

Planeación Estratégica en la empresa AIRCONVISION S.A.S de Girón, Santander

Samir Steban Pio Lizarazo Lobo, José Santiago Ruiz Pérez

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director

Juan Camilo Gutiérrez

Doctor en Ciencias Administrativas

Universidad Santo Tomás Bucaramanga

División Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Administración de Empresas

2022

Contenido

Introducción.....	8
1. Identificación de la empresa.....	9
1.1 Nombre.....	9
1.2 Ubicación.....	9
1.3 Logotipo.....	9
1.4 Misión.....	9
1.5 Visión.....	10
1.6 Valores.....	10
1.7 Políticas.....	10
1.8 Tipos de servicios.....	11
1.9 Organigrama.....	11
2. Planteamiento del problema.....	11
3. Objetivos.....	12
3.1 Objetivo general.....	12
4. Justificación.....	14
5. Antecedentes.....	15
6. Marco teórico.....	19
6.1 Planeación estratégica.....	19
6.2 Pasos planeación estratégica.....	20

6.2.1	<i>Análisis externo</i>	20
6.2.2	Análisis interno	22
6.2.3	Matriz DOFA.....	22
6.2.4	Cuadro de mando integral	24
7.	Diseño metodológico	25
8.	Análisis externo	25
8.1	Análisis PESTEL	25
9.	Análisis interno	29
9.1	Matriz de factores internos	29
10.	Priorización de aspectos	31
10.1	Matriz DOFA ponderada.....	31
11.	Propuesta de indicadores estratégicos	33
12.	Conclusiones	37
Referencias	Error! Bookmark not defined.

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Objetivos específicos</i>	13
Tabla 2. <i>Diseño metodológico</i>	25
Tabla 3. <i>Matriz DOFA AIRCONVISION S.A.S</i>	31
Tabla 4. <i>Cuadro de mando integral AIRCONVISION S.A.S</i>	33

Lista de figuras

Figura 1. <i>Logotipo AIRCONVISION S.A.S</i>	9
Figura 2. <i>Organigrama AIRCONVISION S.A.S</i>	11
Figura 3. <i>Matriz DOFA</i>	23
Figura 4. <i>Matriz factores internos AIRCONVISION S.A.S</i>	29
Figura 5. <i>Matriz DOFA ponderada AIRCONVISION S.A.S</i>	32

Resumen

La planeación estratégica es la contribución al desarrollo continuo de las empresas, implicando un análisis para la implementación de estrategias que contribuyan a las empresas a ser más competitivas y sostenibles en su entorno (Instituto Tecnológico de Sonora, 2018). En el caso de la empresa de soluciones de aire acondicionado AIRCONVISION S.A.S se evidencia una planeación estratégica no estructurada, en la que se destaca el desconocimiento de su situación actual en su entorno como a su vez el direccionamiento de esta hacia el mercado. Por lo que, de acuerdo con lo anterior, se formula el siguiente problema de investigación ¿Cómo mejorar la planificación estratégica de la empresa de soluciones de aire acondicionado AIRCONVISION S.A.S?

Para ello, se propone como herramienta solución el siguiente objetivo general “Plantear una propuesta de planeación estratégica para la empresa de soluciones de aire acondicionado AIRCONVISION S.A.S”. Así pues, para lograr dicho objetivo se formularon los siguientes objetivos específicos, primeramente, realizar un diagnóstico de la condición actual externa como interna de la empresa AIRCONVISION S.A.S, para luego, determinar las variables a priorizar por medio del análisis del diagnóstico, y finalmente, formular una propuesta de indicadores estratégicos basada en los resultados del análisis. Para el desarrollo del proyecto se propone una investigación de tipo no experimental de alcance exploratorio, de recolección de datos cuantitativa, la población objeto de estudio es el enfoque cuantitativo. Las fuentes de información primaria son las Matrices de Factores Internos y DOFA Ponderada, y las fuentes secundarias son la información revisada para el análisis de factores externos; utilizando como instrumentos el enfoque cuantitativo y la matriz de factores internos.

Palabras clave: planeación estratégica, aire acondicionado, análisis del entorno, estrategias, indicadores

Abstract

Strategic planning is the contribution to the continuous development of companies, involving an analysis for the implementation of strategies that contribute to companies to be more competitive and sustainable in their environment (Instituto Tecnológico de Sonora, 2018). In the case of the air conditioning solutions company AIRCONVISION S.A.S there is evidence of an unstructured strategic planning, which highlights the lack of knowledge of its current situation in its environment as in turn the direction of this towards the market. So, according to the above, the following research problem is formulated: How to improve the strategic planning of the company's air conditioning solutions AIRCONVISION S.A.S?

For this, it is proposed as a tool solution the following general objective "Raise a strategic planning proposal for the company's air conditioning solutions AIRCONVISION S.A.S.". Thus, to achieve this objective, the following specific objectives were formulated, first, to make a diagnosis of the current external and internal condition of the company AIRCONVISION S.A.S., then, to determine the variables to be prioritized through the analysis of the diagnosis, and finally, to formulate a proposal of strategic indicators based on the results of the analysis. For the development of the project, we propose non-experimental research of exploratory scope, of quantitative data collection, the target population is the quantitative approach. The primary sources of information are the Internal Factors and Weighted DOFA Matrices, and the secondary sources are the information reviewed for the analysis of external factors, using the quantitative approach and the internal factors matrix as instruments.

Keywords: strategic planning, air conditioning, environmental analysis, strategies, indicators

Introducción

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo plantear una propuesta de planeación estratégica para permitirle a la empresa AIRCONVISION S.A.S tener un mayor direccionamiento hacia el mercado, brindándole la oportunidad de mejorar su sostenibilidad y competitividad en el mercado, conociendo y teniendo un mayor control sobre su gestión, a través de la implementación del diagnóstico interno como externo de la empresa, por medio de las matrices PESTEL, Factores internos y DOFA, para por consiguiente elaborar un plan estructurado basado en los resultados del análisis.

1. Identificación de la empresa

1.1 Nombre

AIRCONVISION S.A.S

1.2 Ubicación

Calle 59 # 13-94 Bodega 4, Girón, Santander

1.3 Logotipo

Figura 1. *Logotipo AIRCONVISION S.A.S*



Tomado de AIRCONVISION S.A.S (2019)

1.4 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles los servicios de mayor calidad con mano de obra calificada.

1.5 Visión

En el 2025, ser una empresa líder de soluciones de aire acondicionado a nivel regional, ofreciendo un valor agregado a nuestros clientes garantizando un servicio de calidad enfocado hacia el cuidado del medio ambiente.

1.6 Valores

Responsabilidad: Como base fundamental del funcionamiento. Por medio de la profesionalidad, experiencia y conocimientos adquiridos, garantizar el cumplimiento de las labores.

Compromiso: Satisfacción a través de responsabilidad y la lealtad en nuestras relaciones con el personal, clientes y proveedores.

Integridad: Actuar conforme a altos valores morales que brindan seguridad y confianza a nuestros personal, clientes y proveedores.

1.7 Políticas

Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Velar por el completo bienestar físico, mental y social del personal ofreciendo dotación e implementos de trabajo seguros y adecuados; minimizando la ocurrencia de accidentes de trabajo.

Fomentar el cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad en el personal, con el fin de realizar un trabajo seguro.

Calidad: Capacitar a nuestro personal y sometiéndonos a procesos de mejora continua.

Utilizar equipos y repuestos de la mejor calidad y ofreciendo el mejor servicio.

1.8 Tipos de servicios

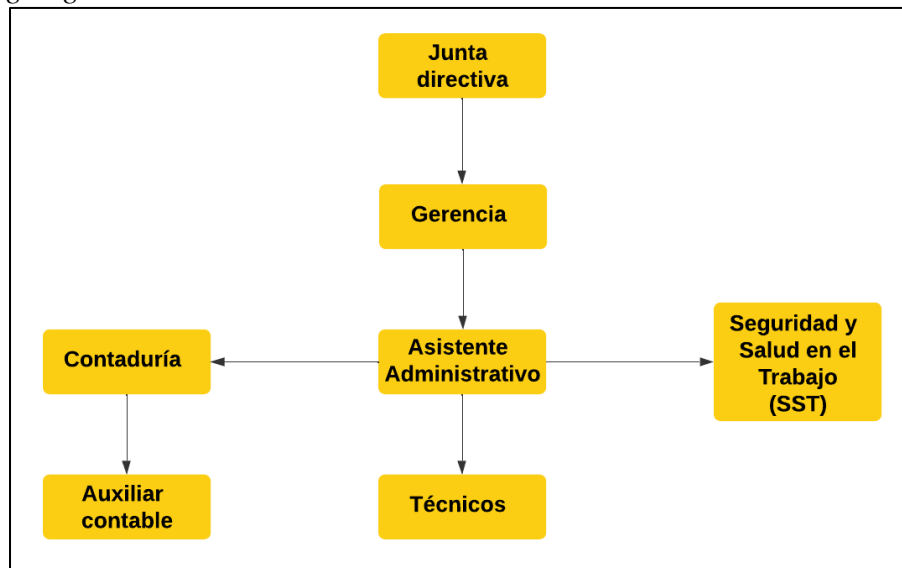
Servicio de Mantenimiento Preventivo

Servicio de Mantenimiento Correctivo

Servicio de Instalación

1.9 Organigrama

Figura 2. Organigrama AIRCONVISION S.A.S



Adaptado de AIRCONVISION S.A.S (2019)

2. Planteamiento del problema

Aunque la planeación estratégica es una herramienta elemental que ayuda a las empresas a mantener un direccionamiento organizacional, muchas empresas, sobre todo las pymes, no cuentan con esta; o si cuentan con una, fallan con el paso del tiempo. Esto se debe a que normalmente tienden a presentar inconvenientes porque presentan una mala gestión en su dirección.

Un correcto direccionamiento estratégico brinda resultados que la empresa puede alcanzar en el desarrollo y correcta operación de su actividad empresarial. Además de mantener y soportar los objetivos de la empresa y con esto obtener los resultados esperados. Por lo que, según Arcila Carrasco, Calvete Alvernia, García Villamil & Marín Pimiento (2017), la falta de una óptima planeación estratégica afecta el desarrollo de las actividades que realiza, ya sea la calidad de los servicios prestados, la estructura de la empresa, las funciones del personal y los rendimientos productivos y financieros de la organización, como a su vez la toma de decisiones.

Finalmente se considera que la empresa AIRCONVISION S.A.S no cuenta con una planeación estratégica estructurada para su competitividad y crecimiento. Por lo que no cuenta con bases para mejorar y coordinar su direccionamiento, y con esto, permanecer competitivamente en el mercado y tener un buen posicionamiento de este a futuro. Debido principalmente a que se desconoce concretamente en la situación actual en la que se encuentra.

A partir de lo anterior se propone la realización del proyecto titulado Planeación Estratégica en la empresa AIRCONVISION S.A.S de Girón, Santander. En la cual surge la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cómo mejorar la planificación estratégica de la empresa de soluciones de aire acondicionado AIRCONVISION S.A.S?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

- Plantear una propuesta de planeación estratégica para la empresa de soluciones de aire acondicionado AIRCONVISION S.A.S.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la condición actual externa como interna de la empresa AIRCONVISION S.A.S.
- Determinar las variables a priorizar por medio del análisis del diagnóstico.
- Formular una propuesta de indicadores estratégicos basada en los resultados del análisis.

Tabla 1. *Objetivos específicos*

Objetivos específicos	Actividades	Resultados/Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico de la condición actual externa como interna de la empresa AIRCONVISION S.A.S 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigación, revisión de fuentes secundarias, como artículos científicos e institucionales • Seleccionar los documentos/informaciones más relevantes para el uso del estudio • Realizar un análisis PESTEL • Aplicar una herramienta de recolección de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores del entorno externo e interno de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las variables a priorizar por medio del análisis del diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar indagación por medio de fuentes primarias, como directivos. • Realizar investigación, revisión de fuentes secundarias, como documentos, artículos científicos e institucionales • Seleccionar los documentos/informaciones más relevantes para el uso del estudio • Realizar una Matriz DOFA ponderada 	<ul style="list-style-type: none"> • Variables para priorizar
<ul style="list-style-type: none"> • Formular una propuesta de indicadores estratégicos basada en los resultados del análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estrategias e indicadores referentes a las variables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando integral

4. Justificación

La planeación estratégica permite el desarrollo y la implementación de planes estratégicos y operativos por parte de las empresas, con el propósito de alcanzar objetivos y metas planteadas, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo (Pérez & Gardey, 2008). Por lo que la aplicación de una planeación estratégica es adecuada para la empresa, puesto que esta es una herramienta fundamental que puede proporcionar a la empresa la obtención de un plan estructurado que ayuda a la productividad de la gestión empresarial, como la eficiencia de los procesos y la toma de decisiones, puesto que permite dar uso de las fortalezas, sacar provecho a las oportunidades que le brinda el mercado, mejorar sus debilidades y controlar las amenazas internas como externas, con el fin de desarrollar objetivos y estrategias en base a la identificación de prioridades por medio estas. Por lo que es de suma importancia para las empresas dar uso a esta herramienta, debido a que según Angarita López (2010), al no tenerse claro la situación actual en el mercado, ni la dirección que tiene la empresa, esto puede ser una de las principales causas del fracaso de estas, puesto que el tener una planeación estratégica brinda a las empresas una visión suficiente para poder coordinar y tomar decisiones fundamentadas con conocimientos, enfocadas hacia el cumplimiento de objetivos, que generen estrategias oportunas y eficaces que puedan conllevar a definir un direccionamiento adecuado y pertinente para lograr la permanencia en el mercado.

Los beneficiados con esta investigación serán, en primer lugar, la empresa de soluciones de aire acondicionado AIRCONVISION S.A.S, puesto que se le brindará una propuesta que tiene como intención permitirle tener un direccionamiento y control eficaz para la obtención de sus objetivos, y con esto mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado. Del mismo modo, se verán beneficiados los investigadores debido a la puesta en práctica de sus

conocimientos aprendidos a lo largo de su carrera profesional, como a su vez el aprendizaje de nuevos; que les ayudara a generar un mayor desarrollo profesional. Por último, se beneficiaría la Universidad Santo Tomás, puesto que, al desarrollarse un material de contenido investigativo, esta le podrá dar uso como recurso para futuros proyectos.

5. Antecedentes

Se han realizado diversas investigaciones sobre la aplicación del proceso de planeación estratégica en empresas relacionadas al mercado enfoque de la empresa, por lo cual esto permitirá precisar la investigación y su respectivo desarrollo.

Autor(es): Carolina Peña Vásquez; Laura María Ruiz Moncada

Título: DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA REFRIMAX SERTEC

Nivel: Nacional

Ciudad: Santiago de Cali

Año: 2019

Revista/Universidad: Universidad Autónoma de Occidente

Resumen: El objetivo principal de este estudio fue desarrollar un plan estratégico para la empresa, con el fin de proporcionarle una contribución al crecimiento de la organización financieramente y en el mercado; elaborándose un diagnóstico interno como externo, formulándose un direccionamiento estratégico y estableciendo un sistema de seguimiento y control. Para ello, se aplicó un enfoque cualitativo, tipo descriptivo en la metodología de la investigación (Peña Vásquez & Ruiz Moncada, 2019).

Relevancia: Esta investigación es relevante para el proyecto, puesto que se relaciona con el tema de la planeación estratégica, como además en su desarrollo se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa, interno como externo, y a su vez se realiza una propuesta de planeación estratégica con un control mediante indicadores.

Autor(es): Cristian Enrique Delgado; Javier Orlando Martínez

Título: PLAN ESTRATÉGICO Y DE NEGOCIOS PARA AIRES LTDA

Nivel: Nacional

Ciudad: Santiago de Cali

Año: 2020

Revista/Universidad: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Resumen: El objetivo general de este estudio fue diseñar un plan estratégico para la empresa, con el fin de proporcionarle una guía a la empresa para su posicionamiento en el mercado; analizando primeramente el microentorno como macroentorno de la empresa, presentándose un plan estructurado con la estructuración metas, estrategias y objetivos, para permitirle a la empresa a su vez una viabilidad económica y de mercado. Para ello, se aplicó un enfoque cualitativo, tipo descriptivo en la metodología de la investigación (Delgado & Martínez, 2020).

Relevancia: Esta información es relevante para el proyecto, puesto que se relaciona con el tema de la planeación estratégica, como además en su desarrollo se realiza un análisis de la situación de la empresa externa como internamente, por medio de la utilización de matrices como la DOFA y también por las cinco fuerzas competitivas de Porter, herramientas relacionadas a la planeación estratégica, y a su vez se realiza una propuesta de planeación estratégica con un control mediante indicadores.

Autor(es): Diana Kerguelen Carvajal; Saindry López Montes

Título: PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ESTIMULAR EL POSICIONAMIENTO LOCAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE CLIMATIZACIÓN Y SEGURIDAD ELECTRÓNICA SERINGE E&M SAS CON SEDE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DT y C

Nivel: Nacional

Ciudad: Cartagena

Año: 2017

Revista/universidad: Universidad de Cartagena

Resumen: El objetivo general de este estudio fue elaborar un plan de mejoramiento estratégico, con el fin de consolidar el posicionamiento de la empresa; definiendo las características del mercado local, para luego realizar un análisis situacional externo como interno, para permitir formular un plan estructurado con estrategias de posicionamiento, crecimiento y reconocimiento para ser aplicadas en su mercado. Para ello, se aplicó un enfoque cualitativo, tipo exploratorio en la metodología de la investigación (Kerguelen Carvajal & López Montes, 2017).

Relevancia: Esta información es relevante para el proyecto, puesto que se relaciona con el tema de la planeación estratégica, como además en su desarrollo se realiza un análisis situacional externo como interno de la empresa, aplicando matrices como la DOFA; además de aplicarse un plan estructurado con estrategias para ser aplicadas en la empresa.

Autor(es): Catalina Rodríguez Lara

Título: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MEDITHERMIC S.A.S.

Nivel: Nacional

Ciudad: Bogotá

Año: 2020

Revista/Universidad: Universidad Católica de Colombia

Resumen: El objetivo general de este estudio fue proponer un plan estratégico, con el fin de permitir a la empresa mantenerse competitiva en el mercado, contribuyendo en su crecimiento financiero y de mercado, controlando a su vez sus procesos clave. Para ello, se aplicó un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo en la metodología de la investigación (Rodríguez Lara, 2020).

Relevancia: Esta información es relevante para el proyecto, puesto que se relaciona con el tema de la planeación estratégica, como además en su desarrollo se realiza un análisis situacional de la empresa externa como internamente, por medio de la utilización del análisis PESTEL, matrices como la DOFA y también por las cinco fuerzas competitivas de Porter, herramientas relacionadas a la planeación estratégica, y a su vez se realiza una propuesta estratégica de control mediante indicadores.

Autor(es): Elkin Giovanny Rodríguez Salomón

Título: DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANÁ “TRANSTIBANÁ O.C.”

Nivel: Nacional

Ciudad: Sogamoso

Año: 2015

Revista/Universidad: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Resumen: El objetivo general de este estudio fue diseñar un direccionamiento estratégico, con el fin de que se genere un mayor crecimiento y competitividad de la empresa en el mercado. Para ello, se aplicó un enfoque cualitativo, tipo exploratorio-descriptivo en la metodología de la investigación (Rodríguez Salomón, 2015).

Relevancia: Esta información es relevante para el proyecto, puesto que se relaciona con el tema de la planeación estratégica, como además en su desarrollo se realiza un análisis inicial dónde se diagnóstica la situación de la empresa externa como internamente, por medio de la utilización de matrices como la matriz de factores internos y la matriz DOFA, herramientas relacionadas a la planeación estratégica, y a su vez se realiza una propuesta de un plan estratégico con el fin de adecuar estrategias para mejorar el funcionamiento de la empresa.

6. Marco teórico

6.1 Planeación estratégica

Según Weston (2020), citado por Hernández, Trujillo & Narváez (2020), la planeación estratégica es “un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro.”

Por otra parte, según Roncancio (2022), “la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno,

formulando y estableciendo objetivos y, especialmente, planes de acción que conducirán a lograr estos mismos.”

6.2 Pasos planeación estratégica

Para la elaboración de una planeación estratégica es necesario establecer una serie de etapas en donde se realizan un análisis de la situación externa como interna, se establecen objetivos y se formula el direccionamiento por medio de estrategias e indicadores necesarios para el alcance de dichos objetivos (Kobelkowsky, 2012).

Según Mintzberg & Quinn (1998), citado por la revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora “El Buzón de Pacioli” (2013), los pasos principales para una planeación estratégica son: verificación externa, verificación interna, fijación de objetivos y estrategias, evaluación de estrategia, puesta en operación de la estrategia y fijar plazos para el seguimiento del proceso.

6.2.1 *Análisis externo*

El análisis externo es aquel que brinda a la empresa ya sean acontecimientos, situaciones y tendencias del entorno que pueden afectar su actividad y que no puede controlar; con el objetivo de determinar las amenazas y oportunidades para la empresa (Quiroa, 2022).

6.2.1.1 Análisis PESTEL. Es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las empresas a identificar aquellos factores a nivel macro que pueden influir sobre esta y pueden determinar su evolución en el entorno (ESERP Business School, 2019).

Según Morrison (2012), citado por Gutiérrez Rojas & Restrepo Correa (2017), los siguientes son los factores asociados a esta herramienta:

Factores políticos: Se trata de cómo y en qué medida interviene un gobierno en la economía. Esta puede incluir: política gubernamental, estabilidad política, política tributaria, legislación laboral, entre otros. Las organizaciones deben ser capaces de responder a la a la legislación futura y en consecuencia ajustar sus políticas.

Factores económicos: Son aquellos que tienen un impacto significativo en como una empresa hace negocios y también en cómo son rentables. Esta puede incluir: crecimiento económico, las políticas económicas del gobierno, los factores macroeconómicos, el nivel de inflación, entre otros.

Factores sociales: Son aquellos que incluyen las áreas que involucran las creencias compartidas y actitudes de la población. Esta puede incluir: crecimiento de la población, cambios en los gustos o en las modas, tendencias de consumo, cambios en nivel de ingresos, entre otros. Estos factores tienen un efecto directo sobre cómo las empresas pueden entender a los consumidores.

Factores tecnológicos: Son aquellos que pueden afectar la comercialización y la gestión por medio de: nuevas formas de producir bienes y servicios, nuevas formas de distribución y nuevas formas de comunicación con el mercado.

Factores ambientales: Son aquellos que se enfocan en la necesidad de hacer negocios de forma ética y sostenible. Esta puede incluir: leyes de protección medioambiental, regulaciones sobre el consumo de energía, el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global, entre otros. Son de particular interés por los posibles cambios normativos referidos a la ecología como a su vez a la conciencia social de este movimiento.

Factores legales: son aquellas que se enfocan el cumplimiento de leyes y normativas para la adecuada operación empresarial. Esta puede incluir: leyes de salud, sanitarias y seguridad laboral, derechos y leyes de los consumidores, leyes sobre el empleo, entre otros.

6.2.2 Análisis interno

El análisis interno es aquel que brinda a la empresa una ayuda para identificar y evaluar todas las características como recursos, factores, medios, habilidades y capacidades con los que dispone la empresa para hacerse frente al entorno (Prieto, 2020).

6.2.2.1 Matriz de factores internos. Según Muelle (2019), la matriz de factores internos es una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales.

6.2.3 Matriz DOFA

Según Dyson (2004), citado por Nikulin & Becker (2015), la matriz DOFA “es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones empresariales por medio del análisis sistemático del entorno el cual tiene influencia en la empresa. Por medio de la construcción de una matriz conformada por la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), cotejando estos mismos con tal de permitir generar estrategias fundamentadas en aprovechar las fortalezas de la empresa, para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.”

Según el portal web degerencia.com (2021), citado por Gómez, Correa & Vera (2021), en el entorno interno se destacan y son objeto de análisis dos factores:

Fortalezas: Son aquellos factores positivos que se encuentran bajo control, los cuales la empresa destaca a nivel interno como es el caso del proceso productivo, talento humano, entre otros.

Debilidades: son aquellos factores que pueden significar desventajas frente a la competencia y afectan el alcance competitivo y sostenible de la empresa.

Asimismo, en el entorno externo se destacan y son de objeto de análisis dos factores:

Oportunidades: Son aquellos factores no se tiene un control directo, pero se pueden desarrollar planes para tener provecho de ellas potenciando las ventajas empresariales para mejorar el desempeño.

Amenazas: Son aquellos factores riesgosos externos a la empresa los cuales no se pueden controlar, pero se puede identificar con el fin de elaborar planes para disminuir su impacto.

Figura 3. Matriz DOFA

Matriz Dofa: Nombre de matriz	Fortalezas (F) Son los puntos fuertes internos.	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos.
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	Estrategia FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	Estrategia DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar.	Estrategia FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	Estrategia DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

Tomado de ingenioempresa.com, 2018

6.2.3.1 Matriz DOFA ponderada. Según Letrán (2016), la matriz DOFA ponderada está diseñada principalmente para evaluar y ponderar cuantitativamente el peso de cada uno de los factores formulados en la matriz DOFA, logrando aumentar y profundizar el análisis de esta.

6.2.4 Cuadro de mando integral

Según Páez (2012), el cuadro de mando integral es un modelo de gestión cuya función es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa midiéndose a través de indicadores que permite disponer el comportamiento de los miembros de la empresa con la estrategia propuesta al nivel estratégico de las áreas estratégicas: finanzas, clientes, procesos internos, desarrollo, y, aprendizaje y conocimiento.

6.2.4.1 Estrategias. Según Andrews (s. f.), citado por Pimentel Villalaz (1999), “las estrategias son un conjunto de acciones que representan un patrón de objetivos o metas, así como los planes principales para alcanzarlas, presentándolos de tal manera que permitan definir los recursos para relacionar la empresa con su entorno.”

6.2.4.2 Indicadores. Según Serna (2005) citado por el Capítulo II, Marco Teórico (s. f.), “los indicadores son un conjunto de variable cuantitativa o cualitativa que se va a medir y monitorear el estado y desempeño de un proceso o actividad, determinando el grado en el que se están cumpliendo los objetivos.”

7. Diseño metodológico

Tabla 2. *Diseño metodológico*

Tipo de investigación y diseño			
Enfoque	Tipo	Alcance	Estudio de caso
Cuantitativo (variables)	No experimental	Exploratorio	Unidad de estudio en una empresa
Población y muestra			
Enfoque cuantitativo			
Fuentes			
Primarias: Matriz de Factores Internos y Matriz DOFA Ponderada		Secundarias: Información revisada para el análisis de factores externos	
Instrumentos de recolección de datos			
Enfoque cuantitativo			
Matriz de factores internos			
Matriz DOFA Ponderada			

8. Análisis externo

8.1 Análisis PESTEL

Para el análisis externo de la empresa se aplica el análisis PESTEL, el cual consiste en identificar y describir aquellos factores que pueden tener una influencia en la misma de forma externa. Estos factores se dividen en: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

8.1.1 Político

Se destacan los aspectos relacionados con el gobierno como leyes a nivel nacional como regional que pueden tener un impacto directo como indirecto en la actividad empresarial de la empresa. El primer aspecto se encuentra el tipo de gobierno, según la Subgerencia Cultural del

Banco de la República (2015), es necesario conocer los métodos que utilizan los gobernantes para administrar, organizar, y ejercer orden y control debido a que esto influirá en las negociaciones y políticas empresariales nacionales.

Además, se destaca la duración del gobierno, puesto que, dependiendo de la duración del periodo presencial, se pueden generar políticas y normas que pueden favorecer o desfavorecer el ámbito empresarial, por lo que es importante conocer la duración para que sea cual sea la situación a presentarse, se puedan poder proyectar medidas para garantizar la sostenibilidad de la empresa (Roldán, 2022).

8.1.2 Económico

Se destaca aspectos como la inflación, puesto que, según el DANE (2022), citado por Diaz (2022) en el portal web larepublica.co, la inflación anualizada al mes de abril aumento al 9,23% con respecto al año anterior. Por lo que, al aumentarse, se encarecen las materias primas como los equipos de aire acondicionado, por lo que puede afectar considerablemente a la adquisición de estos por parte de las empresas como de la población y por consiguiente la demanda de servicios de instalación y mantenimiento.

Además, se destaca la tasa de cambio a dólar, puesto que, al aumentarse el precio del dólar, este tiene efecto en la inflación, ya que genera un impacto en la compra de materias primas importadas, en este caso, aires acondicionados y repuestos, ya que estas normalmente se comercializan en dicha moneda, y este aumento conlleva a un encarecimiento de estos recursos (León, 2021).

8.1.3 Social

Se destaca las tendencias de los consumidores, donde se evidencia una creciente actual de adquisición de aires acondicionados, no solo por parte de empresas, sino además del público en general. Debido principalmente a factores como el aumento de las temperaturas en la región (como se menciona en el factor ecológico) y al COVID-19 (Portafolio, 2020). Asimismo, al aumentar la adquisición de una mayor cantidad de estos equipos, efectúa una mayor demanda de servicios relacionados a la instalación y mantenimiento de aires acondicionados; y con esto, una mayor demanda de mano de obra de parte de las empresas, por lo que aumenta la oferta laboral.

Además, se destaca aspectos los hábitos de los consumidores, puesto que, cada lugar posee sus propios valores, mentalidades, por lo cual surgen diferentes tendencias que deben tenerse en cuenta para aumentar la posibilidad de finiquitar una actividad empresarial sostenible (Terreros, 2022).

8.1.4 Tecnológico

Se destaca aspectos como las tecnologías de la información y comunicación, puesto que son necesarias para la mejora de la productividad de la empresa por medio de la implementación de estas en las actividades operacionales y en la gestión de esta agregando valor en sus procesos; son de suma importancia puesto que logran que las empresas se modernicen en cuanto a los requerimientos que surgen en su entorno (Alto Nivel, 2012).

Además, se destaca los cambios tecnológicos, donde en los últimos años se ha evidenciado esto en los equipos de aire acondicionado, donde se destaca la disminución del tamaño, mayor facilidad de instalación, mayor eficiencia eléctrica y disminución de ruido. Por lo que estos

cambios han efectuado mejora con respecto a la adaptabilidad de estos hacia los hogares, no solo la industria (Guía Servicios Productos, 2020). Disminuyéndose costos y una mayor practicidad para los servicios como los efectuados por la empresa (mantenimiento e instalación).

8.1.5 Ecológico

Se destaca aspectos como los cambios ambientales, puesto que los cambios surgidos en el ambiente presentan una determinante oportunidad sobre la empresa, ya que al aumentarse la temperatura se aumenta la adquisición de aires acondicionados por parte de la industria como la población (Romo, 2016).

Además, se destaca el cumplimiento de las normas establecidas en el entorno legal, puesto que, se han adoptado para evitar y/o disminuir el impacto hacia el medio ambiente, por lo que el cumplimiento de estas es obligatorio y se debe cumplir para evitar sanciones (Sepúlveda, 2018).

8.1.6 Legal

Se destacan aspectos como la normativa de seguridad social y salud, donde se evidencia las normas y los procedimientos a seguir de las empresas para lograr la prevención y protección de todos los colaboradores ante las diferentes situaciones ya sean enfermedades y accidentes en los que se puedan enfrentar en el ámbito laboral (ISOTools Excellence, 2016).

Además, se destacan aspectos como la normativa del sector, en donde hace hincapié en la norma NTC 5183 de Icontec - VENTILACIÓN PARA UNA CALIDAD ACEPTABLE DEL AIRE EN ESPACIOS INTERIORES. La cual se enfoca en establecer los requisitos de aires acondicionados para espacios, ya sea hogares como oficinas, por lo cual la empresa debe regirse en su actividad empresarial a adquirir equipos que cumplan esta normativa (S&P, 2021).

9. Análisis interno

9.1 Matriz de factores internos

Figura 4. Matriz factores internos AIRCONVISION S.A.S

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Item	Puntuación factor
CAPACIDAD DIRECTIVA								
Composición Accionaria Reducida		2				13%	2	2,5
Experiencia y Conocimiento del Sector			3			13%	3	
Capacidad gerencial estratégica			3			13%	3	
Capacidad para identificar personal potencial				4		13%	4	
Área de Control Interno						13%	0	
Agresividad para enfrentar la competencia		2				13%	2	
Manejo de conflictos del recurso humano				4		13%	4	
Carencia de Sistema de Medición de Gestión		2				13%	2	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
Planta de producción u oficinas de atención a clientes propias			3			14%	3	2,7
Maquinaria o equipos especializados propios		2				14%	2	
Producción o prestación del servicio continua				4		14%	4	
Capacidad de almacenamiento / Capacidad de sitios para espera de clientes			3			14%	3	
Área especializada en Innovación y desarrollo	1					14%	1	
Sistemas tecnológicos y digitales avanzados			3			14%	3	
Medios de comunicación corporativos			3			14%	3	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
Nivel académico del personal				4		17%	4	3,7
Experiencia técnica/profesional					5	17%	5	
Cumplimiento de perfil de funciones					5	17%	5	
Clima Organizacional			3			17%	3	
Nivel de remuneración		2				17%	2	
Motivación Recurso humano			3			17%	3	
CAPACIDAD COMPETITIVA								
Instalaciones e Infraestructura propia				4		13%	4	3,4
Lealtad y satisfacción del cliente					5	13%	5	
Participación del mercado nacional			3			13%	3	
Flota de transporte propia		2				13%	2	
Ubicación estratégica del negocio			3			13%	3	
Calidad en producto y servicio				4		13%	4	
Bajos costos de distribución y ventas			3			13%	3	
Portafolio de productos			3			13%	3	
CAPACIDAD FINANCIERA								
Alto Margen de rentabilidad			3			13%	3	3,0
Liquidez			3			13%	3	
Solvencia Económica de los Socios				4		13%	4	
Disponibilidad apalancamiento financiero			3			13%	3	
Autonomía en negociación de precios				4		13%	4	
Área financiera especializada	1					13%	1	
Gestión en recuperación de cartera				4		13%	4	
Capacidad de endeudamiento		2				13%	2	

Fuente: Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 11ª Ed. Colombia 3R Editores, 2014. 480 p. ISBN 978-9583043710

Adaptado de Gerencia Estratégica. (Serna Gómez, 2014)

Análisis: Se puede inferir a partir de la evaluación de los factores internos que la empresa posee un promedio en el área de capacidad de talento humano la cual se evidencia un valor ponderado de 3,7 un puntaje elevado frente a los otros en dónde se puede destacar principalmente los factores de análisis experiencia técnica y cumplimiento del perfil de funciones. Demostrando que son unos de los factores fuertes claves de oportunidades a la empresa de implementación de estrategias.

Así mismo por consiguiente se evalúa los factores internos en el área de capacidad competitiva la cual contribuye unas fortalezas claves para el rendimiento del factor lo cual hace destacar la lealtad y satisfacción del cliente generando un pacto positivo, donde da como resultado un valor ponderado de 3,4.

Se observa a partir de la evaluación de los factores internos que la empresa posee una capacidad financiera ajustada lo cual se evidencia un valor ponderado de 3.0. Lo cual dicha tiene factores a mejorar para poder ser financieramente más sostenible dando a destacar factores de mejoras como margen de rentabilidad y liquidez para poder así tener una mayor capacidad de endeudamiento a largo plazo.

Con la gestión de la capacidad tecnológica de la empresa, esta no posee una buena infraestructura en esta área lo cual genera un valor ponderado de 2,7 un puntaje bajo del promedio lo cual genera debilidades lo cual afecta en el rendimiento de la organización. Destacando aspectos a mejorar en ciertos factores con la optimización de sistemas tecnológicos lo cual contribuyen a un mejor desarrollo e innovación en la empresa.

Finalmente, Se puede inferir que a partir de los análisis de los factores internos que la empresa Posee un factor alto de debilidades en el área de capacidad directiva lo cual se evidencia un valor ponderado de 2,6 lo cual se notifica ser el puntaje más bajo del promedio

siendo así un área de alto riesgo de debilidades en la empresa destacando factores a mejorar en sus capacidades gerenciales cómo a su vez la falta de agresividad para enfrentar la competencia en el mercado.

10. Priorización de aspectos

10.1 Matriz DOFA ponderada

Tabla 3. *Matriz DOFA AIRCONVISION S.A.S*

Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
<ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente experimentado y capacitado técnicamente • Cumplimiento de funciones por parte del personal • Calidad en producto y servicio técnico especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización administrativa que dificulta la productividad de las otras áreas • El personal no cuenta con suficiente profesionalismo protocolario • Limitación de la empresa con respecto a recursos financieros propios para invertir y obtener mayor participación en el mercado 	<hr/>	
Oportunidades (O)		Amenazas (A)	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación en el mercado • Desarrollo de nuevas prácticas haciendo uso de herramientas digitales • Enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competitividad en el sector, con respecto a calidad de servicio y precios • Encarecimiento de materias primas • Nuevo tipo de gobierno sucesor 	<hr/>	

**Matriz DOFA
AIRCONVISION S.A.S**

Figura 5. Matriz DOFA ponderada AIRCONVISION S.A.S

FODA		OPORTUNIDADES			Promedio	AMENAZAS			Promedio
		O1	O2	O3		A1	A2	A3	
FORTALEZAS	F1	6	6	5	5,7	6	3	1	3,3
	F2	6	6	5	5,7	5	1	1	2,3
	F3	6	5	6	5,7	6	2	1	3,0
	Promedio	6,0	5,7	5,3		5,7	2,0	1,0	
DEBILIDADES	D1	6	7	6	6,3	6	2	1	3,0
	D2	5	2	1	2,7	6	1	1	2,7
	D3	7	6	3	5,3	6	2	1	3,0
	Promedio	6,0	5,0	3,3		6,0	1,7	1,0	

Adaptado de Gutiérrez, 2022

Análisis: Se puede inferir a partir de la DOFA Ponderada, la cual se realizó para dar una ponderación cuantitativamente a cada uno de los factores diagnosticados en la matriz DOFA, con el objetivo de brindar un peso a cada una y profundizando el análisis a partir de la escala, la cual tuvo una ponderación máxima de 7. La matriz buscó conocer la calificación de cada uno de los factores como a su vez del balance entre las Fortalezas y Oportunidades, las Fortalezas y las Amenazas, las Debilidades y las Oportunidades, y, las Debilidades y las Amenazas para posteriormente formular estrategias en los balances más destacados en la empresa.

11. Propuesta de indicadores estratégicos

Tabla 4. Cuadro de mando integral AIRCONVISION S.A.S

Hallazgo	Estrategia	Descripción	Actividad	Indicador	Meta
D1 – O2 = 7	<ul style="list-style-type: none"> Software administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir e implementar un software o plataforma web para la organización y control del área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación sobre softwares para cotizaciones, archivo (nube), entre otros. Cotización de softwares a proveedores Selección de softwares 	Total de softwares seleccionados / Total de softwares cotizados	1 mes
D3 – O1 = 7	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de capital de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de capital de inversión para el desarrollo de actividades publicitarias para impulsar la venta de servicios a nuevos segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de entidades gubernamentales de financiamiento Selección de opciones financieras 	Total de entidades seleccionadas / Total de entidades financieras investigadas	2 meses
Promedio (F1, F2 y F3 con O1) = 6.0	<ul style="list-style-type: none"> Plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de marketing dirigido al incremento de la 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del mercado Definición de objetivos Formulación de 	Número de clientes potenciales registrados / Total de clientes potenciales	3 meses

Hallazgo	Estrategia	Descripción	Actividad	Indicador	Meta
		base de clientes de la empresa	estrategias y tácticas <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de presupuesto • Evaluación de resultados 		
Promedio (F1, F2 y F3 con A1) = 5.7	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de ventas y fidelización 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de ventas y fidelización para los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de clientes actuales • Definición de objetivos • Establecimiento de estrategias y tácticas • Seguimiento de resultados 	Total de clientes fidelizados / Total de clientes	2 meses
D2 – A1 = 6	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de protocolo y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un manual de protocolo y capacitar en atención al cliente al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar sobre asesores y/o entidades especializadas • Reuniones en antes de iniciar la jornada laboral de la tarde 	Total de colaboradores capacitados / Total de colaboradores	1 mes

Análisis: Al implementarse el análisis de los factores diagnosticados y clasificados en la matriz DOFA Ponderada, se plantearon diversas estrategias para el mejoramiento de aspectos destacados la mejora. En el caso de la relación DO se plantearon estrategias para superar las debilidades aprovechando las oportunidades; en el caso de FO, se plantearon para aprovechar las oportunidades; en el caso de FA, se plantearon para evitar las

amenazas; y finalmente en el caso de DA, se plantearon para reducir debilidades y evitar las amenazas.

En el primer hallazgo ($D1 - O2 = 7$), el cual hace referencia al análisis entre la Debilidad 1 y la Oportunidad 2, la cual se dio una ponderación de 7 sobre 7. Puesto que al realizarse el análisis se infirió que la falta de organización administrativa que dificulta la productividad de las otras áreas no permitía a la empresa aprovechar la oportunidad del desarrollo de nuevas prácticas haciendo uso de herramientas digitales. Por lo cual se hizo propuesta de una estrategia enfocada en la implementación de un software enfocado en la gestión administrativa de la empresa con el objetivo de mejorar la productividad en esta y e ir introduciendo a la empresa hacia el manejo de las nuevas tecnologías, que le pueden permitir un mayor control y facilitamiento de los procesos.

En el segundo hallazgo ($D3 - O1 = 7$), el cual hace referencia al análisis entre la Debilidad 3 y la Oportunidad 1, la cual se le dio una ponderación de 7 sobre 7. Debido a que al realizarse el análisis se determinó que la limitación de la empresa con respecto a recursos financieros propios para invertir y obtener mayor participación en el mercado no le permitía aprovechar la oportunidad de aumentar su participación en el mercado. Por lo cual se hizo propuesta de una estrategia enfocada en la adquisición de capital de inversión con el objetivo de desarrollar diferentes actividades, destacando principalmente las publicitarias para lograr impulsar la venta de los servicios en nuevos segmentos.

En el tercer hallazgo (Promedio ($F1, F2$ y $F3$ con $O1$) = 6.0)), el cual hace referencia al análisis del promedio entre las Fortalezas 1, 2 y 3 con relación a la Oportunidad 1, la cual tuvo como resultado un promedio de 6.0 sobre 7. Puesto que al realizarse el análisis se infirió que los factores como el personal altamente experimentado y capacitado

técnicamente, el cumplimiento de funciones por parte del personal y la calidad en producto y servicio técnico especializado permitían aprovechar la oportunidad de aumentar la participación en el mercado de la empresa. Por lo cual se hizo propuesta de una estrategia enfocada en la realización de un plan de marketing con el objetivo de lograr captar nuevos clientes potenciales para la empresa.

En el cuarto hallazgo (Promedio (F1, F2 y F3 con A1) = 5.7)), el cual hace referencia al análisis del promedio entre las Fortalezas 1, 2 y 3 con relación a la Amenaza 1, la cual tuvo como resultado un promedio de 5.7 sobre 7. Debido a que al realizarse el análisis se dedujo que los factores como el personal altamente experimentado y capacitado técnicamente, el cumplimiento de funciones por parte del personal y la calidad en producto y servicio técnico especializado permitían enfrentar la amenaza de la alta competitividad en el sector, con respecto a calidad de servicio y precios. Por lo cual se hizo propuesta de una estrategia enfocada en el desarrollo de un plan de fidelización con el objetivo de lograr preservar e incentivar la fidelidad de los clientes hacia la empresa.

En el quinto y último hallazgo ($D2 - A1 = 6$), el cual hace referencia al análisis entre la Debilidad 2 y la Amenaza 1, la cual se le dio una ponderación de 6 sobre 6. Puesto que al realizarse el análisis se infirió que el personal al no contar con suficiente profesionalismo protocolario no le permitía a la empresa aprovechar la amenaza de la alta competitividad en el sector, con respecto a calidad de servicio y precios. Por lo cual se hizo propuesta de una estrategia enfocada en la formulación de un manual de protocolo, como a su vez de la capacitación de este hacia los colaboradores con el objetivo de lograr un mayor valor agregado en el servicio y con esto que la empresa sea más competitiva con respecto a las demás empresas del mercado.

12. Conclusiones

Se logró evidenciar que a través del diagnóstico se logra determinar que la empresa posee una base en cuestión a sus actividades de diversas áreas enfocada a la autonomía de cada misma, dando un factor de riesgo que con lleva el tipo de actividad, haciendo la planeación de su gestión de maneras estratégicas.

Ya logrando desempeñar todas las variables internas diagnosticadas se permite concluir que la capacidad directiva es el área en la cual se debe perfeccionar ciertos ámbitos ya que es el área con mayores deficiencias de acuerdo con lo que percibe la junta directiva.

A través del cuadro de mando la empresa se permite obtener una estructura detallada de aquellas estrategias formuladas en base el cumplimiento de las prioridades asignadas con la cual se pueda efectuar para el cumplimiento de los resultados propuestos en base a los diferentes análisis.

Se comprueba que la planeación estratégica es una herramienta que permite a la empresa obtener una mejora en su orden y control en todos sus niveles, ayudando a optimizar la eficiencia en sus procesos y la toma de decisiones.

Referencias

- Alto Nivel. (2012, 13 marzo). *La importancia de las TIC en las fusiones de empresas*.
<https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/19501-la-importancia-de-las-tic-en-las-fusiones-de-empresas/>
- Angarita, J. (2010). Planeación estratégica para la empresa Saporini Pizzeria. [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad Autónoma de Occidente. Repositorio Educativo Digital Universidad Autónoma de Occidente – RED UAO.
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/2989/TAD00927.pdf>
- Arcila Carrasco, M. J., Calvete Alvernia, O. A., García Villamil, L. K. & Marín Pimiento, D. D. (2017). Definición de la planeación estratégica para la empresa Hoa Consultoría e Ingeniería S.A.S [Tesis de especialización]. Universidad de Santander. Repositorio Digital Universidad de Santander. <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/855>
- Capítulo II, Marco Teórico (s. f.). Consultado el 30 de octubre de 2022. Virtual.urbe.
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0083471/cap02.pdf>
- Delgado, C. E. & Martínez, J. O. (2020). Plan estratégico y de negocios para Aires LTDA. [Trabajo de grado, Ingeniería Industrial]. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Repositorio Universitario UNICATÓLICA. <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2094>
- Díaz, S. (2022, 6 mayo). Inflación en abril se ubicó en 9,23% y 0,7 puntos por encima de la variación de marzo. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/economia/la-inflacion-en-abril-se-ubico-en-9-23-y-0-7-puntos-por-encima-de-la-variacion-de-marzo-3358021>
- ESERP Business School. (2019). *Análisis PESTEL de una empresa: Qué es y cómo hacerlo - ESERP*. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

- Gómez, M., Correa, M. & Vera, A. (2021). Modelo de negocios Cangrejo Ermitaño S.A.S. [Tesis de especialización]. Universidad Externado de Colombia. Repositorio Institucional Biblioteca Digital Externadista. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/3993>
- Guía Servicios Productos. (2020, 12 octubre). *Avances tecnológicos en el aire acondicionado por conductos*. Guía empresas en España, actualidad SEO, marketing y empresa. <https://www.guiaserviciosproductos.com/analisis-productos-mercado/aire-acondicionado-conductos.php>
- Gutiérrez Rojas, J. J. & Restrepo Correa, J. B. (2017). *Diseño de la estrategia de negocio para la sociedad comercializadora Andinos S. A.* [Trabajo de maestría, Administración de Empresas]. Universidad EAFIT. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/13149>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2018, octubre). Aspectos administrativos y financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del giro industrial. El Buzón de Pacioli. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2018, octubre). Importancia de la Planeación Estratégica en el entorno actual. *El Buzón de Pacioli*. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- ISOTools Excellence. (2016, 11 noviembre). Normativa en Seguridad y Salud en el trabajo en Colombia. ISOTools Colombia. <https://www.isotools.com.co/normativa-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-colombia/>
- Kerguelen Carvajal, D. & López Montes, S. (2017). *Plan de mejoramiento para estimular el posicionamiento local de la empresa de servicios de climatización y seguridad electrónica*

- Seringe E&M SAS con sede en la ciudad de Cartagena DT y C.* [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad de Cartagena. Repositorio Institucional Universidad de Cartagena. <https://hdl.handle.net/11227/6709>
- Kobelkowsky, I. (2012, 11 mayo). *Los 7 pasos de la planeación estratégica*. Pymempresario. <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- León, M. (2021, 15 diciembre). La subida del dólar agravará la inflación por el impacto de las materias primas. *La Información*. <https://www.lainformacion.com/mercados-y-bolsas/subida-dolar-agravara-inflacion-impacto-materias-primas/2855694/>
- Letrán, J. (2016, 29 octubre). *FODA ponderado*. [Diapositivas de Prezi]. Prezi. https://prezi.com/waya7hgh_r6n/foda-ponderado/
- Muente, G. (2019, 10 abril). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o matriz EFI y para qué sirve?* Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Narro, F. (s. f.). *Planeamiento estratégico*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/544665681/PLANEAMIENTO-ESTRATEGICO>
- Nikulín, C. & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of technology management & innovation*, 10(2), 127-144. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242015000200009>
- Páez, F. (2012, 23 octubre). *El cuadro de mando integral (I): Qué es y para qué sirve*. CMI Gestión. <https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>
- Peña Vásquez, C. & Ruíz Moncada, L. M. (2017). *Desarrollo del plan estratégico para la empresa Refrimax Sertec*. [Trabajo de grado, Ingeniería Industrial]. Universidad Autónoma de

- Occidente. Repositorio Educativo Digital Universidad Autónoma de Occidente – RED UAO. <http://red.uao.edu.co//handle/10614/11641>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008, 26 noviembre). *Definición de planeación estratégica - qué es, significado y concepto*. Definición.de. <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Pimentel, L. (1999, septiembre). Introducción al concepto de planificación estratégica: Raíces, puntos de vista y modelo “Estándar” de la estrategia. *Planeación Estratégica*. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Portafolio. (2020, 20 septiembre). Sector de aire acondicionado ve oportunidades de negocios. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/negocios/sector-de-aire-acondicionado-ve-oportunidades-de-544814>
- Prieto, S. (2020, 2 abril). *Análisis interno de una empresa: Parámetros a estudiar y herramientas*. Grupo P&A. <https://grupo-pya.com/analisis-interno-de-una-empresa-parametros-a-estudiar-y-herramientas/>
- Quiroa, M. (2022, noviembre 24). *Análisis externo de una empresa*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>
- Rodríguez Lara, C. (2020). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Medi – Thermic S.A.S*. [Trabajo de grado, Ingeniería Industrial]. Universidad Católica de Colombia. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia - RIUCaC. <https://hdl.handle.net/10983/25490>
- Rodríguez Salomón, E. G. (2015). *Diseño del direccionamiento estratégico para La Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná "Transtibaná O.C."*. [Trabajo de grado, Ingeniería Industrial]. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Repositorio

- Institucional Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
<https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1704>
- Roldán, P. (2022, 24 noviembre). *Gobierno*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/gobierno.html>
- Romo, N. (2016, 24 octubre). Ola de calor aumenta un 30 % venta de aires acondicionados. *EL HERALDO*.
<https://www.elheraldo.co/local/ventas-de-aires-acondicionados-en-barranquilla-crecen-30-asocair-262854>
- Roncancio, G. (2022, 5 octubre). *¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?* Pensemos.
<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Sepúlveda, A. (2018, 8 diciembre). *¿Qué son las normas ambientales?* Parques Alegres I.A.P.
<https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/las-normas-ambientales/>
- S&P. (2021, 28 mayo). *Normativas de ventilación en Colombia | S&P*. S&P Sistemas de Ventilación. <https://www.solerpalau.com/es-es/blog/normativa-ventilacion-colombia/>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Formas de gobierno*. Red Cultural del Banco de la República en Colombia (Banrepcultural).
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/formas_de_gobierno
- Terreros, D. (2022, 16 julio). *¿Qué son los hábitos de consumo y qué factores influyen en ellos?* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/habitos-de-consumo>