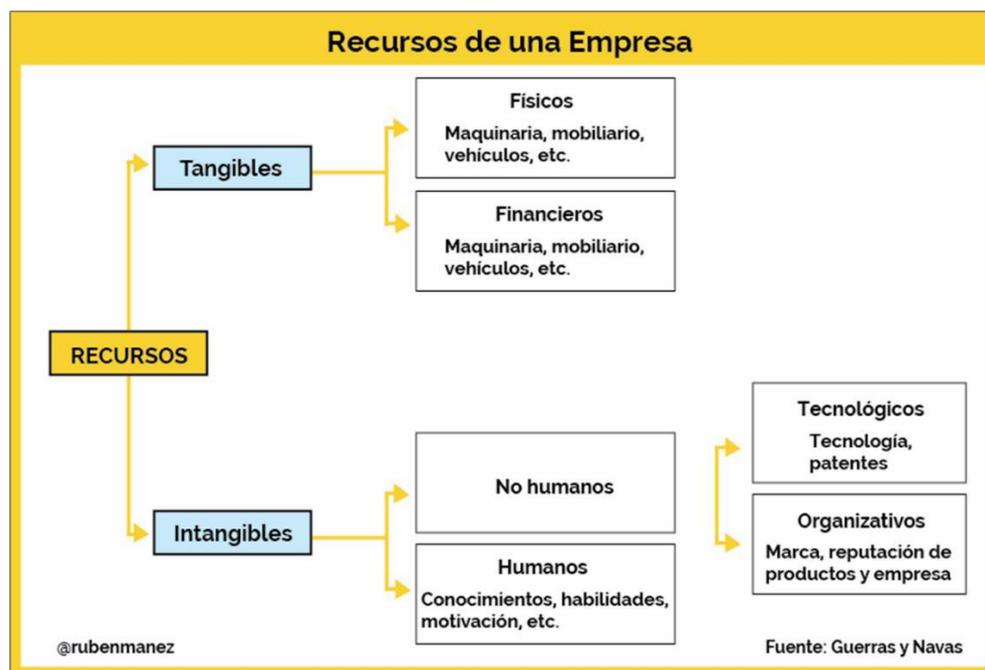


Figura n.º 3.8. Recursos de la empresa

Fuente: Libro Dirección estratégica de la empresa de Guerras y Navas (Edición. 2015)

Por ser un análisis conjunto se definió dar 4 puntos a la máxima fortaleza y hasta 1 punto a la máxima debilidad, siguiendo la recomendación de Fred David.

El total ponderado puede ir desde un valor mínimo de 1 hasta un valor máximo de 4

Un valor total debajo de 2.5 caracteriza a las empresas que son débiles internamente, por el contrario un valor ponderado superior a 2.5 es conseguido por empresas que cuentan con fortalezas internas.

Según el resultado de la tabla n° 3.8 nuestra empresa está en la zona de debilidad interna pero con potencial para cambiar rápidamente al área de fortaleza , logrando que las debilidades puedan convertirse en fortalezas , por ejemplo , tener un plan estratégico , calificar al personal obtener certificación de calidad, etc.

Tabla en. 3: 8

Resultados del análisis interno				
FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1.-	Capacidad Financiera	10%	4	0.4
2.-	Marcas que representamos (LG y Samsung)	8%	3	0.24
3.-	Filosofía de trabajo del dueño	10%	3	0.3
4.-	Experiencia en el mercado (10 años)	12%	3	0.36
5.-	Involucramiento de todo el equipo comercial y operativo	9%	4	0.36
6.-	Ubicación estratégica del negocio	5%	2	0.1
7.-	Precios competitivos	5%	3	0.15
DEBILIDADES		VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1.-	Falta de plan estratégico	10%	1	0.1
2.-	Personal poco calificado	5%	0.8	0.04
3.-	Mantenimiento inadecuado	5%	0.9	0.045
4.-	Falta de Certificación con proveedores	8%	0.8	0.064
5.-	Falta centrar el trabajo en el cliente	9%	0.9	0.081
6.-	Sobrecarga de trabajo del dueño	4%	0.5	0.02
TOTAL		100%		2.26

Nota: Valores ponderados por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C.
Fuente : Elaboración propia con base evaluación EFI de David

3.2.3.2. Preparación de la Misión - Visión de la empresa

Basado en los resultados de los análisis el comité de Gerencia , se procedió a elaborar los enunciados correspondientes, centrados en la Visión del dueño, para luego preparar el plan de difusión general , basado en el cronograma del plan (figura n.º 3.2). Los participantes figuran en el anexo n.º1

La difusión se hizo nivel por nivel , partiendo desde el nivel Gerencial, pasando por el nivel de jefaturas , llegando hasta el menor nivel jerárquico.

Las presentaciones a cada nivel fueron preparadas y presentadas por el jefe del área , quien con el encargo de la gerencia general , tenían la facultad de recibir todas las quejas que se presentaban y ofrecer mejoras razonables para las áreas , previa consulta con la Gerencia, quedaba claro que no era una negociación sindical.

Tabla n.º 3: 9
Enunciados para EcosistemasPeru S.A.C
MISION
Somos una empresa que garantiza la satisfacción de cada uno de nuestros clientes ofreciendo una solución fiable, eficaz y dinámica a sus proyectos, manteniendo como principio fundamental el confort en sus instalaciones y brindándoles la más alta calidad y excelencia en el servicio de mantenimiento de equipos de aire acondicionado y ventilación industrial.
VISION
Consolidarnos como la empresa única en el mercado de aire acondicionado con los mejores estándares de calidad ; así como, ser un aliado estratégico para la obtención del máximo costo/beneficio de nuestros clientes.
Fuente : Elaboración propia

Cumpliendo el cronograma de difusión, se concluyó que todos los trabajadores tenían una gran disposición para comprometerse con los objetivos de la empresa, que redundaría en un beneficio para todos los colaboradores y para el negocio.

3.2.4. Acciones para cumplir el objetivo 3

3.2.4.1. Preparación de la Matriz FODA

Basado en el análisis interno y externo, el equipo de Gerencia preparo la matriz FODA (Tabla 3.10) con las estrategias basadas en la tabla n.º3.9

	Fortalezas-F <i>Liste las fortalezas</i>	Debilidades-D <i>Liste las debilidades</i>
Oportunidades-O <i>Liste las oportunidades</i>	Estrategias FO <i>Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades</i>	Estrategias DO <i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>
Amenazas-A <i>Liste las amenazas</i>	Estrategias FA <i>Use fortalezas para evadir amenazas</i>	Estrategias DA <i>Minimice debilidades y evite amenazas</i>

Figura n.º 3.7. Análisis FODA cruzado

Fuente: Libro Dirección estratégica de la empresa de Guerras y Navas (Edición. 2015)

Tabla n°. 3 .10			
Matriz FODA			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1.-	Capacidad Financiera	1.-	Mercado en crecimiento
2.-	Marcas que representamos (LG y Samsung)	2.-	Crecimiento del PBI-Estabilidad política
3.-	Filosofía de trabajo del dueño	3.-	Clientes insatisfechos
4.-	Experiencia en el mercado (10 años)	4.-	Regulaciones del medio ambiente
5.-	Involucramiento de todo el equipo comercial y operativo	5.-	Calentamiento Global
6.-	Ubicación estratégica del negocio	6.-	Nueva tecnología en el mercado
7.-	Precios competitivos	7.-	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1.-	Falta de plan estratégico	1.-	Competencia informal
2.-	Personal poco calificado	2.-	Inseguridad ciudadana
3.-	Mantenimiento inadecuado	3.-	Mercado orientado al precio
4.-	Falta de Certificación con proveedores	4.-	Mejora del Servicio de nuestros competidores
5.-	Falta centrar el trabajo en el cliente	5.-	Productos sustitutos
6.-	Sobrecarga de trabajo del dueño	6.-	Nuevas exigencias del cliente

Nota : Información del análisis interno y externo hecho por Comité de Gerencia
Fuente : Elaboración propia basado en teoría FODA de F. David

El comité califico con valores entre “0” sin relevancia y “4 “grande, la relación entre Oportunidad (O) y Fortaleza (F), Amenaza (A) y Debilidad (D), logrando los resultados de la tabla n.º 3 .11, concluyendo que las fortalezas F1, F3 y F4 eran las mayores; que las Oportunidades O1, O2 y O3 eran las que debíamos aprovechar primero, que las amenazas A1, A4 y A6 eran las que deberían ser tratadas con prioridad, evitando que nos golpeen por nuestras mayores debilidades D1, D5 y D4

Tabla n°. 3 .11															
Relación entre Fortalezas y Oportunidades-Debilidades y Amenazas															
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Total		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Total
F1	4	4	3		3	1	15	D1	4	3	4	4		3	18
F2	4	2					6	D2	3	2		3		3	11
F3	4	4				4	12	D3	3			4		4	11
F4	4		4	3	2		13	D4	4			4		4	12
F5	3		3				6	D5	3		4	4	3	4	18
F6	2		3				5	D6	2	2	1	3			8
F7	4	1	2				7	Total	19	7	9	22	3	18	
Total	25	11	15	3	5	5									

Nota: Evaluación realizada por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C.
Fuente : Elaboración propia basado en teoría FODA de F. David

El análisis cruzado permitió obtener las estrategias de la tabla n.º 3.12

Tabla n.º 3 .12			
Estrategias a seguir acorde a FODA			
	Estrategias	FO	FA
1	Visitar nuevos clientes y los atendidos por el sector informal otorgando créditos para compras, resaltando las marcas que nos respaldan , haciendo notar nuestra experiencia en el mercado y ofreciendo nuestros precios competitivos implementar plan de encuestas	F1-F2-F3-F4 -F7 con O1-O2	F1-F2-F3-F4 con A1 -A4- A6
2	Reorganizar la empresa , poniendo énfasis en los procesos de las áreas de Ventas , Administracion y Servicio al cliente. Mejorar el servicio de mantenimiento	F1-F3-F5-F7 con O3	F4-F5-F6-F7 con A6-A4
3	Investigar como la nueva tecnología de nuestros proveedores de mayor eficiencia , menor costo y menor contaminación ambiental , nos pueden ayuden a mejorar nuestros precios , para tener mayor ventaja competitiva	F2 con O3,O4 - O6	F2 con A3
4	Estudiar el crecimiento del mercado sustituto	F1-F2 con O1-O2	F1-F2 con A6
	Estrategias	DO	DA
5	Implementar el plan estratégico , reorganizando el organigrama con enfoque hacia el cliente y estableciendo las condiciones para tener personal competente en nuestros procesos	O1-O3 con D1-D3- D4-D5-D6	D1-D5 con A1- A4-A6
6	Certificar en Homologación de nuestros proveedores	O1-O3-O4 con D4	D4 con A4-A6
7	Mejorar el servicio de Mantenimiento para reducir quejas	O1-O3 con D3	D3 con A4-A6

Nota : Cuadro preparado por el comité de Gerencia de EcosistemasPeru S.A.C.
Fuente : Elaboración propia

3.2.5. Acciones para cumplir el objetivo 4 (implementación de estrategias)

3.2.5.1. Reorganización de la empresa

Basados en las estrategias 2 y 5 con el comité de Gerencia se procedió a preparar el nuevo organigrama funcional de la empresa, cuya implementación oficial empezaría a partir del mes de Enero del 2017. Con anticipación se procedió a contratar al nuevo personal, con perfil, experiencia y capacidad para el desempeño de sus funciones.

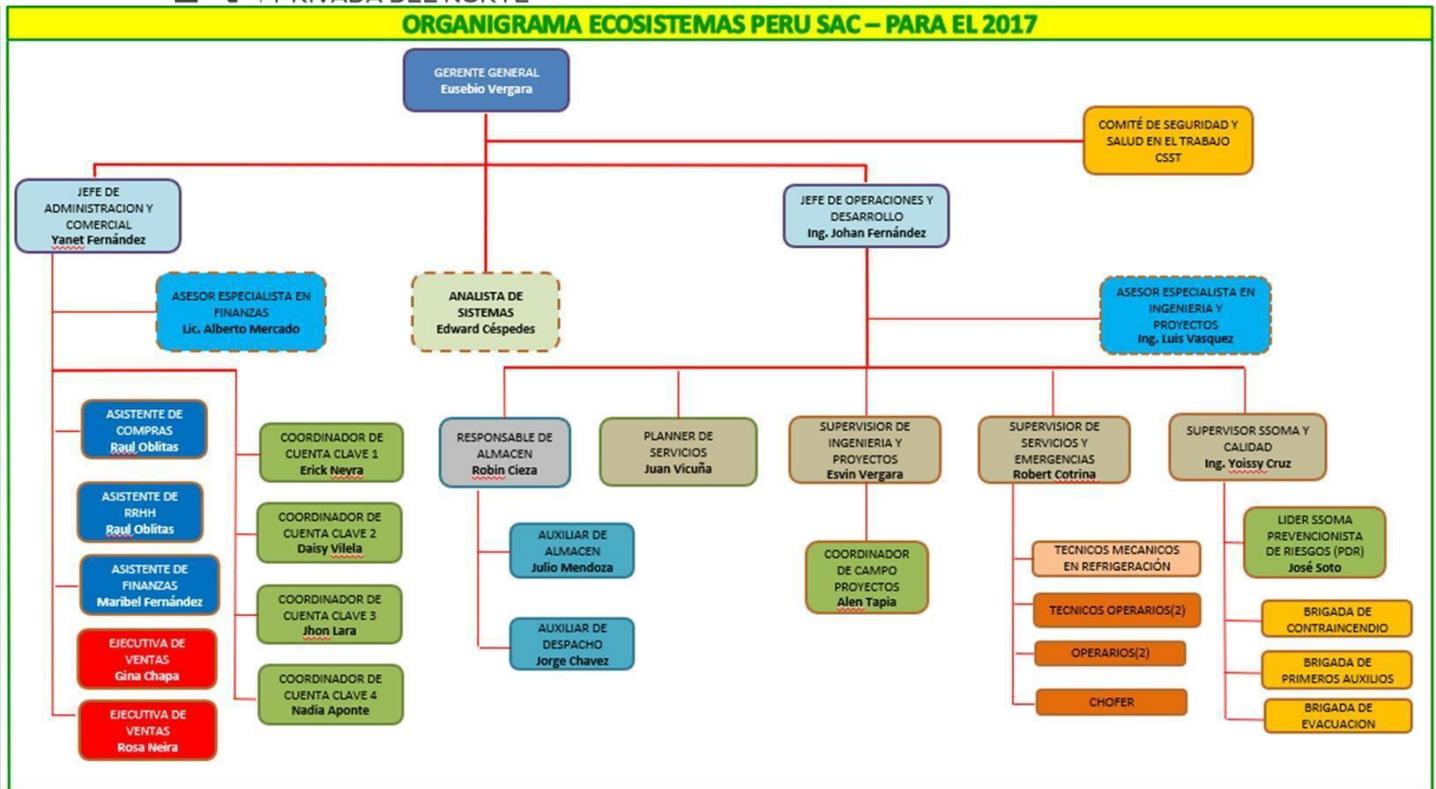


Figura n.º 3.8. Nuevo Organigrama

Fuente: Elaboración Propia, basada en el trabajo del comité de Gerencia.

Para las funciones de jefatura de Administración y Ventas se asignó a la Sra. Yanet Fernández, estableciéndose la política de Calidad (ver anexo n.º 2)

Para el Departamento de Operaciones y Desarrollo se contrató al ingeniero Johan Fernández

Para coordinador de la cuenta clave 4 se contrató a la Sra. Nadia Aponte.

Se contrató para ventas de campo y telemarketing a la Sra. Rosa Neira.

Se creó el Departamento de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA) a cargo del ing. Yoissy Cruz, con su asistente y Líder SSOMA, Sr. José Soto. Fue definida la política de Seguridad, Salud Ocupacional y medio Ambiente (Ver anexo n.º 3)

Como asesor de Finanzas se contrató al Sr. Alberto Mercado.

Como Analista de Sistemas se contrató al Sr. Edward Céspedes

Se contrató al Ing. Luis Vásquez como asesor en Ingeniería y proyectos.

El personal se incrementó en 42% y el por pago por planilla se elevó en 30 %, cuyo valor sería contrastado con los resultados del plan estratégico.

3.2.5.2. Cambiar el Proceso de Ventas y contratar nuevo personal

En el antiguo proceso de Ventas no se contemplaba un trabajo de seguimiento a los clientes activos , el mayor contacto era a través del área de mantenimiento, como se aprecia en el siguiente flujograma

	Descripción Actividades	Op.	Trp.	Ctr.	Esp.	Alm.
1	Revisar prospectos	○	⇒	□	D	▽
2	Contactar prospecto por telefono	●	⇒	□	D	▽
3	Ir a visitar prospecto	○	⇒	□	D	▽
4	Cierre de venta	●	⇒	□	D	▽
5	Regresar a oficina	○	⇒	□	D	▽
6	Facturar	●	⇒	□	D	▽
7	Inspeccionar envio	●	⇒	□	D	▽
8	Enviar a cliente	●	⇒	□	D	▽
	TOTAL	5	3	2		

Figura n.º 3.9. Antiguo proceso de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

Ante esta situación , con la nueva estructura organizacional se formó un comité de Ventas integrado por el Gerente General , el suscrito, los jefes de Ventas y de Operaciones, quienes se reunían de manera quincenal para definir los planes a seguir con cada cliente. Se evaluó y se acordó utilizar el siguiente modelo comercial con enfoque en el cliente :

1. Visitar a todos los clientes, los más importantes por nivel de compras (tipo A) serían visitados por el Sr. Eusebio Vergara, acompañado de un vendedor, los demás (tipo B) serían visitados por la jefa comercial. Los nuevos proyectos interesantes, serian visitados por el Jefe de Operaciones, acompañados de otro vendedor.

2. En cada visita se daría a conocer el valor agregado que teníamos respecto a la competencia(créditos , buenos productos, precios asequibles , capacitaciones , y el nuevo planteamiento de negocio diseñado en favor de ellos) , se conocería el sentir de los clientes hacia nuestra empresa , las inquietudes y problemas para resolver y se pediría llenar una encuesta de satisfacción (ver anexo n.º4) .

El nuevo flujograma del Proceso de Ventas quedo como sigue:

	Descripción Actividades	Op.	Trp.	Ctr.	Esp.	Alm.
1	Revisar prospectos	○	⇒	■	□	▽
2	Contactar prospecto por telefono	●	⇒	□	□	▽
3	Ir a visitar prospecto	○	⇒	□	□	▽
4	Cierre de venta	●	⇒	□	□	▽
5	Regresar a oficina	○	⇒	□	□	▽
6	Facturar	●	⇒	□	□	▽
7	Inspeccionar envio	●	⇒	■	□	▽
8	Enviar a cliente	●	⇒	□	□	▽
	TOTAL	5	3	2		

Figura n.º 3.10. Nuevo Proceso de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

3. Se contempló contratar a una nueva vendedora para que realice labores de ventas de campo y telemarketing, buscando siempre ingresar a un nuevo sector no atendido.

Replicar el punto 1 en los clientes interesantes del mercado informal.

Establecer indicadores de gestión para evaluar la efectividad del cambio

4. Realizar una campaña agresiva de telemarketing y comunicación por Web. Mensajes de texto, avisos por internet, informando las ventajas competitivas que Ecosistemas Perú S.A.C ofrecía al mercado (ver anexo n.º 5)

5. Diseñar planes de Ofertas del mes y por fechas festivas (día de la madre, del padre , 28 de Julio, Navidad, etc.) Según la siguiente tabla:

Tabla n.º 3.13

Plan de Ventas 2016-2018

	2016				2017		2018	
	Set	Oct	Nov	Dic	Ene-Jul	Ago-Dic	Ene-Jul	Ago-Dic
Visitas clientes importantes (Eusebio Vergara)		■			■	■	■	■
Visitas los demás clientes (Janet Fernández)		■			■	■	■	■
Visitas clientes nuevos (Johan Fernández)		■			■	■	■	■
Visita al sector informal			■		■	■	■	■
Contratar nuevos vendedores			■		■	■	■	■
Ofertas por fechas festivas y meses de verano				■	■	■	■	■
Evaluación del plan de Ventas	■	■	■	■	■	■	■	■

Nota : Fechas establecidas por el comité de Gerencia a revisar en Noviembre 2018

Fuente : Elaboración propia

3.2.5.1.1 Indicadores de Gestión del Área de Ventas

Tabla n°. 3 .14			
Indicadores Mensuales de Gestión del área de Ventas			
	Malo	Regular	Bueno
Crecimiento en las Ventas	10%	11%-20%	Más de 20%
% Quejas = (# quejas/# ventas)	Más de 10%	6%-10%	menos de 5%
Grado de satisfacción (de encuestas)	menos de 80%	81%-90%	más de 90%

Fuente: Elaboración propia basado en los acuerdos del comité de Gerencia

La gestión se medirá mensualmente, según la tabla n.º 3.14.

3.2.5.3. Mejorar el Servicio de Mantenimiento

No se contaba con registro de fallas, por este motivo realizamos los registros de los clientes activos de Junio a Agosto del 2016, según figura en la tabla n.º3.15

Tabla n°. 3 .15				
Estadística de paradas de motor en el año 2016				
Falla en Motor del compresor	Jun	Jul	Ago.	
12000 Btu/h	10	8	10	28
18000 Btu/h		4	6	10
24000 Btu/h	8	5	8	21
36000 Btu/h		8	6	14
60000 Btu/h	20	10	8	38
Total Fallas	38	35	38	
Falla en Motor del Ventilador	Jun	Jul	Ago.	
1/8 HP	5		6	11
1/2 HP	8	6	2	16
3/4 HP	5	4	8	17
1 HP	8	6	5	19
Total Fallas	26	16	21	
Total General	64	51	59	

Fuente : Elaboración propia

Las principales quejas eran:

1. Equipos sin gas
2. Ruido durante la operación
3. Unidad no enciende
4. Equipo no enfría
5. Obstrucción interna
6. Daños por Sobrecalentamiento del compresor
7. Fallas en la bomba de aceite
8. Filtros Obstruidos.

El procedimiento era correctivo, cuando se producía la falla, el cliente llamaba a la oficina en el horario de oficina y se enviaba al técnico disponible, si no había al momento, se programaba la reparación para el día siguiente.

Esta situación causaba malestar porque los clientes deseaban respuesta inmediata.

Los mayores problemas se producían en los motores de compresión de 60000 y 12000 Btu/h y en los motores del ventilador de 1 y ¾ HP respectivamente.

Asociamos los costos de reparación a sus fuentes de origen y encontramos los costos de mantenimiento que tenían un promedio de S/.35 650 mensuales

Tabla n°. 3 .16			
Costos de paradas de motor en el año 2016			
Falla en Motor del compresor	Jun	Jul	Ago.
12000 Btu/h	S/4,000	S/3,200	S/4,000
18000 Btu/h	S/0	S/2,400	S/3,600
24000 Btu/h	S/6,000	S/3,750	S/6,000
36000 Btu/h	S/0	S/7,200	S/5,400
60000 Btu/h	S/26,000	S/13,000	S/10,400
Total Fallas	S/36,000	S/29,550	S/29,400
Falla en Motor del Ventilador	Jun	Jul	Ago.
1/8 HP	S/600	S/0	S/720
1/2 HP	S/1,360	S/1,020	S/340
3/4 HP	S/1,000	S/800	S/1,600
1 HP	S/1,920	S/1,440	S/1,200
Total Fallas	S/4,880	S/3,260	S/3,860
Total General	S/40,880	S/32,810	S/33,260
Fuente : Elaboración propia			

Por todo esto se convino cambiar a mantenimiento preventivo con las siguientes acciones y plan de trabajo.

Encargar los planes de Mantenimiento al Área de Desarrollo y Operaciones, liderada por el Ing. Johan Fernández.

1. Diseñar un plan de capacitación para nuestros usuarios sobre el uso y abuso de nuestros equipos (encendido, apagado, identificación de problemas latentes).
El plan elaborado fue clasificado como restringido.
2. Levantar estadística por tipo de repuesto y equipo para determinar la vida útil de cada ítem y coordinar con nuestros clientes los tiempos que necesitamos para cambiar las piezas antes que fallen y darles el mantenimiento respectivo. (Limpieza, revisión, llenado y/o cambio de aceites y líquidos refrigerantes, retiro del equipo para evaluación completa). Cuando se produzca el retiro de un equipo, se proporcionara temporalmente otro equipo que cubra el tiempo de inactividad del que llevo a reparación.
3. Realizar visitas quincenales de rutina. En cada visita se hará un check list de las condiciones de trabajo y operatividad de todos los equipos vendidos por nuestra empresa.
4. El mantenimiento preventivo se hará con autorización de los clientes en horas fuera de oficina formando cuadrillas.
5. Cumplir el siguiente plan de mejora del servicio de mantenimiento.

Tabla n°. 3.17											
Plan de Mejora del Servicio de Mantenimiento 2016-2018											
	2016				2017		2018				
	Set	Oct	Nov	Dic	Ene-Jul	Ago.-Dic	Ene-Jul	Ago.-Oct	Nov	Dic	
Estadística por Pieza y Equipo Compresor-Cliente											
Estadística por Pieza y Equipo Ventilador-cliente											
Capacitación a usuarios											
Visita de Rutina de nuestros técnicos(quincenal)											
Revisión del plan de mantenimiento											
Definir nuevos valores de indicadores											
Evaluación del plan											

Nota : Fechas establecidas por el comité de Gerencia a revisar en Noviembre 2018
Fuente : Elaboración propia

3.2.5.3.1. Indicadores de Gestión de Mantenimiento

Inicialmente el comité de Gerencia convino utilizar la siguiente tabla para medir la gestión en el servicio de mantenimiento

Tabla n°. 3.18			
Indice de gestion de mantenimiento en el año 2016			
	Malo	Regular	Bueno
Fallas/mes	58	30-57	menos de 30
Gastos de reparación(miles de soles)	35	20-34.5	menos de 20

Fuente : Elaboración propia

3.2.5.4. Homologación

Uno de los proyectos que se evaluó en el comité de Gerencia fue obtener la certificación de Calidad ISO 9001 , pero los costos de certificación eran altos y en la revisión de las exigencias de la mayoría y principales clientes , el común requerimiento era la homologación con los proveedores , mejor dicho hacer constar al cliente que habíamos sido evaluados en nuestros procesos y demostrar que estábamos en condiciones de cumplir todos sus requerimientos de atención. Elegimos como certificadora la empresa reconocida SGS del Perú S.A.C., con quienes realizamos la homologación solicitada por los siguientes clientes Premium :

Pontifica Universidad Católica del Perú
Banco BBVA
Mapfre Seguros

Las Áreas que nos iban a evaluar eran:

Financiera: Situación Financiera y Obligaciones legales
Capacidad Operativa
Gestión de Calidad
Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente
Gestión Comercial
Responsabilidad Social.

Cada Área tenía que resolver las observaciones encontradas por CGS y aprovechar las oportunidades de mejora para ejecutarlas con carácter prioritario.

Revisamos las Políticas de Calidad y SSOMA , las cuales fueron difundidas en las áreas involucradas (las informaciones clasificadas no han sido publicadas en la presente tesis , todas existen y están respaldadas por el cuestionario a ECOSISTEMAS (ver anexo n.º5)

La calificación era la siguiente:

1. Cero (0) puntos por pregunta no respondida
2. Medio punto (0.5) por responder y no tener evidencia
3. 1 punto por responder y tener evidencia

Los pesos por área y los rangos de calificación fueron los siguientes:

Tabla n.º3.19	
Áreas en Evaluación	
Área en evaluación	Peso
Situación Financiera y Obligaciones legales	25%
Capacidad Operativa	25%
Gestión de Calidad	20%
Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	5%
Gestión Comercial	20%
Responsabilidad Social	5%

Fuente : Elaboración propia basada en conceptos SGS

Tabla n.º3.20		
Tabla de Puntuación		
Clasificación	Rango	Calificación
Nivel A	90 a 100 puntos	Excelente
Nivel B+	80 a 89.99 puntos	Bueno
Nivel B-	75 a 79.99 puntos	Aprobado
Nivel C	55 a 74.99 puntos	Por Mejorar
Nivel D	0 a 54.99 puntos	

Fuente : Consultora SGS

El puntaje obtenido con el que logramos Obtener el certificado de homologación fue de 88.02 en el rango BUENO (ver anexo n.º 8)

Este certificado obtenido el 05/12/2016, tuvo vigencia por 1 año, luego tendríamos que calificar otra evaluación, para seguir contando con la certificación.

CAPITULO 4. RESULTADOS

222 4.1 Resultados del Objetivo 1 4.1.1. Auditoria Externa

Realizado por el comité de Gerencia, culmino con la identificación de las Oportunidades y amenazas que ofrecía el entorno para Ecosistemas del Perú S.A.C.

Tabla n.º 4.1	
Análisis del Entorno	
OPORTUNIDADES	
1.-	Mercado en crecimiento
2.-	Crecimiento del PBI-Estabilidad política
3.-	Clientes insatisfechos
4.-	Regulaciones del medio ambiente
5.-	Calentamiento Global
6.-	Nueva tecnología en el mercado
AM ENAZAS	
1.-	Competencia informal
2.-	Inseguridad ciudadana
3.-	Mercado orientado al precio
4.-	Mejora del Servicio de nuestros competidores
5.-	Productos sustitutos
6.-	Nuevas exigencias del cliente
Nota : Evaluación del comité de Gerencia Elaboración Propia	

Basado en el Modelo Porter se consolido los resultados de cada factor de influencia obteniéndose la siguiente tabla

Tabla n.º 4 . 2							
Resumen del análisis del micro entorno							
Peso	Factores	1	2	3	4	5	Valor
30%	Poder de negociación de los clientes				4.05		1.215
15%	Rivalidad entre las empresas			3.25			0.488
13%	Amenaza de nuevos competidores		2.5				0.325
30%	Poder de negociación de los proveedores				4.05		1.215
12%	Amenaza de productos sustitutos		2.45				0.294
100%							3.243

Nota: Valores ponderados por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C. Fuente:
Elaboración propia con base Porter

4.1.2 Misión - Visión

Fue presentada a todo el personal (ver anexo n. °1) y en las reuniones del tema se tomaron nota de las principales preocupaciones de los colaboradores, las cuales fueron resueltas por los jefes del área respectiva en coordinación con la Gerencia General.

Finalmente el compromiso del equipo de trabajo de Ecosistemas se convirtió en una fortaleza interna para la empresa.

4.2 Resultados del Objetivo 2

Basado en la recopilación de datos de las diferentes áreas el comité de Gerencia Determino las fortalezas y debilidades de la empresa

Tabla en. 4.3				
Resultados del análisis interno				
	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1.-	Capacidad Financiera	10%	4	0.4
2.-	Marcas que representamos (LG y Samsung)	8%	3	0.24
3.-	Filosofía de trabajo del dueño	10%	3	0.3
4.-	Experiencia en el mercado (10 años)	12%	3	0.36
5.-	Involucramiento de todo el equipo comercial y operativo	9%	4	0.36
6.-	Ubicación estratégica del negocio	5%	2	0.1
7.-	Precios competitivos	5%	3	0.15
1.-	Falta de plan estratégico	10%	1	0.1
2.-	Personal poco calificado	5%	0.8	0.04
3.-	Mantenimiento inadecuado	5%	0.9	0.045
4.-	Falta de Certificación con proveedores	8%	0.8	0.064
5.-	Falta centrar el trabajo en el cliente	9%	0.9	0.081
6.-	Sobrecarga de trabajo del dueño	4%	0.5	0.02
Nota : Valores ponderados por el comité de Gerencia de Ecosistemas Perú S.A.C.				
Fuente : Elaboración propia con base evaluación EFI de David				

4.3 Resultados del Objetivo 3

Basado en la Matriz FODA cruzada de la tabla 3.12, se establecieron las estrategias Correspondientes.

4.3.1 Estrategias a corto Plazo (Set-Dic 2016)

1. Reorganizar la empresa poniendo énfasis en las áreas de administración y Ventas
2. Cambiar el proceso de Ventas.
3. Mejorar el servicio de Mantenimiento
4. Conseguir el certificado de homologación con SGS.

4.3.2 Estrategias a mediano Plazo (Ene 2017-Dic 2018)

5. Seguir con el nuevo programa de Visitas
6. Visitar el Sector informal
7. Contratar nuevos vendedores
8. Realizar promociones en fechas festivas
9. Capacitar a usuarios de los equipos.

4.3.3 Estrategias a largo Plazo (Ene 2019-Dic 2020)

1. Definición del nuevo equipo de Gerencia
2. Elaboración del plan estratégico 2019-2020
3. Revisar funcionabilidad del organigrama,
4. Trabajar con proveedores para beneficios de precio y mejora de servicios
5. Evaluar posibilidad de ingresar al mercado sustituto
6. Capacitar las áreas funcionales
7. Obtener Certificación ISO 9001
8. Implementar la filosofía de las 5S y seis sigma

4.4 Resultados del Objetivo 4

4.4.1. Reorganización de la empresa

Se revisó el Organigrama y se elaboró uno nuevo, funcional centrado en el cliente, con políticas de trabajo establecidas y realizando acciones basadas en las estrategias definidas en la tabla n.º3.12.

Se contrató nuevo personal, incrementando a 27 personas la planilla (42% más) y aumentando el costo de la misma en 30%

Con los resultados obtenidos hasta el mes de Setiembre 2018 y basado en las principales estrategias establecidas, el comité de Gerencia decidió

1. Oficializar el plan estratégico para los años 2019 y 2020, que será revisado mensual y anualmente para tomar los correctivos del caso.
2. Revisar con nuestros proveedores obtener productos de última generación que permitan mayor calidad de servicio, menor contaminación y costo operativo.
3. Capacitar permanentemente a nuestros colaboradores en nuevas y mejores formas de realizar su trabajo, para obtener ventaja competitiva.(promedio/mes/hombre 8 horas)
4. Seguir midiendo la satisfacción de nuestros clientes para la mejora continua en beneficio de ellos y nuestras ventas.
5. Certificar en ISO 9001
6. Seguir mejorando nuestro mantenimiento.
7. Implementar la filosofía de trabajo 5S y six sigma.

4.4.2. Mejoras en el Sistema de Mantenimiento

Según las acciones realizadas mencionadas en la página 47 se obtuvieron las siguientes mejoras , bajando el promedio del 2016 de 60 fallas/mes a un promedio de 28 fallas/mes que nos coloca en el rango de bueno administrando el sistema de mantenimiento, según la tabla n.º 3.18.

Tabla n.º 4.4		
Paradas promedio/mes - años 2017-2018		
Falla en Motor del compresor	2017	2018(*)
12000 Btu/h	2	1
18000 Btu/h		
24000 Btu/h	6	2
36000 Btu/h		1
60000 Btu/h	8	5
Total Fallas	16	9
Falla en Motor del Ventilador	2017	2018
1/8 HP	1	2
1/2 HP	8	6
3/4 HP	5	4
1 HP	8	6
Total Fallas	22	18
Total General	38	27
(*) Al 31/09/2018		
Fuente : Elaboración propia		

4.4.3. Homologación

La evaluación realizada por SGS resulto favorable en la obtención de la primera homologación y mejoramos el puntaje en la certificación para el periodo 2017-2018.

Tabla n.º 4.5		
Homologación por CGS		
Periodo	Puntaje	
2016-2017	88.02	Bueno
2017-2018	89.85	Bueno
Fuente: Consultora SGS		

4.4.4. Crecimiento en las Ventas

La implementación de cada estrategia logro un considerable aumento en las ventas según se detalla

Tabla n.º 4.6					
Ventas en soles -Periodo 2016-2018					
Clientes	Año	2016	2017	2018(*)	
	Banco Continental	400 000	420 000	450 000	
	Universidad Católica	450 000	400 000	410 000	
	Mapfre Perú	250 000	270 000	290 000	
	Perfumerías Unidas	70 000	70 000	60 000	
	Servicio de cobranzas e inversiones (SCI)	50 000	50 000	50 000	
	IBR	65 000	60 000	60 000	
	Lima Cargo City	70 000	90 000	90 000	
	Texfina	30 000	50 000	45 000	
	Osterling abogados	30 000	45 000	40 000	
	Lima Cargo City	50 000	60 000	60 000	
	Banco BCP		50 000	70 000	
	Interbank		30 000	40 000	
	Bayer		20 000	10 000	
	IBM		60 000	100 000	
	Ministerio de Educación		40 000	40 000	
	Otros	20 000	30 000	40 000	
	Total		1 475 000	1 745 000	1 855 000

Nota(*): Ventas no incluyen IGV (al 30 de Set. 2018) Fuente: Gerencia General de Ecosistemas Perú S.A.C Elaboración Propia

4.4.5. Plan estratégico hasta el año 2020

Los resultados del plan seguido hasta el 2018 nos hace plantear en la elaboración de un plan a seguir de largo alcance hasta el año 2020.

Tabla n°. 4.7			
----------------------	--	--	--

Plan de trabajo para el año 2019			
---	--	--	--

Plan de trabajo	2019		
	Ene-Abr	May-Ago	Set-Dic
1. Definición del equipo de Gerencia			
3. Revisión matriz FODA			
4. Elaboración del plan estratégico 2019- 2020			
4.1. Diseño de Objetivos y estrategias			
5. Implementación del plan estratégico			
5.1 . Revisar funcionabilidad del Organigrama			
5.2 .Revisar efectividad de Mantenimiento			
5.3 .Revisar el incremento del personal de Ventas			
5.4 . Continuar con el plan de visitas y encuestas de satisfacción			
5.5 . Capacitar todas las áreas funcionales			
6. Seguir con la homologación			
7. Obtener Certificación Iso 9001 y trabajar con ella			
8. Evaluación del plan estratégico			

Nota : Fechas establecidas por el comité de Gerencia de EcosistemasPeru S.A.C.

Fuente : Elaboración propia

Tabla n°. 4.8

Plan de trabajo para el año 2020

Plan de trabajo	2020		
	Ene-Abr	May-Ago.	Set-Dic
1. Revisar funcionabilidad del Organigrama			
2.Revisar efectividad de Mantenimiento			
3.Revisar el incremento del personal de Ventas			
4. Continuar con el plan de visitas y encuestas de satisfacción			
5. Trabajar con Certificación Iso 9001			
6. Capacitar todas las areas funcionales			
7. Implementar 5S y 6 sigma			
8. Preparar el nuevo plan estratégico periodo 2021- 2025			
9. Evaluación del plan estratégico			

Nota : Fechas establecidas por el comité de Gerencia de EcosistemasPeru S.A.C.

Fuente : Elaboración propia

4.5 Discusión De Resultados

4.5.1 Resultados del Objetivo 1

Debido al crecimiento del mercado por el calentamiento global, las exigencias de los clientes, la competitividad por la diferenciación, vemos que el sector es interesante (3.24 de 5 puntos posibles -tabla n.º 4.1), esto significa que tenemos oportunidades para el crecimiento y se puede obtener rentabilidad, si se lleva una adecuada gestión Empresarial.

Una oportunidad que ofrece el mercado es la existencia de clientes insatisfechos nuestros y De la competencia.

La competencia informal, las nuevas exigencias de calidad de los clientes y la competitividad de nuestra competencia se convirtieron en un fuerte factor de amenaza.

El factor gobierno no resultaba relevante para el análisis del sector, dado que cumpliendo las obligaciones tributarias, laborales, ambientales y de participación con la comunidad, su influencia no era significativa para el sector y nosotros cumplíamos sin problemas los requerimientos.

4.5. Resultados Del Objetivo 2.

Según la tabla 3.11 de relación FODA las principales fortalezas eran la capacidad financiera de la empresa, la experiencia de 10 años en el sector y la filosofía de trabajo del dueño y las principales debilidades eran la falta de un plan estratégico, no centrar la atención en el cliente y no contar con la homologación con los proveedores.

4.5.3. Resultados del Objetivo 3.

La matriz FODA de la tabla n.º 3.12 y la matriz de relación de Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y Amenazas (tabla n.º3.11) nos ayudaron a definir las estrategias de la matriz FODA cruzada de la tabla n.º 3.12 para establecer las estrategias a seguir a corto, mediano y largo Plazo.

Las de Corto plazo ya fueron todas implementadas con buenos resultados y se continua con las acciones desarrolladas para los planes estratégicos del periodo 2019-2020.

4.4.4 Resultados del Objetivo 4.

1. La reorganización, cuyo aumento de planilla fue del 30%, ha sido ampliamente cubierto por el crecimiento de las ventas y consiguió liberar al Gerente General de las sobrecargas administrativas y operativas, pudiendo dedicar más tiempo a la dirección del negocio.
2. La mejora en el sistema de mantenimiento con mayor número de visitas programadas para las correcciones preventivas, logro las mejoras y ahorros mencionados en la tabla n.º 5.1.

Tabla n.º 4.9			
Fallas y costos Promedio-mes-año			
Año	2016	2017	2018(*)
Cantidad	58	38	27
Soles	S/.35 650	S/. 20 100	S/. 12 800
(*) Al 30/9/2018 Elaboracion Propia			

3. La homologación nos ayudó a direccionar nuestra organización hacia los requerimientos del cliente , la obtuvimos con puntaje de 88.02 y nos abrió las puertas a clientes más exigentes.
4. La mejora en los procesos de Ventas , mantenimiento y homologación nos ubicó con buena imagen ante nuestros clientes , las encuestas durante las visitas así lo muestran.

Tabla 4.10	
Calificación de encuestas	
Pésimo	Menos de 10 puntos
Malo	Entre 11 y 19 puntos
Regular	Entre 20 y 29
Bueno	Entre 30 y 38
Excelente	Entre 39 y 45
Fuente : Elaboración Propia	

Tabla 4.11					
Puntuación obtenida por satisfacción periodo 2016-2018					
2016	Puntos	2017	Puntos	2018	Puntos
Oct	20.5	Ene-Mar	28.5	Ene-Mar	34.5
Nov	25	Abr-Jun	27.4	Abr-Jun	37.2
Dic	24	Jul-Set	27.9	Jul-Set	35.5
		Oct-Dic	30.2	Oct-Dic	
Fuente: Elaboración propia					

5. Las ventas fueron impactadas por los resultados de nuestras estrategias

Tabla 4.12			
Crecimiento de las Ventas (en soles sin IGV)			
Año	2016	2017	2018(*)
Soles	1 475 000	1 745 000	2 473 300
sobre 2016		18%	67%
(*) Venta Proyectada Fuente : Elaboración propia			

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

1. **Objetivos 1 y 2 :** El correcto análisis (auditoria del entorno y de la empresa) realizada con ayuda de especialistas , nos permitió ubicar a la empresa dentro de su entorno y definir cuáles serían las fortalezas que mejor aplicaban para conseguir las mejores oportunidades y cuales eran nuestras debilidades a eliminar para ser una empresa preparada para competir.
2. **Objetivo 3:** El uso de la matriz FODA relacionada con la matriz cruzada de relaciones , nos permitió estructurar estrategias FO , FA , DO , DA y escoger priorizando cuales serían las estrategias de corto , mediano y largo plazo.
3. **Objetivo 4:** La implementación del plan estratégico se cumplió según los planes por año designados
4. **Objetivo General: El cumplimiento del plan estratégico bien estructurado** ha sido la base para alcanzar el objetivo principal de INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA ECOSISTEMAS PERU S.A.C., las ventas proyectan este año un crecimiento del 67% respecto al año 2016.

RECOMENDACIONES

1. Ecosistemas del Perú deberá continuar con el plan estratégico hasta el año 2020.
2. Para el nuevo periodo político 2021-2025 se deberá implementar otro plan estratégico, con una revisión de los integrantes del comité de Gerencia y utilizando la experiencia ya adquirida .
3. El plan de visitas por parte de la Gerencia y su staff es una responsabilidad permanente
4. Continuar con la retroalimentación vía encuestas para no perder el permanente contacto con los clientes .
5. Usar la Capacitación planeada, en todos los niveles de la empresa, como una herramienta de mejora incesante, para tener ventaja competitiva
6. Como está pensado en el plan del 2019 , migrar a la certificación de Calidad ISO 9001 , con miras al crecimiento empresarial y tener un mejor argumento de venta .
7. Como está pensado en el plan 2020 implantar la filosofía 5S y seis sigma como herramientas de mejora .

REFERENCIAS

Plan Estratégico

- D' Alessio Ipinza, F.(2008). El proceso estratégico : Un enfoque de Gerencia : Centrum-Centro de Negocios-Universidad Pontifica La Católica.
- Mintzberg, H & Brian Quinn,H. (2004). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos: Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Ezequiel Ander,E.(2007). *Introducción a la planeación estratégica*: grupo editorial Lumen, Hvmánitas
- Sainz de Vicuña Ancin,J. (2003).*El plan estratégico en la práctica*: Esic Editorial.
- Álvarez, J. (2009). *Decisiones estratégicas*: Editado por LID Editorial empresarial, SL, Madrid, España.
- Bas Enric , F.(2003). Herramienta para la gestión estratégica del cambio : Editorial Ariel Barcelona, España.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial B. Gutiérrez Hernández, Naulcalpan de Juárez, México: Pearson.
- Navas Lopez,J.(2015). *Dirección estratégica de la empresa*. : Esic Editorial.

Gestión de Ventas

- García Prado, E. (2016). Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Martínez Martínez, A., & Zumel Jiménez, M. (2016). *Organización de equipos de ventas*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A
- Oncallo, C. (2007). *La atención al cliente y el Servicio Post Venta*, Ediciones Diaz de Santos; Edición: 1
- Tschohl, J. (2008).Servicio al cliente , el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, Best Sellers Publishing, 9201East Blumington , Frreway.

Mantenimiento

- Gualoto F. (2014). Administración y dirección del Mantenimiento. Universidad Técnica del Norte.
- Aristizabal, Torres D.(2007). Diseño de un plan de mantenimiento preventivo para la empresa Centrifugados Concisa Ltda.

ANEXOS

Anexo 1 PERSONAL DE ECOSISTEMAS PERÚ S.A.C.

CUMPLEAÑOS DEL PERSONAL DE ECOSISTEMAS PERU SAC - 2018	
FECHA	CUMPLEAÑOS EN ENERO
1-Ene	ESTEBAN VERGARA DELGADO
7-Ene	NEYRA SILVA, ERICK JOSÉ ANTONIO
8-Ene	PERALTA PEREZ, JOSE SANTOS
20-Ene	BENITES MORALES, JEAN CARLOS
FECHA	CUMPLEAÑOS EN FEBRERO
16-Feb	COTRINA WALTER, ROBERT
30-Feb	CRUZ ALARCON, LAUREANO
14-Feb	MENDOZA RAMIREZ, JULIO CESAR
26-Feb	APONTE GEMMEL NADIA ISABEL
FECHA	CUMPLEAÑOS EN MARZO
3-Mar	LARA TAPIA, JHON HARLY
28-Mar	VILELA DELGADO, DAYSI JOHANA
FECHA	CUMPLEAÑOS EN ABRIL
1-Abr	FRIAS PERALTA, MIGUEL
6-Abr	VERGARA FERNANDEZ, ESVIN
8-Abr	VELA REPPD, MARTIN ABEL
15-Abr	TRELLES MAZA, DANIEL FERNANDO
21-Abr	MONTENEGRO VÁSQUEZ, JAMES
FECHA	CUMPLEAÑOS EN MAYO
18-May	CHAVEZ DE LA CRUZ, JORGE ARMANDO
17-May	VENEGAS TAPIA, WILMER
26-May	VICUÑA HUAMAN JUAN JOSE
FECHA	CUMPLEAÑOS EN JUNIO
1-Jun	GONZALES RAMIRES, ELVIS JEIMAN
2-Jun	FERNANDEZ MUÑOZ, JCHAN CARLOS
FECHA	CUMPLEAÑOS EN JULIO
5-Jul	ORTIZ CHUGDEN, HUBER ACELMO
15-Jul	ORTIZ CHUGDEN WILSON
FECHA	CUMPLEAÑOS EN AGOSTO
11-Ago	PEÑA GONZALES, WILDER
17-Ago	TAPIA CUEVA, ALEN
FECHA	CUMPLEAÑOS EN SEPTIEMBRE
20-Set	CLEVER CRUZ ALARCON
23-Set	OBELITAS PAREDES, WESLY RAUL
FECHA	CUMPLEAÑOS EN OCTUBRE
9-Oct	CRUZ CALDERON, YOISSY EVELYN
13-Oct	VENEGAS TAPIA JOSE EVER
25-Oct	SARPEN ARAUJO, IVAN
FECHA	CUMPLEAÑOS EN NOVIEMBRE
4-Nov	CIEZA LEON JEYSSON ROBIN
21-Nov	MAZUELOS REYNA, EDYSON
FECHA	CUMPLEAÑOS EN DICIEMBRE
4-Dic	TITO BARZOLA FJI EFRAIN
5-Dic	SOTO TAPIA, JOSE JEINER
14-Dic	VERGARA DELGADO, EUSEBIO
16-Dic	FRIAS PERALTA, JHON JAYSON
19-Dic	MONTENEGRO ARAUJO, MILLER STING
24-Dic	FLORES GUILLERMO, MIGUEL ANGEL

Anexo 2 POLITICA DE CALIDAD

SOMOS UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN EL DESARROLLOS DE INGENIERIA, MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS DE EQUIPOS DE AIRE ACONDICIONADO Y VENTILACION INDUSTRIAL, COMPROMETIDOS CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTE Y OTROS APLICABLES. NUESTROS DESARROLLOS SE ADAPTAN ADECUADAMENTE A NUESTROS CLIENTES OFRECIENDO RESULTADOS DE ATENCION INMEDIATA, EFICACIA EN LOS SERVICIOS, SOPORTE TECNICO ESPECIALIZADO, SERVICIO POST VENTA, CUMPLIMIENTO DEL PLAZO DE ENTREGA Y ARGUMENTOS SOLIDOS EN EL INFORME TECNICO.

ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE LA EFICACIA DE NUESTRO SISTEMA DE GESTIÓN.

Anexo 3 POLITICA DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL, Y MEDIO AMBIENTE

Ecosistemas Perú S.A.C. empresa especializada en instalación, mantenimiento, proyectos y ventas de equipos de aire acondicionado y ventilación industrial, consciente de la importancia de la Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente; Se compromete y responsabiliza en integrar dentro de sus instalaciones y actividades, un Sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA) considerando:

- Mantener Objetivos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente apropiados con los desafíos estratégicos de la empresa, promoviendo en todo el personal, su compromiso Permanente para alcanzar estos lineamientos claves.
- Cumplir con la legislación, reglamentos y otros requisitos legales vigentes en relación a seguridad, salud ocupacional y medio ambiente relacionados y aplicables a nuestra empresa
- Identificación de peligros y evaluación de riesgos existentes en el trabajo, para realizar el debido control que permitirá Prevenir lesiones, dolencias, enfermedades ocupacionales, incidentes de trabajo y daños a la propiedad, con el único fin de proteger la seguridad y salud de todos los miembros de la empresa.
- Prevenir la contaminación con la implementación de prácticas, equipos y materiales que permitirán evitar, reducir o controlar la generación de impactos ambientales identificados de las actividades de la empresa con la matriz de aspecto – impacto.
- Promover la preservación de los recursos naturales y el uso eficiente de la energía durante la ejecución de nuestros trabajos así como mejorar el manejo de residuos con la implementación de las 3R (Reducir, Reusar y Reciclar).
- Desarrollar programas de capacitación, entrenamiento y sensibilización en beneficio del desarrollo, con el propósito de lograr un mejoramiento constante del desempeño en las actividades de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- Promover mecanismos de comunicación, participación y consulta entre gerencia - trabajadores para generar los canales necesarios que nos permitan mejorar el sistema de gestión de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente
- Promover entre nuestros trabajadores, “la seguridad” como un valor de vida y piensen en prevención cada vez que realicen sus actividades dentro o fuera del trabajo incluyendo en su entorno familiar.
- Revisión periódica del sistema de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, para mantener siempre nuestra gestión, bajo el lema de mejora continua.

Esta política será difundida de manera concisa y específica en toda la empresa a fin de mantener una información, clara y oportuna con nuestros trabajadores, además de publicarlo de manera visible en lugares compartidos de la empresa para que su contenido sea accesible para todos (trabajadores, proveedores, clientes y terceros

Anexo 4 ENCUESTAS

ENCUESTA DE SATISFACCION		
PREGUNTA	Califique con 1 punto el nivel de insatisfecho y 5 puntos el nivel completamente satisfecho	PUNTOS
1	ATENCION INMEDIATA	
2	RAPIDEZ Y EFICACIA EN EL SERVICIO	
3	SOPORTE TECNICO ESPECIALIZADO	
4	SERVICIO DE POST VENTA	
5	CUMPLIMIENTO DEL PLAZO DE ENTREGA	
6	ARGUMENTO SOLIDOS EN EL INFORME TECNICO	
7	SUMINISTRO DE MARCAS RECONOCIDAS	
8	ORDEN Y LIMPIEZA AL TRABAJAR	
9	MULTIPLES CANALES DE COMUNICACIÓN	
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS		

Anexo 5 COMUNICACIÓN CON LA EMPRESA

NOMBRE	CARGO	TELEFONO	CELULAR	CORREO	REFERENTE A:
SISTEMA INTEGRADO DE GESTION		331-2156		reclamos@ecosistemasperu.com	Reclamos
LINEA DE EMERGENCIA 24 HORAS X 365 DIAS DEL AÑO		331-2156	998164265 999953299 998164279		Emergencias
EUSEBIO VERGARA	GERENTE GENERAL	331-2156	981875555	evergara@ecosistemasperu.com	Contratos, Temas de Impacto
YANET FERNANDEZ	JEFE COMERCIAL	331-2156	998164279	yfernandez@ecosistemasperu.com	Gestión Comercial
JOHAN FERNANDEZ	JEFE DE OPERACIONES	331-2156	955870419	johan.fernandez@ecosistemasperu.com	Gestión Operativa
YOISSY CRUZ	SUPERVISORA SSOMAC	331-2156	947394915	lider.ssoma@ecosistemasperu.com	Seguridad y Calidad
ROBERT COTRINA	COORDINADOR GENERAL DE CAMPO	331-2156	954867963	coordinador1@ecosistemasperu.com	Supervisión Puntual de un Servicio
JHON LARA	PLANNER DE CUENTA CLAVE - IBM	331-2156	972135866	Jhon.lara@ecosistemasperu.com	Atenciones, Programaciones, Coordinaciones, Presupuestos, Emergencias en horarios de 8 a.m. a 6 p.m.

Anexo 6 CUESTIONARIOS



ECOSISTEMAS

PERU S.A.C.

Ingeniería & Mantenimiento Industrial
Calle Chamaya N° 1117 – Breña – Lima – Peru

Cuestionario a ECOSISTEMAS PERU

Persona entrevistada: Eusebio Vergara Delgado (Gerente General)

1. El personal es consciente de que es lo que desea el dueño con la Misión y Visión del negocio , como contribuye desde su puesto con ellas?
 - El personal si está comprometido la misión y visión de la empresa(mi percepción es que no está comprometido por falta de difusión)
 - Indica que el contribuye con la difusión del concepto de misión y visión con reuniones de concientización
2. Cuenta con Certificación de Calidad ¿
Si cuenta con certificación de calidad...Cuenta con homologación
3. Están estandarizados los Procesos del Negocio ¿ , se puede evidenciar en manuales de Operación ¿
Si están estandarizados sus procesos
- Tiene protocolos de procesos (no recuerda si tiene manuales de operación)
4. Tiene respaldo crediticio en los Bancos ¿ puede pedir préstamos entre \$50,000 y \$200,000 ¿
Si tiene respaldo crediticio
5. Cuál es la capacidad instalada de Operación , cuantos equipos mensuales puede abastecer al mercado ¿ con cuánto de personal ¿
2 equipos x día..... 4 personas y tiene 35 personas trabajando
17.5 equipos x día x 28 490 equipos mensuales
6. Tiene la Política de Calidad emitida , difundida y evaluada con el personal?
Indica que si tiene política de calidad evaluada y difundida
7. Quienes son sus principales competidores ¿
 - Termo sistemas
 - Colimport
 - Termal grup
 - Proterm Perú



8. ¿Qué cobertura del mercado de aire acondicionado tiene captado?

El porcentaje de mercado indica que esta entre 8% y 10%

9. Cuál es el plan de negocio del presente año y en que cobertura se encuentran a la fecha?

Indica que para el presente año su plan de negocio fue captar clientes formales (para el los clientes formales son aquellos que piden homologación para realizar los trabajos en sus establecimientos)

Según indica la cobertura es del 50% de su proyecto para este año

10. Cuales consideran las principales fortalezas del Negocio, Porque?

- El empuje que el dueño le pone a sus proyectos
- Personal identificado con el dueño.
- Ubicación geográfica del centro de operaciones(cercanía a sus clientes)

11. Cuales consideran las principales debilidades del Negocio, Porque?

Falta de personal calificado para cumplir con la demanda del mercado que se incrementa en los meses de verano (producción estacional)

12. Que oportunidades Ud. Capta en el mercado ¿

El calentamiento ambiental está expandiendo el mercado de refrigeración y nuestra marca principal LG tiene reconocimiento del mercado como una marca de calidad

13. Alguna política de gobierno lo afecta , Porque ¿

Indica que cuando los indicadores del cobre están en alza aumenta los precios del equipo

14. Conoce las prohibiciones ambientales que están penalizadas , tiene un sistema para evitar caer en infracción , cuáles?

Si conoce las prohibiciones ambientales

Por ello indica que no usa gases refrigerantes como R11, R12



Usa gases ecológicos R22 (indica que su vigencia es hasta el año 2020), R410, R421

15. Como anda la empresa con la liquidez

Si tiene liquidez (esta en verde)

16. Vende a Crédito ¿, por exigencia de mercado o porque los clientes no cuentan con liquidez?

Todas las ventas son al crédito porque es la exigencia del mercado (es su sistema de negocio) las facturas las cobra a 30, 60, y 90 días

17. El personal calificado como técnicos o profesionales han sido validados en su experiencia y competencias por el área de RRHH.?

Si, todos tienen su file personal con la documentación verificada de sus competencias

18. Como esta percibida su empresa en el mercado de aire acondicionado?

Brinda excelente calidad en el servicio que brinda

Cuenta con certificación

19. Su personal operativo es técnico calificado?

El 80% de su personal es calificado, y han sido certificadas sus hojas

20. Cuenta con un organigrama empresarial efectivo ¿

Indica que su organigrama es efectivo, porque todos cumplen con su función

21. Contempla las normas de seguridad exigidas por los reglamentos de seguridad del estado para operar en los clientes?

Si contempla las normas de seguridad exigidas por los reglamentos de seguridad exigidas por el estado

- Trabajos de altura
- Trabajos en caliente (trabajos con electricidad)
- Productos químicos inflamables

22. Cuál es la Proyección del negocio a corto y mediano plazo, esta formalizada?

- Captar más clientes (corto plazo)
- Importar equipos de aire acondicionado (largo plazo)

 **ECOSISTEMAS**
PERU S.A.C.
Ingeniería & Mantenimiento Industrial
Calle Chamaya N° 1117 – Breña – Lima – Peru

23. Sus precios son competitivos ¿

Si son competitivos sus precios (están dentro del rango que se cobra en el mercado)

24. Como mide la gestión en cada área de su negocio ¿ Operación , Ventas ; Cobranzas , despacho , etc. Como lo mejora ¿

- Capitación de nuevos clientes
- Se cumpla con los tiempos establecidos
- No genere sobrecostos
- Llamadas para realizar ventas de equipos
- Indica que en la universidad católica realiza soluciones las 24 horas del día, y tiene indicadores.

25. Tiene competencia ilegal ¿ cómo actúa ¿

Si tiene competencia ilegal (aquellos que realizan trabajos sin ser formalmente constituidos)

- Cobran menos que el rango del mercado
- Los trabajos que realizan no tienen garantía
- No cumplen con los tiempos de entrega
- Fomentan el desprestigio de ECOSISTEMAS (indicando que no es una buena empresa)

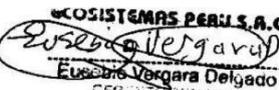
26. Cuantos locales tiene en el Perú y cuantas la competencia ¿

Indica que tiene un local declarado (con domicilio fiscal) tiene dos locales que no están declarados

No indica o no sabe los locales de la competencia (sus locales están lima – breña)

27. Tiene encuestas de satisfacción realizadas a los clientes últimamente?

Si cuenta con encuestas realizadas a dos clientes (ISIL Y CATOLICA)


ECOSISTEMAS PERU S.A.C.
FERNANDO VERGARA DELGADO
GERENTE GENERAL

Anexo 7 RECOMENDACIONES DE SGS

OPORTUNIDADES DE MEJORA	
53	Uso de software sin licencia
59	No tienen un Sistema de Gestión de la Calidad certificado
64	No han definido indicadores de calidad medibles
65	No han designado un representante de la dirección para la gestión de la calidad
66	La gerencia no realiza revisiones periódicas del Sistema de Gestión
75	No tienen un procedimiento escrito y/o implementado, para la realización de auditorías internas de gestión de la calidad.
81	No tienen un programa de capacitación del personal
83	La empresa no mantiene registros de la educación, formación y experiencia del personal
87	Los instrumentos de medición no tienen identificado su estado de calibración
90	No han implantado un proceso sistemático para evaluar el desempeño de sus proveedores
116	No han implantado procedimientos para la seguridad en la operación de vehículo
128	No han definido e implementado Controles Operacionales para sus impactos ambientales significativos, incluyendo procedimientos documentados
134	No se efectúa un registro de las quejas ni se genera una estadística al respecto
141	No acreditaron tener una política de responsabilidad social enunciada y aprobada por la Gerencia
143	La empresa no acreditó fomentar de manera formal políticas de contratación de personas pertenecientes a sectores desfavorecidos o en riesgo de exclusión
145	La empresa no acreditó colaborar con organizaciones relacionadas con el fomento de la cultura, el deporte, la ciencia, el medioambiente, la solidaridad social y el desarrollo del ocio saludable

Fortalezas	
-------------------	--

14	El ratio de liquidez general es mayor que uno
19	La empresa presentó los estados financieros solicitados.
21	La empresa se encuentra al día en el pago de sus obligaciones vigentes
22	No registra obligaciones vencidas y no pagadas
23	No tiene procesos judiciales pendientes
25	La SBS califica a la empresa como normal
26	Las pólizas de seguro aplicables se encuentran vigentes - Póliza de sus activos (edificio, planta)
27	Las pólizas de seguro aplicables se encuentran vigentes
28	Las pólizas de seguro aplicables se encuentran vigentes (para comercializadores)
29	Las pólizas de seguro aplicables se encuentran vigentes(para contratistas)
30	Las póliza de seguro aplicable se encuentran vigente.
31	La empresa ha cumplido con las obligaciones legales aplicables a su actividad
32	La empresa ha establecido formalmente un código de ética

39	Formalidad en la propiedad o alquiler de las instalaciones
40	El estado de las instalaciones es el adecuado
41	El almacenamiento en condiciones especiales es el adecuado
45	Cuenta con teléfono / teléfono celular / radio teléfono
46	Si cuenta con LAN / Intranet
48	Cuenta con conexión a internet con línea dedicada / correo electrónico
49	Formalidad en la propiedad o alquiler de la maquinaria y equipo
51	Formalidad en la propiedad o alquiler de las unidades de transporte
52	La empresa tiene equipos de cómputo
54	Generan copias de seguridad de la información (backup)

58	Tienen un manual de gestión de la calidad implantado en la organización
60	La empresa tiene una política de calidad formalmente declarada y aprobada por la gerencia
61	La política y/o objetivos de calidad ha sido difundida al personal.
62	Tienen un procedimiento escrito e implementado, de control de documentos
63	Tienen objetivos de calidad definidos
67	Las especificaciones de los productos comercializados , están claramente definidas
68	La propiedad del cliente ha sido identificada y protegida
69	La empresa tiene un procedimiento escrito e implementado, para controlar los productos no conformes
70	Tienen un procedimiento escrito e implementado, para la generación de acciones correctivas y preventivas
76	Han realizado auditorías internas/externas para comprobar la eficiencia del sistema de gestión de la calidad
77	La empresa ha definido las competencias de los diferentes puestos de la organización
79	Tienen un procedimiento sistemático de reclutamiento y/o selección de personal

OL_244744-

80	Tienen un Manual de Funciones
82	El programa de capacitación del personal se está cumpliendo
84	Registran el mantenimiento correctivo de la maquinaria y/o equipo
85	Tienen implementado un programa de mantenimiento preventivo de sus equipos y/o unidades de transporte
86	Tienen implementado un programa de calibración de los instrumentos de medición
88	La calibración de los instrumentos de medición se realiza en base a patrones trazables
89	La empresa ha implementado un procedimiento sistemático para evaluar a sus proveedores, bajo criterios de calidad
91	Han implementado un procedimiento sistemático para inspeccionar los productos comprados
92	Solicitan certificados de calidad de la materia prima y/o insumos comprados
93	En el almacén de materia prima hay una adecuada identificación y control de stock
95	El almacén tiene un área definida para no conformes
96	En el almacén cuentan con hojas de seguridad de los productos peligrosos
97	En el almacén de materias primas e insumos realizan inventarios periódicos.
100	La organización tiene un sistema propio de planeamiento y programación de sus servicios / productos
101	Utiliza medios informáticos en sus actividades de planeamiento y programación de sus obras/servicios.
102	La empresa cuenta con especificaciones de los servicios / productos vigentes disponibles.
103	Los servicios / productos se brindan tomando como referencia una norma nacional o internacional
104	Tiene un procedimiento sistemático para controlar la calidad del proceso de ejecución del servicio
105	La empresa trabaja con una orden de servicio durante la ejecución del mismo
106	Es posible obtener la trazabilidad del servicio brindado.
107	La empresa realiza un control de calidad sistemático del servicio brindado.
108	Se evidenció la utilización de herramientas para la mejora en la gestión de la empresa

109	La empresa tiene una política de seguridad y salud ocupacional, aprobada por la gerencia y difundida al personal
110	Tiene un reglamento de seguridad y salud ocupacional
111	Han realizado una identificación de peligros y evaluación de riesgos en el área de trabajo
112	Han elaborado una lista de tareas peligrosas cuyos riesgos deben ser controlados
113	Ha definido los riesgos de enfermedades ocupacionales que puede sufrir el personal
114	Han implantado procedimientos para el almacenaje y/o manipuleo de productos peligrosos
115	Han implantado procedimientos para las tareas críticas
117	Ha implantado procedimientos para la realización de inspecciones planeadas
118	La empresa ha implantado un procedimiento para la investigación de accidentes
120	El personal utiliza los equipos de protección personal
121	La señalización de seguridad es la adecuada
122	Tienen equipos de primeros auxilios disponibles
123	La empresa realiza simulacros de emergencias
124	La empresa acreditó haber dictado charlas de seguridad
125	La empresa ha definido y difundido una Política Ambiental
126	La organización ha definido una metodología para la identificación de los aspectos ambientales significativos

127	La organización a identificado los aspectos ambientales significativos
129	Tienen un plan para dar respuesta a emergencias ambientales

131	La empresa evalúa la satisfacción de sus clientes
132	La organización ha tomado acciones luego de evaluar la satisfacción del cliente
133	Tienen un procedimiento sistemático para evaluar la satisfacción de los clientes
136	Tienen establecido un procedimiento sistemático para afrontar retrasos en la entrega del servicio / producto
138	Establecen una garantía formal por los productos / servicios ofertados
139	Ofrecen soporte técnico a sus clientes

144	De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, no trabajan menores de edad en sus instalaciones
-----	--

Anexo 8 CONSTANCIAS



Constancia de Homologación

Nº 00470/16

SGS DEL PERU SAC certifica que ha llevado a cabo el proceso de evaluación de proveedores,
por solicitud de GRUPO BBVA, a :

ECOSISTEMAS PERU S.A.C.

Breña

Mantenimiento de equipos de aire acondicionado y ventilación industrial.

ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE
SITUACIÓN FINANCIERA Y OBLIGACIONES LEGALES	100.00	CAPACIDAD OPERATIVA	91.67	GESTIÓN DE LA CALIDAD	81.63
ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE
SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIOAMBIENTE	90.48	GESTIÓN COMERCIAL	90.00	RESPONSABILIDAD SOCIAL	25.00

Total:	88.02%	Nivel:	B+
--------	--------	--------	----

Periodo de Validez Del: 05/12/2016 al 06/12/2017

Emisión 1- FST

CONDICIONES DE EMISIÓN

- 1) La información consignada en la presente constancia es un resumen y fiel reflejo de nuestros hallazgos en el lugar y fecha de evaluación, los que se indican en el informe de evaluación adjunto.
- 2) El alcance de la presente constancia se extiende exclusivamente a la actividad evaluada.
- 3) La responsabilidad de nuestra empresa se extiende a garantizar únicamente que el proveedor ha sido evaluado y calificado de acuerdo a un procedimiento establecido por SGS. SGS del Perú S.A.C. no asume responsabilidad alguna si el proveedor falla en algún producto o servicio, que fue objeto de evaluación.

OL 244744-174/16

SGS del Perú S.A.C.

SGS del Perú S.A.C.

Alvaro López D.
Product Manager
Systems & Service Certification

Anexo 9

ORGANIGRAMA: MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS DE AIRE ACONDICIONADO

