

PLAN DE MARKETING - INGENIERIA BUENOS AIRES



GONZALO BENJUMEA CASTRO  
RAUL MAURICIO BAQUERO RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
VILLAVICENCIO  
2015

PLAN DE MARKETING - INGENIERIA BUENOS AIRES

GONZALO BENJUMEA CASTRO  
RAUL MAURICIO BAQUERO RODRIGUEZ

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Director  
JENNY JOHEN DÍAZ SALCEDO  
Economista

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
VILLAVICENCIO  
2015

**AUTORIDADES ACADEMICAS**

**P. CARLOS MARIO ALZATE MONTES, O.P.**  
Rector General

**P. EDUARDO GONZÁLEZ GIL, O.P.**  
Vicerrector Académico General

**P. JOSÉ ANTONIO BALAGUERA CEPEDA, O.P.**  
Rector Sede Villavicencio

**P. ALVARO JOSÉ ARANGO RESTREPO, O.P.**  
Vicerrector Académico Sede Villavicencio

**ADMÓN. JULIETH SIERRA TOBÓN**  
Secretaria de División Sede Villavicencio

**MVZ. WILSON ENRIQUE RUEDA URIBE**  
Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

**WILSON ENRIQUE RUEDA URIBE**  
Decano de Facultad Administración de Empresas  
Agropecuarias

---

**JENNY JHOEN DÍAZ SALCEDO**  
Director trabajo de grado

---

**JESÚS ALEJANDRO GÄRTNER TREJOS**  
Jurado

---

**EDWAR DAVID RAMIREZ CASTELLANOS**  
Jurado

Villavicencio, Mayo de 2015

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. PLANEACION ESTRATEGICA</b> .....	10
1.1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
1.2. MISIÓN.....	11
1.3. VISIÓN .....	12
1.4. VALORES CORPORATIVOS.....	12
1.5. POLÍTICA DE CALIDAD.....	12
1.6. OBJETIVOS DE CALIDAD .....	13
1.7. CODIGO ETICO .....	13
<b>1.7.1. Principios del código de ética</b> .....	13
<b>2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO</b> .....	15
2.1. AUDITORIA INTERNA.....	15
<b>2.1.1. Administración</b> .....	15
<b>2.1.2. Departamento de ingeniería y operaciones</b> .....	16
<b>2.1.3. Marketing</b> .....	17
<b>2.1.4. Finanzas</b> .....	18
<b>2.1.5. Inventario</b> .....	18
<b>2.1.6. Matriz MEFI</b> .....	19
2.2. AUDITORIA EXTERNA .....	20
<b>2.2.1. Fuerzas Económicas: En las que encontramos las siguientes variables que afectan directamente el funcionamiento de la Microempresa.</b> .....	20
<b>2.2.2. Matriz MEFE</b> .....	27
2.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	28
2.4. MATRIZ DOFA.....	30
2.5. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) .....	33
2.5.1. Estrategias.....	35

2.6. MATRIZ BCG .....	36
2.6.1. Estrategias.....	36
2.7. MATRIZ INTERNA-EXTERNA .....	38
2.7.1. Estrategias.....	38
2.8. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA .....	39
2.8.1. Estrategias.....	39
2.9. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MPCE) .....	40
<b>3. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS .....</b>	<b>43</b>
<b>4. REVISION, EVALUACION Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>45</b>
4.1. INDICADORES .....	45
4.1.1. Balanced Scorecard.....	45
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>50</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Logosimbolo .....	10
Ilustración 2. Marcas proveedoras .....	14
Ilustración 3. Matriz MEFI .....	19
Ilustración 4. Inflación 2011.....	20
Ilustración 5. Tasa de desempleo de Villavicencio .....	21
Ilustración 6. Modelo de tecnología INVERTER .....	25
Ilustración 7. Matriz MEFE.....	27
Ilustración 8. Matriz de perfil competitivo .....	28
Ilustración 9. Matriz DOFA.....	30
Ilustración 10. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).....	33
Ilustración 11. Los ejes de la matriz PEYEA.....	33
Ilustración 12. Matriz BCG .....	36
Ilustración 13. Matriz Interna-Externa .....	38
Ilustración 14. Matriz de la gran estrategia .....	39
Ilustración 15. 1.1. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE) ...	40
Ilustración 16. Mapa de Indicadores .....	45
Ilustración 17. Criterios para la evaluación .....	46
Ilustración 18. Marco para la evaluación de estrategias.....	48

## RESUMEN

INGENIERIA BUENOS AIRES LTDA., ofrece los productos y servicios especializados en AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACION, VENTILACION, EXTRACCION MECANICA; elementos esenciales en tiempos modernos que mejoran la calidad de vida y el rendimiento laboral disminuyendo el estrés, creando condiciones de confort al controlar temperatura, humedad, ruido, polvo, bacterias, gérmenes, insectos, etc. Además optimiza la operación y protege la vida útil de los equipos electrónicos, telefónicos y de cómputo. Para ello cuenta con un Departamento de Ingeniería y Personal Calificado especializados en Refrigeración, prestando los SERVICIOS a nivel nacional de: DISEÑO, ASESORIA, INTERVENTORIA, MONTAJE, MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO de equipos de AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACIÓN, CUARTOS FRÍOS, VENTILACIÓN MECÁNICA, AIRE ACONDICIONADO DE VEHICULOS, LAVADORAS, SECADORAS, ESTUFAS, HORNOS, EXTRACTORES (INDUSTRIALES), DESHUMIDIFICADORES, PLANTAS DE TRATAMIENTO.

**Palabras claves:** Aire Acondicionado, Refrigeración, Ventilación, Extracción Mecánica, planeación estratégica, marketing estratégico, diagnostico estratégico.

## INTRODUCCIÓN

INGENIERÍA BUENOS AIRES LTDA es una empresa que ofrece productos y servicios especializados en AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACIÓN, VENTILACIÓN y EXTRACCIÓN MECANICA. Nos caracterizamos por brindar la mejor asesoría, suministro, mantenimiento y reparación de sistemas de refrigeración, ofreciendo una gran variedad de productos y teniendo como principios la ética y lealtad con nuestros clientes y proveedores, contando con un recurso humano altamente calificado y comprometido con la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

INGENIERÍA BUENOS AIRES LTDA pretende consolidarse para el 2020 en el primer lugar de las preferencias de la comunidad llanera, en el suministro de soluciones en AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACIÓN, VENTILACIÓN y EXTRACCIÓN MECANICA, con un servicio reconocido, por calidad, precio, stock, asesoría, responsabilidad, y lo más importante, con ética y lealtad a los clientes y proveedores, y reflejar esto en la generación de empleo y bienestar social a todo el personal que labora directa e indirectamente para empresa.

Con el ánimo de proponer estrategias para la organización se efectúa en primera instancia un ejercicio de auditoria externa e interna con la participación de ejecutivos y clientes de la organización, para consolidar inicialmente una matriz DOFA, y al calificar las estrategias surgidas con respecto a los factores críticos de éxito generados.

## 1. PLANEACION ESTRATEGICA

### 1.1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Ilustración 1. Logosimbolo



Fuente: Ingeniería Bueno:

**TRAYECTORIA:** 15 años

#### **SERVICIOS:**

- Diseño, instalación, mantenimiento y reparación de sistemas y unidades de aire acondicionado.
- Diseño, instalación, mantenimiento y reparación de sistemas de extracción mecánica. (ventilación y extractores)
- Diseño, instalación, mantenimiento y reparación de cuartos fríos.
- Diseño, instalación, mantenimiento y reparación de lavadoras, secadoras y estufas.
- Diseño, instalación, mantenimiento y reparación de hornos, extractores (industriales), deshumidificadores, plantas de tratamiento.
- Fabricación de ductos en lámina galvanizada.
- Instalación de cielo falso.
- Asesorías para obras relacionadas.
- Aislamientos térmicos y acústicos.

#### **PRODUCTOS:**

- Empaques, empaquetaduras y productos químicos para mantenimiento industrial.
- Ventiladores y extractores industriales.
- Sistemas y unidades de aire acondicionado.
- Productos químicos para mantenimiento de sistemas y unidades de aire acondicionado.
- Compresores, rejillas, filtros absolutos, tuberías, accesorios y todo tipo de repuestos.
- Deshumidificadores.
- Lavadoras y secadoras industriales.
- Estufas y hornos Industriales.

## CARTA DE PRESENTACION

Reciba un cordial saludo.


Por medio de la presente, queremos hacerle llegar nuestro más cordial saludo y darle a conocer nuestra empresa **INGENIERIA BUENOS AIRES LTDA.**, le ofrece los productos y servicios especializados en **AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACION, VENTILACION, EXTRACCION MECANICA**; elementos esenciales en tiempos modernos que mejoran la calidad de vida y el rendimiento laboral disminuyendo el estrés, creando condiciones de confort al controlar temperatura, humedad, ruido, polvo, bacterias, gérmenes, insectos, etc. Además optimiza la operación y protege la vida útil de los equipos electrónicos, telefónicos y de cómputo.

Contamos con un Departamento de Ingeniería y Personal Calificado especializados en Refrigeración, prestando los SERVICIOS a nivel nacional de: DISEÑO, ASESORIA, INTERVENTORIA, MONTAJE, MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO de equipos de **AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACIÓN, CUARTOS FRÍOS, VENTILACIÓN MECÁNICA, AIRE ACONDICIONADO DE VEHICULOS, LAVADORAS, SECADORAS, ESTUFAS, HORNOS, EXTRACTORES (INDUSTRIALES), DESHUMIDIFICADORES, PLANTAS DE TRATAMIENTO.**

Ofrecemos una gama completa de: EQUIPOS (Industriales, Residenciales, Centrales, Salas de Cómputo, Cirugía; Individuales mini y multisplit, portátiles, invertir, multi-V y de ventana), deshumidificadores, fabricación ductos en lámina galvanizada, compresores, rejillas, filtros absolutos, tuberías, accesorios y repuestos, cielo falso, aislamientos térmicos y acústicos, etc. Ofrecemos marcas como LG, Samsung, Star Light, York, Carrier, Páramo, General Electric, Blueline, etc.

Esperamos contar con ustedes como clientes nuestros.

Atentamente,

  
**BLANCA CRISTINA LOPEZ MARTINEZ**  
Representante Legal.

### 1.2. MISIÓN

INGENIERÍA BUENOS AIRES LTDA es una empresa que ofrece productos y servicios especializados en AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACIÓN, VENTILACIÓN y EXTRACCIÓN MECANICA. Nos caracterizamos por brindar la mejor asesoría, suministro, mantenimiento y reparación de sistemas de refrigeración, ofreciendo una gran variedad de productos y teniendo como principios la ética y lealtad con nuestros clientes y proveedores.

Teniendo como base un recurso humano altamente calificado y comprometido con la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

### 1.3. VISIÓN

INGENIERÍA BUENOS AIRES LTDA se consolidará en el 2020 en el primer lugar de las preferencias de la comunidad llanera, en el suministro de soluciones en AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACIÓN, VENTILACIÓN y EXTRACCIÓN MECANICA, con un servicio reconocido, por calidad, precio, stock, asesoría, responsabilidad, y lo más importante, con ética y lealtad a los clientes y proveedores, y reflejar esto en la generación de empleo y bienestar social a todo el personal que labora directa e indirectamente para empresa.

### 1.4. VALORES CORPORATIVOS

**Respeto:** En Ingeniería Buenos Aires se trabaja con respeto por que reconocemos, acatamos y cumplimos las normas y compromisos con nuestro entorno, empleados, clientes y proveedores siempre brindando un trato cortés y valorando sus derechos.

**Equidad:** En Ingeniería Buenos Aires se trabaja con equidad porque tenemos principios de igualdad en la aplicación de normas y leyes que rigen nuestros compromisos con Nuestros clientes, proveedores y empleados siendo benévolo y tolerantes en nuestras decisiones y acciones.

**Responsabilidad:** En Ingeniería Buenos Aires se trabaja con responsabilidad porque respondemos por nuestros actos y sus consecuencias en las relaciones y compromisos con clientes, empleados y proveedores.

**Integridad:** En Ingeniería Buenos Aires se trabaja con integridad porque somos congruentes entre nuestras políticas de calidad y las relaciones con nuestros clientes, proveedores y empleados actuando en forma honesta, recta y sincera.

**Innovación:** En Ingeniería Buenos Aires se trabaja usando una gran diversidad de habilidades, talentos e ideas en busca de soluciones innovadoras, imaginativas y creativas para nuestros clientes.

**Espíritu de Equipo:** En Ingeniería Buenos Aires se trabaja en equipo, compartiendo recursos con el objetivo de proporcionar valor agregado a nuestros clientes.

### 1.5. POLÍTICA DE CALIDAD

INGENIERÍA BUENOS AIRES LTDA se compromete a proveer soluciones integrales en AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACION, VENTILACIÓN y EXTRACCIÓN MECANICA de excelente calidad y precio justo a nuestros clientes,

brindando la asesoría, diseño, suministro, instalación, mantenimiento y reparación de equipos.

INGENIERÍA BUENOS AIRES LTDA se compromete a mantener personal altamente calificado y con La infraestructura adecuada con el fin de brindar servicios confiables y de excelente calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con el cumplimiento de los requisitos legales y con el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad.

## 1.6. OBJETIVOS DE CALIDAD

- Suministrar a nuestros clientes, equipos de aire acondicionado, refrigeración y extracción mecánica de excelente calidad con el mejor respaldo.
- Realizar los mantenimientos de los equipos y sistemas de refrigeración de los clientes.
- Suministrar a nuestros clientes los repuestos y refacciones que ellos requieran para el óptimo funcionamiento de sus equipos.
- Mantener nuestro personal altamente calificado.
- Mantener altos niveles de satisfacción de los clientes.
- Sostener un mejoramiento continuo de los procesos.
- Promover el crecimiento de la organización.

## 1.7. CODIGO ETICO

El Código Ético de Ingeniería Buenos Aires define y desarrolla el conjunto de principios y valores de comportamiento que Ingeniería Buenos Aires considera fundamentales para el correcto desarrollo de sus actividades.

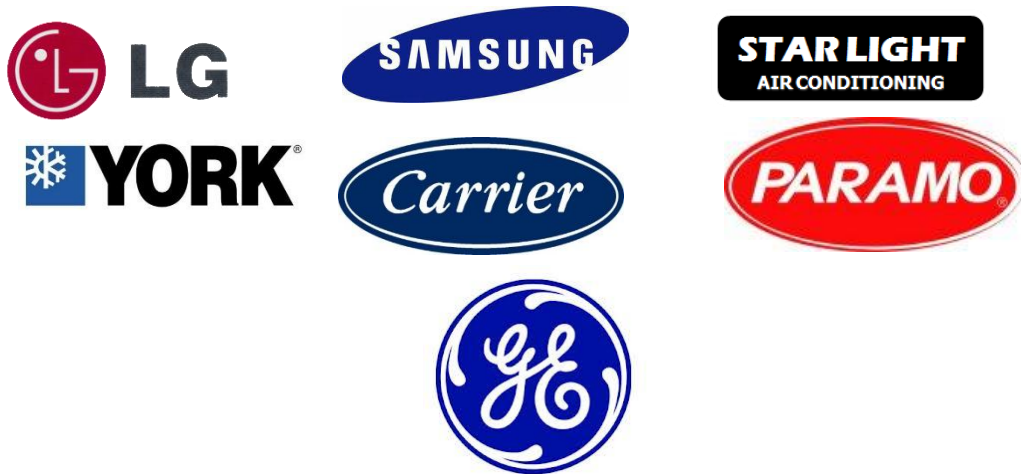
El Código Ético consta de una serie de principios y valores que deben regir la conducta de todas las personas que componen Ingeniería Buenos Aires, sus asociados y colaboradores y cualquier otra persona cuya actividad pueda afectar en alguna medida a la reputación de Ingeniería Buenos Aires sus asociados, empleados y colaboradores.

### 1.7.1. Principios del código de ética

Los principios generales que debe de asumir el personal como código de buenas prácticas profesionales son:

- El estricto cumplimiento de la Normativa Legal y la de la empresa.
- El buen comportamiento profesional.
- La calidad de los servicios prestados.
- El compromiso con la responsabilidad en prevención de riesgos laborales.
- El compromiso con la protección del medio ambiente.
- La capacidad técnica y empresarial.
- La integridad profesional.
- La transparencia y equidad para con el usuario.
- El cuidado de la atención al cliente antes, durante y después de la venta.

Ilustración 2. Marcas proveedoras



Fuente. Industria Buenos Aires

## 2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

### 2.1. AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna se llevó a cabo con la participación de la gerente, la Sra. Cristina López, El subgerente y encargado de las operaciones de la empresa y demás empleados, con el fin de recabar información exhaustiva y desde distintos puntos de vista para obtener un análisis objetivo que establezca los procesos y relaciones de las áreas funcionales de la Microempresa: Administración, Mercadeo y ventas, Contabilidad y finanzas, Departamento de ingeniería y operaciones.

#### 2.1.1. Administración

En esta área administrativa se detectó:

El área administrativa se encarga de las siguientes labores:

- Atención al cliente: recibe las llamadas y/o visitas de los clientes, determina cual es su necesidad y bajo el direccionamiento del departamento de ingeniería programa los servicios, realiza y envía cotizaciones.
- El subgerente es quien realiza la planeación y dirección de las operaciones, el área administrativa se encarga del seguimiento y control, así como de los registros que se deben hacer de las mismas.
- De acuerdo a las instrucciones de gerencia realiza las facturas con los respectivos plazos de pago.
- Efectúa los pagos de la microempresa como de servicios públicos, impuestos, prestamos, pagos a proveedores y a demás servicios externos que se requieren para el correcto funcionamiento de las actividades.
- Se encarga de liquidar y pagar la nómina, así como la entrega de dotaciones y viáticos.
- Realiza los pedidos de materiales y equipos.
- Recibe los pedidos de mercancías.
- La persona que se encarga de esta área es técnico en contabilidad y finanzas, por lo tanto está calificada para las labores anteriores.

- No se tiene un registro histórico del comportamiento de las ventas como tal, por ello no se establecen objetivos en cuanto a volumen de ventas.
- El ambiente organizacional está orientado a la cordialidad y al respeto entre colaboradores, sin embargo en algunas ocasiones se presentan disgustos por parte de los empleados del área operativa por no realizar los registros y reportes solicitados por el área administrativa.
- No hay un manual de funciones, ni una DPT (descripción del puesto de trabajo) por ende no está implementado el sistema de gestión de calidad cuya certificación es relevante en el sector y proporciona una ventaja competitiva.
- En la atención al cliente no existe un direccionamiento para el manejo de las PQR, así como mecanismos para congraciarse con los clientes cuando se ha incurrido en un error.
- Existe duplicidad de funciones y de mandos, por lo cual a veces los empleados se refieren a un mando y a veces a otro, lo que genera confusión e ineficiencia.
- La estructura administrativa de Ingeniería Buenos Aires no es la acertada, puesto que existe falencias en la administración, inventarios, y sobre todo en el registro histórico de la información porque no existe un seguimiento puntual de las actividades del negocio.

### **2.1.2. Departamento de ingeniería y operaciones**

El personal operativo tiene conocimientos técnicos y experiencia en refrigeración y sistemas de aire acondicionado. Los técnicos asisten a capacitaciones realizadas por proveedores y demás instituciones del medio y realizan las siguientes labores:

- Instalación, montaje, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de aire acondicionado, refrigeración, cuartos fríos, ventilación mecánica, aire acondicionado de vehículos, lavadoras, secadoras, estufas, hornos, extractores (industriales), deshumidificadores, plantas de tratamiento.
- El departamento de ingeniería es dirigido por un ingeniero que es quien coordina el cronograma de los técnicos y los asesora y dirige, realiza el diseño y concepción de los proyectos, cuantifica las tarifas y supervisa los trabajos. Sin embargo no existen formatos estándar para el registro de cada una de estas actividades.

- Para realizar los servicios se cuenta con una camioneta propiedad de Ingeniería Buenos Aires.
- La principal falencia en este departamento radica en la falta de disposición del personal operativo de llenar los reportes y formatos de documentación de los servicios que realizan, pues esto dificulta el planteamiento de objetivos al no tener indicadores.
- El personal operativo carece de sentido de pertenencia pues constantemente se muestra renuente ante tareas extra, y ante cualquier actividad que no obedezca exactamente a las funciones de su cargo.
- El trato para con el cliente por parte del personal operativo que es quien presta directamente el servicio no es el adecuado.

### **2.1.3. Marketing**

En cuanto al área de Marketing detectamos lo siguiente:

- La compañía se encuentra ubicada en el mismo lugar en que abrió sus puertas hace 15 años pues las instalaciones son propiedad del negocio.
- Todos los equipos que se ofrecen, así como los accesorios y repuestos, son de marcas reconocidas en el sector.
- Las compras de los equipos se realizan directamente a las casas de las marcas, al ser considerados distribuidores oficiales existe un buen respaldo en cuanto a garantías de los productos comercializados.
- Cuenta con un departamento de ventas reciente con colaboración de la gerente, se realizan visitas a empresas.
- Se realiza investigaciones de mercado, enfocadas a los precios de los competidores para estar al tanto de la oferta en el sector.
- La publicidad consiste en un anuncio en Publitell, directorio telefónico que distribuye anualmente 140.000 ejemplares y presencia en el portal web de publitell.
- La empresa cuenta con una marca bien diseñada que maneja Logotipo y eslogan, La marca se utiliza en tarjetas, brochures, cotizaciones, facturas, uniformes e incluso en el vehículo de la compañía. Los colores corporativos son el verde y el gris y de igual forma se utilizan en todo.

- No existe un plan de mercadeo, ni un target de mercado definido.
- Posee un muy buen posicionamiento en relación a sus competidores, sin embargo por guerra de precios algunos competidores con menos posicionamiento tienen más participación en el mercado de Villavicencio.

#### **2.1.4. Finanzas**

En cuanto al manejo de las finanzas determinamos lo siguiente:

- En términos financieros Ingeniería Buenos Aires no cuenta con solvencia en los flujos de efectivo y poseen altas cuentas por pagar a proveedores.
- La cartera se encuentra con múltiples cuentas que les adeudan los clientes por lo cual es insipiente su capital de trabajo, puesto que no hay capacidad para desarrollar actividades a corto plazo.
- No se elaboran presupuestos de acuerdo a los estados financieros anteriores, sino que se realizan los proyectos con base al capital circulante de momento.
- No se lleva un presupuesto de los materiales usados por instalación, se usa una lista general por obra, lo cual no permite determinar costos por unidad.
- Se realizan cotizaciones en diversos sitios antes de realizar compras de materiales para obtener los precios mas adecuados.
- Los estados financieros, declaraciones de renta y demás son realizados por un contador que está vinculado con la empresa por subcontratación, es decir que es considerado un servicio externo.

#### **2.1.5. Inventario**

- Las instalaciones de la microempresa se encuentran acondicionadas para el desarrollo de las actividades de atención al cliente en la recepción, un segundo espacio que esta adecuado como almacén, allí se encuentran piezas y herramientas para los servicios técnicos, y el tercer y último espacio esta adecuado como taller, en este último hace falta organización y adecuaciones para almacenar ciertas piezas.

- En el taller se cuenta con las herramientas necesarias para el arreglo y fabricación de piezas necesarias para la instalación de sistemas de aire acondicionado, aislamientos acústicos y cuartos fríos.
- Se cuenta con alto inventario en variedad y cantidad de repuestos de diferentes marcas.
- No existe un control de inventarios de materiales y piezas que permita establecer la disponibilidad de las mercancías. Se realizan los inventarios con frecuencia pero cuando hay salida de materiales y piezas no se registra por lo cual no se le puede dar continuidad al inventario inicial y se hace necesario realizar uno nuevo.

### 2.1.6. Matriz MEFI

Ilustración 3. Matriz MEFI

Factores Críticos de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Infraestructura y equipo	0,05	3,5	0,175
Experiencia en el Mercado	0,05	3,2	0,16
Personal Capacitado técnicamente.	0,09	3,7	0,333
Alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento nacional	0,04	3,8	0,152
Servicio y atención al cliente en primeros contactos	0,05	2,6	0,13
Portafolio de productos diversificado	0,05	3,4	0,17
Proveedores Reconocidos en la industria	0,03	4	0,12
Calidad en el servicio	0,1	3,5	0,35
Posicionamiento con respecto de la competencia	0,03	2,9	0,087
<b>Debilidades</b>			
Organización en el proceso de Licitación	0,04	2,1	0,084
Fluidez financiera	0,06	2,3	0,138
Servicio al cliente en la prestación del servicio	0,05	2,2	0,11
Norma de calidad ISO 9001	0,05	1	0,05
Precios Estandar	0,04	2	0,08
Clima Organizacional	0,03	2,3	0,069

Gestión y control de inventarios	0,04	2	0,08
Promoción y publicidad	0,06	1,8	0,108
Fuerza de Ventas	0,05	2,1	0,105
Base de datos de clientes	0,03	2,2	0,066
Organización Administrativa	0,06	2,3	0,138
TOTAL		1	2,705

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. AUDITORIA EXTERNA

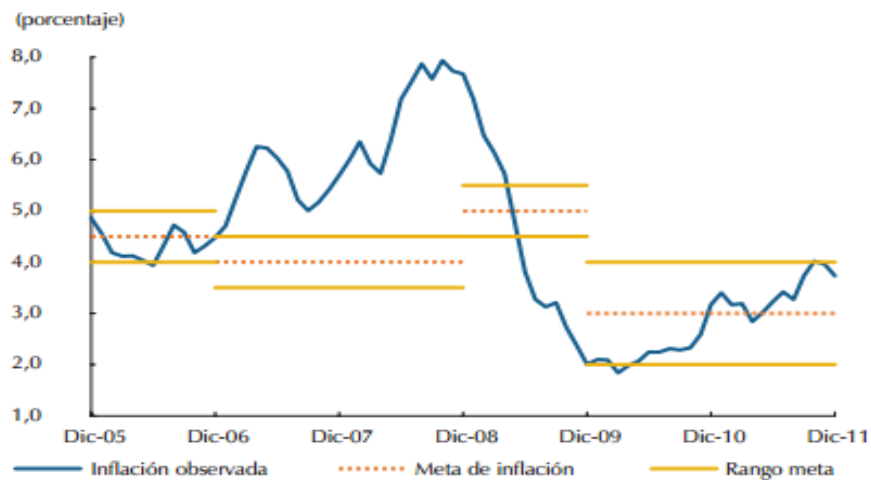
### 2.2.1. Fuerzas Económicas: En las que encontramos las siguientes variables que afectan directamente el funcionamiento de la Microempresa.

- Tasa de inflación:

La Meta de Inflación para el 2013 es de 3%  
 La Inflación anual a Marzo 2012 es de 3,4%

Ilustración 4. Inflación 2011.

Gráfico A  
 Inflación total al consumidor

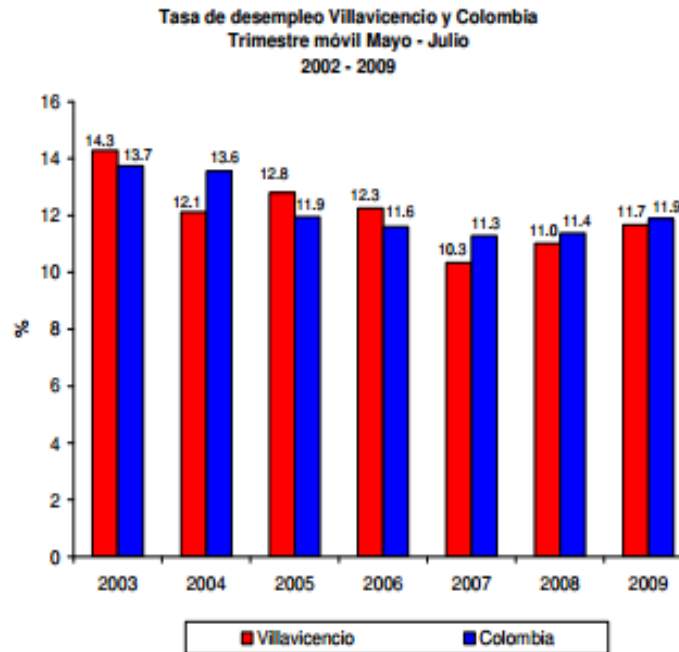


Fuentes: DANE y Banco de la República.

- Tendencia de desempleo

En febrero de 2012 la tasa de desempleo fue 11,9%, frente a 12,9% de febrero de 2011

Ilustración 5. Tasa de desempleo de Villavicencio



Fuente DANE

- Disponibilidad de créditos

El reporte de la situación del crédito en Colombia de marzo de 2012 del Banco de la República señala que el 61,6% de las compañías de financiamiento, el 50% de los bancos y el 42,9% de las cooperativas incrementaron sus exigencias para otorgar el crédito de consumo.

Lo anterior debido a una menor tolerancia al riesgo y problemas específicos de este segmento.

- Tasa de cambio (depreciación de la moneda)

Teniendo en cuenta los registros del 2011, el peso colombiano fue una de las monedas menos depreciadas de Latinoamérica (1,5%), según el reporte de mercados financieros del Banco de la República.

- Estilo de vida con respecto a la razón de ser de Ingeniería Buenos Aires:

Tanto Villavicencio como la región de los Llanos Orientales de Colombia tienen la característica demográfica de ser tierra de inmigrantes; desde su fundación hasta la actualidad, gentes provenientes desde el interior del país (zona Andina) y de las costas han buscado y encontrado en la ciudad las condiciones y la receptividad para sus sueños, sus realizaciones; al mismo tiempo, han contribuido a forjar una cultura mestiza en la que, sin embargo luchan por imponerse una relación más sólida con la región, un lazo de identidad con la cultura llanera. La cultura regional permite identificar las particularidades cotidianas de toda la sociedad y su relación con el medio. Cultura es todo lo que el hombre produce y transforma, o simplemente utiliza para adaptarse y relacionarse con el medio y con sus semejantes: Costumbres, creencias, música, folclore. La mamona, el coleo, las peleas de gallos, el joropo, la danza, las leyendas, elmito, el renovado y popularizado uso del poncho, entre otros viven actualmente una lucha para no desaparecer ante el empuje de la vida urbana o moderna, que menospreciamos estas costumbres en pro de crear una manifestación de la cultura. El folclore está compuesto por las costumbres tradicionales del pueblo.<sup>1</sup>

Al ser Villavicencio capital del departamento del Meta, es el centro comercial más importante de los Llanos Orientales con una población urbana de 384.131 habitantes. La cultura de las personas en Villavicencio ha recibido muy bien la tecnología de los sistemas de ventilación y refrigeración debido a los calientes climas de la región, sin embargo existen mitos con respecto al uso de aire acondicionado como los siguientes:

- Es malo para la salud.
  - Consume altas cantidades de energía.
  - Solo se puede instalar si la vivienda es propia, pues el equipo debe ser adecuado para una vivienda en particular.
- Clima en Villavicencio y municipios aledaños.

El clima en Villavicencio es cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C<sup>2</sup>. Los cambios climáticos inciden en el desempeño de las labores de Ingeniería Buenos Aires, debido a que una baja en la temperatura o inviernos prolongados provoca una baja en la demanda de sus productos y servicios. También se necesitan días secos para la realización de ciertas obras civiles y mantenimientos

---

<sup>1</sup> ALCALDIA DE VILLAVICENCIO. Historia. [En línea].2015. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: [http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=188](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=188)

<sup>2</sup> GOBERNACIÓN DEL META. Municipios. [En línea].2015. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.meta.gov.co/el-meta/municipios/villavicencio>



de sistemas de aire acondicionado. En cuanto a pronósticos del tiempo para el 2013, se encuentra el Fenómeno del Niño que se extenderá hasta el primer trimestre de dicho año, la escasez de agua y la amenaza de incendios forestales son los efectos del Fenómeno, para el resto del año se espera las temporadas de verano hasta agosto o septiembre e invierno en los últimos meses del año, sin embargo debido al calentamiento global es difícil actualmente realizar pronósticos certeros en cuanto al clima.

- Cambios en la política fiscal y monetaria

De acuerdo con las estimaciones más recientes del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la política fiscal en 2012 mantiene el compromiso de la sostenibilidad fiscal del país y el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y empleo planteados por el Gobierno. Para 2012 se proyecta un déficit del sector público consolidado de 1,8% del PIB, el cual es coherente con el proceso de ajuste fiscal gradual que se espera en el mediano plazo<sup>63</sup>. Esta meta supone un déficit de 2,8% del PIB para el GNC y un superávit de 1,0% del PIB para el sector descentralizado. Se estima que las operaciones de caja del Fogafín exhiban un superávit de 0,1% del PIB y que los costos de reestructuración financiera se reduzcan significativamente a una cifra inferior a \$100 mm.

Las proyecciones oficiales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público contemplan un aumento de 11,0% en los ingresos del GNC, con un crecimiento de 9,1% en el recaudo de impuestos y de 29,3% en las rentas de capital. El mayor dinamismo de los impuestos responde a renta e IVA interno, que en conjunto registrarán un incremento de 11,7%. El comportamiento de este rubro está asociado con el pago de renta por parte de Ecopetrol (que ascenderá de \$3.155 mm a \$6.074 mm), y con la reforma tributaria de 2010 que eliminó la deducción especial por inversión en activos fijos. Cabe destacar el aumento de los excedentes financieros (47,0%), los cuales recogen la transferencia de utilidades de Ecopetrol al GNC que se estima en \$8.404 mm gracias al excelente resultado de la empresa al cierre de las operaciones de 2011.<sup>3</sup>

- Normatividad en acondicionamiento del aire y ventilación en Colombia.

La entidad que rige la normatividad de este sector en Colombia es Acaire Asociación Colombiana del Acondicionamiento del Aire y la Refrigeración, 2006. Dicha

---

<sup>3</sup>BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe de la junta directiva al congreso de la república. [En línea].2012. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/ijd\\_mar\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/ijd_mar_2012.pdf)

asociación comunica la normatividad y cambios en la misma. La normatividad actual comprende:

Resolución No. 601 de 2006. Ministerio de ambiente, vivienda y Desarrollo territorial: La presente resolución establece la norma de calidad del aire o nivel de inmisión, con el propósito de garantizar un ambiente sano y minimizar los riesgos sobre la salud humana que puedan ser causados por la concentración de contaminantes en el aire ambiente. Comprende los Niveles Máximos Permisibles para Contaminantes Criterio, Niveles máximos permisibles para contaminantes noconvencionales con efectos carcinogénicos, principales sustancias generadoras de olores ofensivos, procedimientos de medición de la calidad del aire, programas de reducción de la contaminación, declaración de los Niveles de Prevención, Alerta y Emergencia por Contaminación del Aire.

- Normatividad general de interés para el sector.

Resolución 1652. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial  
Mediante la cual se prohíbe la fabricación e importación de equipos y productos que contengan o requieran para su producción u operación las sustancias agotadoras de la capa de ozono listadas en los Grupos I y II del anexo A y en los grupos I, II y III del anexo B del Protocolo de Montreal.

Resolución No. 003673 de 2008. Minprotección(Septiembre 26), por la cual, se establece el Reglamento Técnico de Trabajo Seguro en Alturas.

LEY 629 Diciembre 27 de 2000

Por medio de la cual se aprueba el "Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático", hecho en Kyoto el 11 de diciembre de 1997.

LEY 697 de 2001

Mediante la cual se fomenta el uso racional y eficiente de la energía, se promueve la utilización de energías alternativas y se dictan otras disposiciones.<sup>4</sup>

- Fuerzas Tecnológicas:

Los avances tecnológicos son muy importantes en esta industria, pues conforme avanzan estos productos en cuanto a diseño y funcionalidad la compañía debe avanzar para estar a la vanguardia de las tendencias, además con la globalización y las tics los clientes están enterados de todo. En cuanto a la herramienta que se usa es importante adquirir elementos sofisticados que permitan optimizar el tiempo

---

<sup>4</sup> ACAIRE. Resolución número 601. [En línea].2006. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.acaire.org/doc/normas/resolucion601de2006-Minambiente.pdf>

y perfeccionar cada vez más las labores. En este momento la tecnología que se está implementando en la industria es la Inverter:

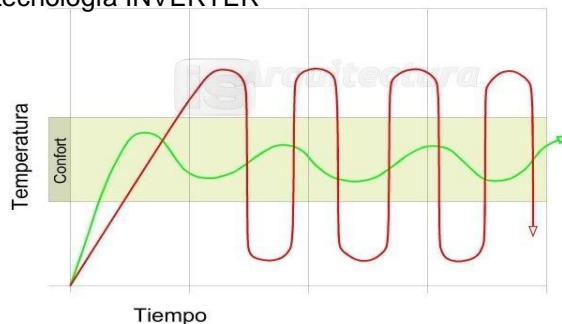
## TECNOLOGIA INVERTER

Un inverter sirve para regular el voltaje, la corriente y la frecuencia de un aparato, es un circuito de conversión de energía. Así sin más, no dice gran cosa pero puede servirte para hacer un gran ahorro en tu factura eléctrica.

Un sistema de climatización tradicional que quiera, por ejemplo, enfriar una habitación a una determinada temperatura (24°C), lo hará repitiendo continuamente ciclos de encendido/apagado, mientras que uno con tecnología Inverter llevará más rápidamente la habitación a la citada temperatura sin necesitar después esos ciclos. En el gráfico siguiente, la línea roja representa la temperatura en esa habitación empleando un sistema tradicional, y la verde la de uno con Inverter.

En el área sombreada están las temperaturas de confort, podrían ser 24.2°C- 23.7°C , en ese área se va a mover un equipo inverter. Estaremos cómodos pues no notaremos las típicas fluctuaciones desagradables de los sistemas convencionales. Un equipo no inverter nos enfriaría la habitación a 23°C o más, pararía hasta que la habitación se calentara a temperaturas de más allá 25°C, y luego arrancararía para empezar así un nuevo ciclo. Estos continuos ciclos acortan la vida de las máquinas y provocan consumos mayores, mientras que con la tecnología inverter se puede ahorrar desde un 25% hasta un 50%, dependiendo de su uso. Además, las bombas de calor con esta tecnología son también más eficientes, pues pueden seguir operando en óptimas condiciones incluso cuando la temperatura exterior es mucho menor a 6°C.<sup>5</sup>

Ilustración 6. Modelo de tecnología INVERTER



Fuente. Industrias Buenos Aires

<sup>5</sup> ARQUITECTURA PREFAB. ¿Qué es la tecnología Invertir? [En línea].2015. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://blog.is-arquitectura.es/2007/06/08/aire-acondicionado-con-tecnologia-inverter/>

- Desarrollo del Sector

De acuerdo con Julián Trujillo, Vicepresidente Comercial de Fiberglass Colombia S.A., las expectativas del sector del aire acondicionado van de la mano con el sector de la construcción, ya sea mediante nuevas obras, renovación y ampliación de edificaciones ya existentes. Sostiene que el buen momento de la construcción, la inversión extranjera y la adquisición de bienes de capital son un claro ejemplo de las oportunidades que la revaluación del peso ha generado y que la industria nacional ha sabido aprovechar. Es claro que las oportunidades de negocios continuarán con una tendencia positiva, lo cual también está apalancado por la estabilidad mostrada en el comportamiento de la tasa de cambio del dólar en los últimos meses, después de un período marcado por la devaluación en la primera mitad del año.<sup>6</sup>

- Tratado de libre Comercio con Estados Unidos

El sector de la refrigeración relacionado con ingeniería, contratistas e instaladores está a un nivel aceptable para suplir la demanda del mercado con el desarrollo de los TLCs, pues hay toda una trayectoria que lo avala, lo que sí está bastante lejos de las necesidades de mercado son los usuarios de frío y la infraestructura para exportación e importación de refrigerados y congelados.

¿Se verá afectado el sector con la llegada de este tratado?

Las debilidades en el sector están a nivel de cliente final o usuario, pues el no disponer de infraestructura de refrigeración los saca de mercados internacionales, hay una gran oportunidad de negocio, ya que esto va a cambiar el esquema de manejo, producción y comercialización. Hay que tener en cuenta que la principal consecuencia sería: la reducción de costos de producción (por medio de la baja en aranceles de materias primas), el aumento de la competitividad nacional y la posibilidad de ofrecer mejores precios a los consumidores.\*

¿Qué hacer para enfrentar el TLC en la industria de refrigeración y aire acondicionado?

1. Trabajar el recurso humano.
2. Trabajar en la inteligencia comercial.
3. Tejer una relación sólida entre la productividad y la cultura.
4. Capacitar al nivel del estado del arte al personal de ingenieros y técnicos.

---

<sup>6</sup> ACAIRE. Expectativas económicas y su impacto en el sector de CVAR. [En línea].2007. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.acaire.org/doc/revistasAnteriores/revistaAcaire48.pdf>

\* Ingeniero Silvio Toro para Revista Acaire edición Julio-Agosto 2012

5. Hacer normas, reglamentos y/o códigos serios y de obligatorio cumplimiento que garanticen que los productos y servicios cumplan con lo ofrecido.
6. Trabajar en equipo.

- Competencia:

En Villavicencio existen 8 empresas legalmente constituidas cuya actividad corresponde a la refrigeración, ventilación y extracción mecánica, dichas empresas ofrecen los servicios de venta, instalación y mantenimiento de sistemas y unidades de aire acondicionado:

AIRCOND  
 Salvaire  
 Climatizar  
 Isscol  
 TSM  
 Col Aires  
 Autoprind  
 Refrivalderas  
 LG Shop

Actualmente el mercado es difícil en cuanto a que no existe una cultura con respecto a esta industria, los clientes no tienen definidos unos parámetros para considerar si un servicio de una empresa es de mayor o menor calidad que el de otra. Las empresas en vez de desarrollar atributos diferenciadores bajan los precios para atraer clientes y esto desprestigia el sector en general. Las guerras de precios han contribuido a crear un cliente sin cultura ni conocimiento de lo que compra, únicamente guiado por la necesidad de adquirir el servicio al precio más bajo.

### 2.2.2. Matriz MEFE

Ilustración 7. Matriz MEFE

Factores Críticos de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Participación en licitaciones con el estado	0,08	3	0,24
Industria en Crecimiento	0,07	3,2	0,224
Ingresos disponibles del Mercado Meta	0,07	3	0,21

Estilos modernos de vida	0,06	2,9	0,174
Auge de multinacionales en la región	0,09	3,8	0,342
Flexibilidad de proveedores	0,04	3,6	0,144
Promoción en Redes sociales e internet	0,07	3,4	0,238
Climas de la región	0,06	3,7	0,222
<b>Amenazas</b>			0
Competencia desleal	0,05	2	0,1
Guerra de Precios	0,07	2,2	0,154
Factores Climáticos imprevistos	0,06	2,4	0,144
Normatividad	0,04	2,5	0,1
Competencia Informal	0,06	1,9	0,114
Mitos del mercado	0,07	1,8	0,126
Impuestos	0,06	2,1	0,126
Tratados de Libre Comercio	0,05	2,2	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,768</b>

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Ilustración 8. Matriz de perfil competitivo

Factores Críticos de Éxito	Ingeniería Buenos Aires			Aircond		Salvaire	
	Peso Relativo	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
<b>Fortalezas</b>							
Infraestructura y equipo	<b>0,05</b>	3,5	0,175	3	0,15	3	0,15
Experiencia en el Mercado	<b>0,05</b>	3,2	0,16	2,9	0,15	3	0,15
Personal Capacitado técnicamente.	<b>0,09</b>	3,7	0,333	3	0,27	2,9	0,261
Alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento nacional	<b>0,04</b>	3,8	0,152	1	0,04	2,5	0,1
Servicio y atención al cliente en	<b>0,05</b>	2,6	0,13	2,5	0,13	3	0,15

primeros contactos							
Portafolio de productos diversificado	<b>0,05</b>	3,4	0,17	3	0,15	3,2	0,16
Proveedores Reconocidos en la industria	<b>0,03</b>	4	0,12	3,4	0,10	3	0,09
Calidad en el servicio	<b>0,1</b>	3,5	0,35	2,5	0,25	3	0,3
Posicionamiento con respecto de la competencia	<b>0,03</b>	2,9	0,087	2	0,06	2,3	0,069
<b>Debilidades</b>							
Organización en el proceso de Licitación	<b>0,04</b>	2,1	0,084	2,5	0,10	2,9	0,116
Fluidez financiera	<b>0,06</b>	2,3	0,138	2,5	0,15	3,2	0,192
Servicio al cliente en la prestación del servicio	<b>0,05</b>	2,2	0,11	2	0,10	2,6	0,13
Norma de calidad ISO 9001	<b>0,05</b>	1	0,05	2	0,10	1	0,05
Precios Estandar	<b>0,04</b>	2	0,08	2,9	0,12	2,7	0,108
Clima Organizacional	<b>0,03</b>	2,3	0,069	2,8	0,08	2,5	0,075
Gestión y control de inventarios	<b>0,04</b>	2	0,08	3	0,12	2,8	0,112
Promocion y publicidad	<b>0,06</b>	1,8	0,108	2	0,12	2,3	0,138
Fuerza de Ventas	<b>0,05</b>	2,1	0,105	2,5	0,13	2	0,1
Base de datos de clientes	<b>0,03</b>	2,2	0,066	3	0,09	2,3	0,069
Organización Administrativa	<b>0,06</b>	2,3	0,138	3,2	0,19	2,2	0,132
<b>TOTAL MEFI</b>	<b>1</b>		<b>2,71</b>		<b>2,59</b>		<b>2,65</b>
Oportunidades							
Participación en licitaciones con el estado	<b>0,08</b>	3	0,24	2,5	0,20	2	0,16
Industria en Crecimiento	<b>0,07</b>	3,2	0,224	3	0,21	3	0,21
Ingresos disponibles del Mercado Meta	<b>0,07</b>	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Estilos modernos de vida	<b>0,06</b>	2,9	0,174	2,6	0,16	2,5	0,15

Auge de multinacionales en la región	<b>0,09</b>	3,8	0,342	3,7	0,33	2,6	0,234
Flexibilidad de proveedores	<b>0,04</b>	3,6	0,144	3,2	0,13	2	0,08
Promoción en Redes sociales e internet	<b>0,07</b>	3,4	0,238	3	0,21	2	0,14
Climas de la región	<b>0,06</b>	3,7	0,222	3,5	0,21	3,5	0,21
Amenazas			0		0,00		0
Competencia desleal	<b>0,05</b>	2	0,1	2	0,10	2	0,1
Guerra de Precios	<b>0,07</b>	2,2	0,154	2	0,14	2,2	0,154
Factores Climáticos imprevistos	<b>0,06</b>	2,4	0,144	2,5	0,15	2,4	0,144
Normatividad	<b>0,04</b>	2,5	0,1	2,5	0,10	2,5	0,1
Competencia Informal	<b>0,06</b>	1,9	0,114	1,9	0,11	2	0,12
Mitos del mercado	<b>0,07</b>	1,8	0,126	1,8	0,13	1,9	0,133
Impuestos	<b>0,06</b>	2,1	0,126	2,1	0,13	2	0,12
Tratados de Libre Comercio	<b>0,05</b>	2,2	0,11	2,2	0,11	2,2	0,11
<b>TOTAL MEFE</b>	<b>1</b>		<b>2,77</b>		<b>2,62</b>		<b>2,38</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. MATRIZ DOFA

Ilustración 9. Matriz DOFA

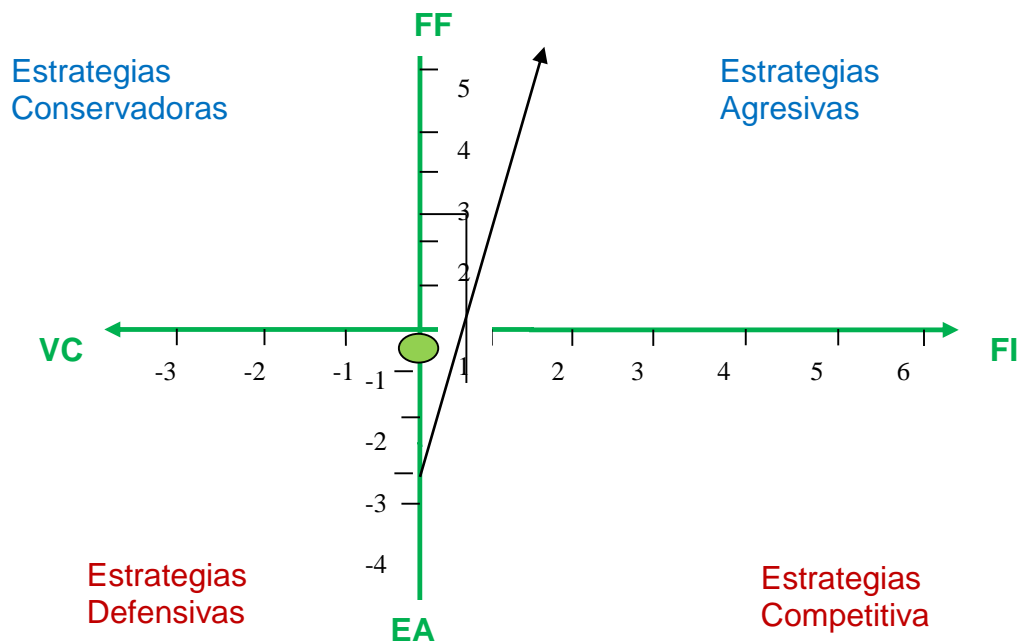
MATRIZ DOFA	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-Participación en licitaciones con el estado</li> <li>2-Industria en Crecimiento</li> <li>3-Ingresos disponibles del Mercado Meta</li> <li>4-Estilos modernos de vida</li> <li>5-Auge de multinacionales en la región</li> <li>6- Promoción en Redes sociales e internet</li> <li>7- Climas de la región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-Competencia desleal</li> <li>2-Guerra de Precios</li> <li>3-Factores Climáticos imprevistos</li> <li>4-Normatividad</li> <li>5-Competencia Informal</li> <li>6-Mitos del mercado</li> <li>7-Impuestos</li> <li>8-Tratados de Libre Comercio</li> </ul>

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>1</b>-Organización en el proceso de Licitación  <b>2</b>-Fluidez financiera  <b>3</b>-Servicio al cliente en la prestación del servicio  <b>4</b>-Norma de calidad ISO 9001  <b>5</b>-Precios Estándar  <b>6</b>-Clima Organizacional  <b>7</b>-Gestión y control de inventarios  <b>8</b>-Promoción y publicidad  <b>9</b>-Fuerza de Ventas  <b>10</b>-Base de datos de clientes  <b>11</b>-Organización Administrativa</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>1</b>-Retroalimentar tras cada participación para estandarizar los procesos de cotización y licitación, y ganar contratos proporcionando fluidez financiera a la organización.</p> <p><b>2</b>-Definir el organigrama de la empresa y eliminar la duplicidad de funciones de modo que sea más eficiente el personal, entregar las funciones de cada puesto de trabajo incluyendo todas las labores de la empresa, especialmente la de gestionar inventarios.</p> <p><b>3</b>-Realizar una investigación para establecer cuáles son las grandes empresas de la región que pueden ser posibles clientes y hacerles llegar el portafolio de productos.</p> <p><b>4</b>-Aprovechando la hiper conectividad de los estilos de vida actuales realizar presencia institucional en portales de internet, redes sociales y pagina web. Investigar los precios del mercado y detallar los costos de cada labor para estandarizar precios y estar en capacidad de generar promociones.</p> <p><b>5</b>-Empezar el proceso de Implementación de la ISO 9001, para llevar a cabo todos los proyectos y procesos pues además de organizar la microempresa</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>6</b>-Estandarizar los procesos operativos de acuerdo a la normatividad del sector para evitar incurrir en sanciones.</p> <p><b>7</b>-Justificar los precios a través de las garantías que ofrece una organización con un personal capacitado y de esa forma reaccionar ante los actos desleales.</p> <p><b>8</b>-A través de redes sociales y pagina web, crear un espacio de Tips y consejos de un experto en aire acondicionado para acabar con los mitos del mercado y a su vez posicionar y diferenciarse de competidores informales.</p> <p><b>9</b>-Hacer normas, reglamentos y Realizar servicio Post-Venta para garantizar que los productos y servicios cumplan con lo ofrecido.</p>

	proporciona una ventaja competitiva en el sector y en especial para las Licitaciones con el Estado.	
<b>FORTALEZAS</b>  <b>1</b> Infraestructura y equipo <b>2</b> -Experiencia en el Mercado <b>3</b> -Personal Capacitado técnicamente. <b>4</b> -Alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento nacional <b>5</b> -Servicio y atención al cliente en primeros contactos <b>6</b> -Portafolio de productos diversificado <b>7</b> -Proveedores Reconocidos en la industria <b>8</b> -Calidad en el servicio <b>9</b> -Posicionamiento con respecto de la competencia	<b>ESTRATEGIAS FO</b>  <b>10</b> -Utilizar la experiencia en el mercado y las alianzas como herramienta principal para participar en licitaciones a nivel nacional.  <b>11</b> -Monitorear posteriormente la prestación del servicio asegurándose que tanto la calidad del mismo como el trato al cliente estén al nivel óptimo.  <b>12</b> -Utilizar la flexibilidad de los proveedores para desarrollar macro proyectos locales aprovechando el desarrollo industrial en la región.  <b>13</b> -Entrenar la fuerza de ventas para que en sus visitas resalte la experiencia y la diversidad del portafolio como un conjunto de soluciones para el cliente bajo los mejores estándares de calidad.  <b>14</b> -Fortalecer la Venta directa en la microempresa indicando por los diferentes medios virtuales su ubicación y disponibilidad.	<b>ESTRATEGIAS FA</b>  <b>15</b> -La experiencia y las garantías permiten justificar los precios que se ofrecen al mercado, hay que comunicárselo al cliente por los diferentes medios de los que hace uso la empresa. <b>16</b> -Acudir de ser necesario a la experiencia de las alianzas para reaccionar ante los malos actos de la competencia desleal.  <b>17</b> -Acudir a ferias y demás escenarios de exposición para posicionar la marca y que ella se convierta en respaldo de calidad de los servicios que se ofertan.  <b>18</b> -Brindar una excelente atención en el primer contacto dando a conocer proveedores reconocidos en la industria y la formación del personal.

## 2.5. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Ilustración 10. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente Elaboración propia

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas:

1. Fuerza Financiera (FF)
2. Ventaja Competitiva (VC)

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones externas:

1. Estabilidad del Ambiente (EA)
2. Fuerza de la Industria (FI)

Ilustración 11. Los ejes de la matriz PEYEA

<b>FF</b>	Calificación
<i>Fuerza Financiera</i>	
Fluidez financiera	2,5
Organización Administrativa	3
Gestión y control de inventarios	4,5
TOTAL	10
PROMEDIO	3,333333333
<b>EA</b>	Calificación
<i>Estabilidad del Ambiente</i>	
Ingresos disponibles del Mercado	-2
Estilos modernos de vida	-2
Auge de multinacionales en la region	-1
Climas de la region	-3
Factores Climaticos imprevistos	-4
Mitos del mercado	-4,5
Norma de calidad ISO 9001	-4,7
Tratados de Libre Comercio	-3
TOTAL	-24,2
PROMEDIO	-3,025
<b>FI</b>	Calificación
<i>Fuerza de la Industria</i>	
Participación licitaciones del estado	6
Industria en Crecimiento	5,5
Flexibilidad de proveedores	4,5
Competencia desleal	2
Guerra de Precios	1,5
Normatividad	3
Competencia Informal	2,5
Impuestos	2,6
Promocion en Redes sociales e	4,5
TOTAL	32,1
PROMEDIO	3,566666667

VC		Calificación
<i>Ventaja Competitiva</i>		
Infraestructura y equipo		-2
Experiencia en el Mercado		-1,5
Personal Capacitado técnicamente.		-2,3
Alianzas estratégicas con empresas de		-1,6
Servicio y atención al cliente en		-3
Portafolio de productos diversificado		-2,5
Proveedores Reconocidos en la		-1
Calidad en el servicio		-2,5
Organización en el proceso de		-2,5
Clima Organizacional		-2
Precios Estandar		-4
Promocion y publicidad		-3,5
Fuerza de Ventas		-3
Base de datos de clientes		-4
TOTAL		-35,4
PROMEDIO		-2,52857143
RESULTADO		
Eje X	FF	3,33
	EA	-3,025
	Total	0,305
Eje y	FI	3,56
	VC	-2,53
	Total	1,03

Fuente Elaboración propia

### 2.5.1. Estrategias

El cuadrante agresivo refleja un perfil de la empresa con ventajas competitivas importantes y una industria en crecimiento. Por lo tanto las estrategias de enfoque (concentrarse en pequeñas cosas) y de liderazgo resultan adecuadas para diferenciar la empresa y posicionarla como líder.

**19.** Aprovechando que el sector de climatización está en desarrollo y por lo tanto no ejerce publicidad, promocionar en redes sociales e internet la categoría de Aires Acondicionados ligando siempre a dicha promoción la identidad de Ingeniería Buenos Aires, pues los pioneros deben promocionar la categoría permitiendo así mostrarse como los líderes del mercado.

20. Informar a los clientes sobre sistemas y refrigerantes ecológicos de manera que la empresa genere diferenciación y posicionamiento por el interés de disminuir el impacto ambiental inculcando en los consumidores una orientación ecológica.

21. Incluir como servicio anexo a la instalación de equipos una visita posterior de un guía que le informe a los clientes como usar el equipo, los cuidados y consejos de uso, y también evalúe el servicio de los técnicos de acuerdo a la satisfacción de los clientes.

22. Realizar un evento de relanzamiento de Ingeniería Buenos Aires en las instalaciones de la empresa invitando a los clientes actuales y a las empresas de la región pues ellas constituyen el mercado meta para Ingeniería Buenos Aires.

23. Realizar una investigación de los competidores para conocer sus servicios y productos y fortalecer el portafolio de productos de Ingeniería Buenos Aires.

## 2.6. MATRIZ BCG

Ilustración 12. Matriz BCG



Fuente Elaboración propia

### 2.6.1. Estrategias

24. **Proyectos:** El producto Estrella de Ingeniería Buenos Aires son los proyectos, debido a que se realiza desde el diseño hasta la concepción del proyecto y el

suministro de los productos, lo que proporciona estabilidad y rentabilidad a la empresa. Se debe hacer presencia en portales de internet industriales y en ferias y reuniones empresariales de la región, para esto se debe acudir a Fenalco y a la Cámara de Comercio y ser ingresado en sus bases de datos y así permitir el flujo oportuno de información que proporcione a Ingeniería Buenos Aires una oportunidad de hacer presencia Institucional en dichos eventos.

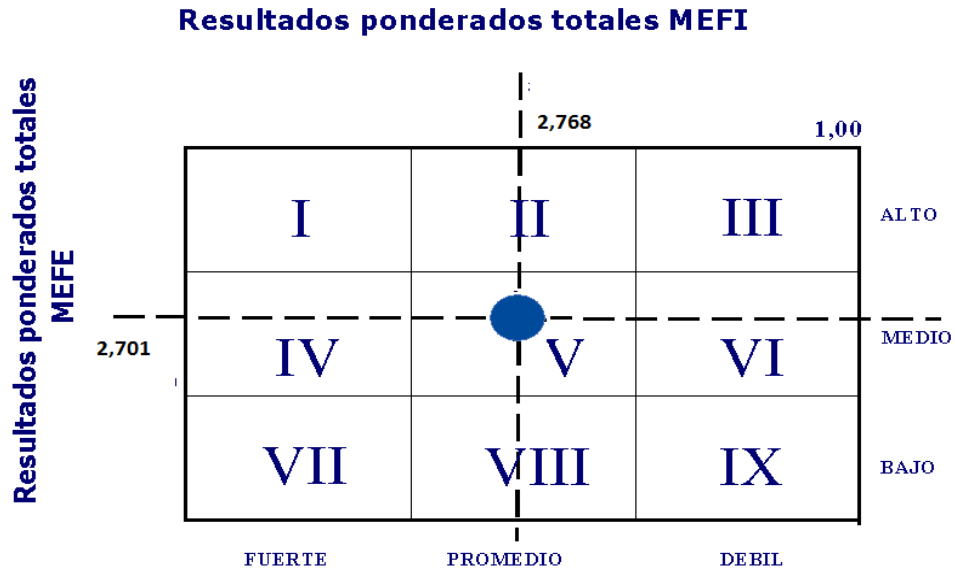
**25. Servicio de visita Técnica y Cotización:** Este servicio es considerado el Interrogante debido a que las visitas no se cobran, entonces cuando el cliente no contrata el servicio o compra el producto se tienen pérdidas. Para evitar el desgaste y seguir proporcionando este servicio gratuito a las personas que no son clientes se debe diseñar un formato que permita que el cliente proporcione los datos necesarios para efectuar la cotización a través de correo electrónico y que de igual manera le sea regresado su informe o cotización. Guardando las visitas para clientes frecuentes o seguros.

**26. Mantenimientos:** Los mantenimientos generan una participación constante en el mercado al ser un servicio de obligatoria adquisición para los clientes que adquieren unidades o sistemas de Aire acondicionado, sin embargo este servicio tiene auge en la competencia informal quienes ofrecen precios muy bajos. Cuando un cliente adquiera un sistema o unidad de Aire Acondicionado se le ofrecerá un plan de mantenimiento por un año con un descuento del 30%, de esta forma se puede competir con los precios de la competencia informal sin generar pérdidas.

**27. Instalaciones Netas de equipos:** Realizar descuento en la instalación si el cliente compra paquetes de mantenimientos para el mismo.

## 2.7. MATRIZ INTERNA-EXTERNA

Ilustración 13. Matriz Interna-Externa



Fuente Elaboración propia

Resultado: Retener y mantener.

Retener y mantener implica sostener la empresa mientras se mejoran algunas falencias internas a fin de empezar a crecer y construir.

### 2.7.1. Estrategias

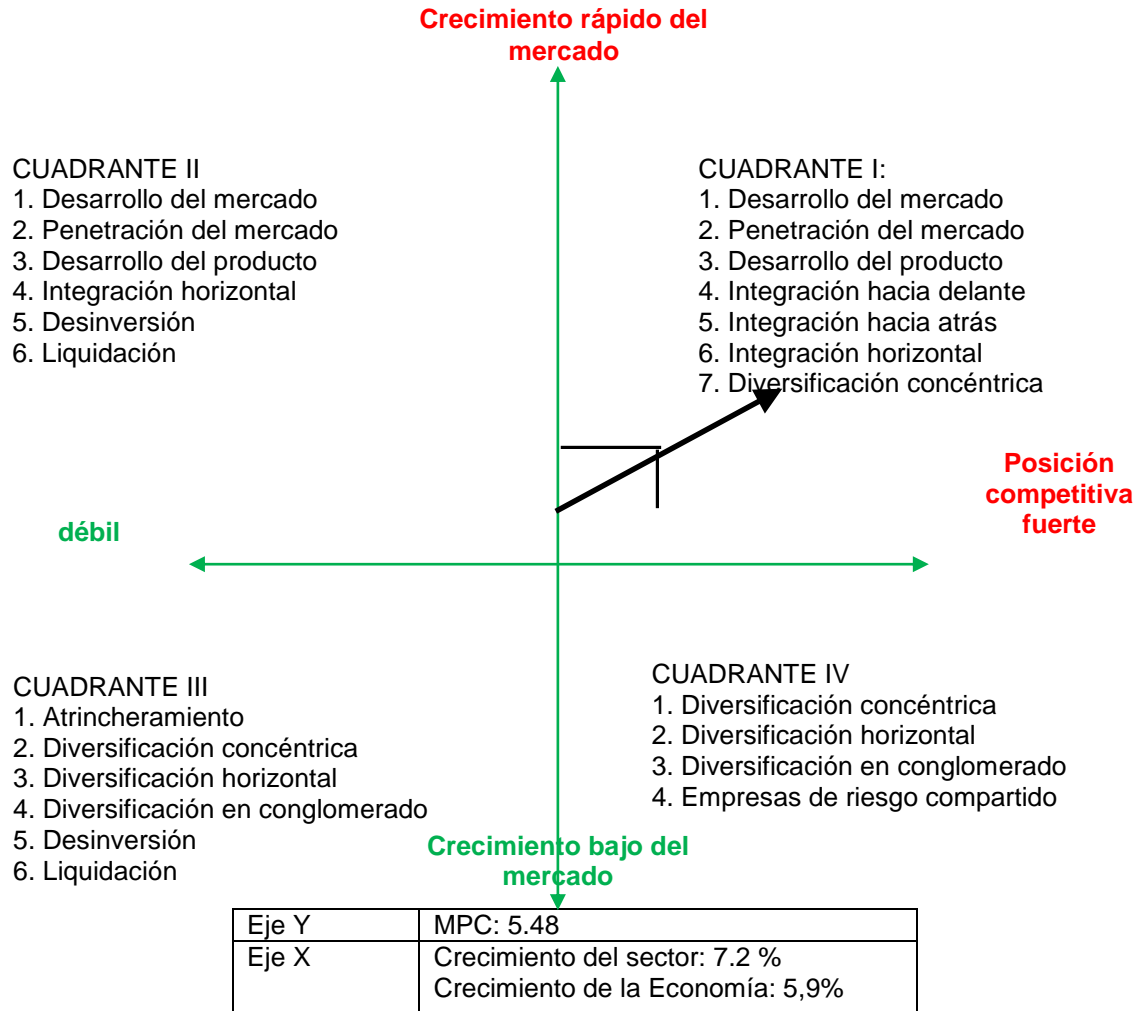
**28.** Mantener el personal, pues han recibido cursos y capacitación y conocen el funcionamiento de la organización por eso la rotación de empleados significa desgaste para la microempresa, implementar el empleado del mes acompañado de un incentivo que motive al personal y genere así sentido de pertenencia, así como estar al tanto de sus cumpleaños para obsequiarle y hacerlo sentir parte de la empresa.

**29.** Realizar un cronograma que plasme las ideas y que defina actividades entre las cuales se destaque capacitaciones para los empleados de la empresa..

**30.** Retener los clientes, hay que prestar especial atención al servicio al cliente de manera que sea personal y especial, capacitar en atención al cliente y en manejo de PQR. Si bien no se puede apostar por el crecimiento se debe mantener la organización en el nivel de participación que se encuentra, mientras a su vez se fortalece administrativamente a fin de tener las capacidades para emplear estrategias de crecimiento.

## 2.8. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Ilustración 14. Matriz de la gran estrategia



Fuente Elaboración propia

### 2.8.1. Estrategias

**31.** Efectuar bonos de 30% a 50% descuento para las instalaciones y mantenimientos para ser obsequiados a los nuevos clientes y a los clientes potenciales con el fin de que se acerquen a la compañía a redimirlo, allí se capturan y fidelizan clientes e incrementa la frecuencia de compra de dichos servicios.

**32.** Estudiar opciones de importación para la compra de equipos de aire acondicionado maquilados con la marca Ingeniería Buenos Aires, esto requiere una

investigación del mercado de china, el cual es potencia en producción de este tipo de equipos, y así determinar alternativas en precio, calidad y con ello generar mayor posicionamiento e introducir una marca de Aire Acondicionado propia.

**33.** Introducir un nuevo valor agregado para los equipos de aire acondicionado, consiste en personalizarlos de acuerdo a las preferencias del cliente con calcomanías y pintura, si el cliente es una empresa se puede realizar el logo de la misma en calcomanía para que su equipo sea personalizado y único, también se realizan estilos y dibujos de todo tipo, generando un servicio único y diferenciador para los clientes.

**34.** Fomentar las ventas por temporadas, el inicio del verano y Navidad son temporadas en las cuales se puede promocionar la venta e instalación de equipos de aire acondicionado con descuento.

**35.** Establecer comisiones para los técnicos que atraigan clientes a la empresa, de esta manera no solo se apoya la labor comercial sino que se garantiza que realicen un buen servicio con excelente atención en cada visita dejando siempre las puertas abiertas y buscando generar voz a voz.

**36.** Establecer un formato de referencia para que los usuarios referencien posibles clientes y ofrecer bonos y descuentos por los clientes que se concreten.

## 2.9. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MPCE)

Ilustración 15. 1.1. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE)

<b>Resumen MPCE</b>		
<b>Matriz DOFA</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Valor ponderado</b>
	<b>1</b>	4.875
	<b>2</b>	3.68
	<b>3</b>	3.34
	<b>4</b>	3.57
	<b>5</b>	3.93
	<b>6</b>	2.71
	<b>7</b>	3.27
	<b>8</b>	3.42
	<b>9</b>	3.73
	<b>10</b>	4.15
	<b>11</b>	2.8

	12	2.92
	13	4.05
	14	3.85
	15	4.03
	16	2.86
	17	2.69
	18	4.26
<b>Matriz PEYEA</b>	19	4.67
	20	3.4
	21	5.17
	22	4.8
	23	4.24
<b>Matriz BCG</b>	24	3.7
	25	2.55
	26	5.15
	27	2.37
<b>Matriz Interna - Externa</b>	28	4.57
	29	2.23
	30	5.29
<b>Matriz La Gran estrategia</b>	31	5.12
	32	3.93
	33	5.37
	34	2.95
	35	5.45
	36	4.05

<b>MPCE Mayor a Menor</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Valor ponderado</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Valor ponderado</b>
35	5.45	14	3.85
33	5.37	9	3.73
30	5.29	24	3.7
21	5.17	2	3.68
26	5.15	4	3.57
31	5.12	8	3.42
1	4.875	20	3.4
22	4.8	3	3.34

<b>19</b>	4.67	<b>7</b>	3.27
<b>28</b>	4.57	<b>34</b>	2.95
<b>18</b>	4.26	<b>12</b>	2.92
<b>23</b>	4.24	<b>16</b>	2.86
<b>10</b>	4.15	<b>11</b>	2.8
<b>36</b>	4.05	<b>6</b>	2.71
<b>13</b>	4.05	<b>17</b>	2.69
<b>15</b>	4.03	<b>25</b>	2.55
<b>5</b>	3.93	<b>27</b>	2.37
<b>32</b>	3.93	<b>29</b>	2.23

Fuente Elaboración propia

### 3. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

**35.** Establecer comisiones para los técnicos que atraigan clientes a la empresa, de esta manera no solo se apoya la labor comercial sino que se garantiza que realicen un buen servicio con excelente atención en cada visita dejando siempre las puertas abiertas y buscando generar voz a voz.

**33.** Introducir un nuevo valor agregado para los equipos de aire acondicionado, consiste en personalizarlos de acuerdo a las preferencias del cliente con calcomanías y pintura, si el cliente es una empresa se puede realizar el logo de la misma en calcomanía para que su equipo sea personalizado y único, también se realizan estilos y dibujos de todo tipo, generando un servicio único y diferenciador para los clientes.

**30.** Retener los clientes, hay que prestar especial atención al servicio al cliente de manera que sea personal y especial, capacitar en atención al cliente y en manejo de PQR. Si bien no se puede apostar por el crecimiento se debe mantener la organización en el nivel de participación que se encuentra, mientras a su vez se fortalece administrativamente a fin de tener las capacidades para emplear estrategias de crecimiento.

**21.** Incluir como servicio anexo a la instalación de equipos una visita posterior de un guía que le informe a los clientes como usar el equipo, los cuidados y consejos de uso, y también evalué el servicio de los técnicos de acuerdo a la satisfacción de los clientes.

**26. Mantenimientos:** Los mantenimientos generan una participación constante en el mercado al ser un servicio de obligatoria adquisición para los clientes que adquieren unidades o sistemas de Aire acondicionado, sin embargo este servicio tiene auge en la competencia informal quienes ofrecen precios muy bajos. Cuando un cliente adquiera un sistema o unidad de Aire Acondicionado se le ofrecerá un plan de mantenimiento por un año con un descuento del 30%, de esta forma se puede competir con los precios de la competencia informal sin generar pérdidas.

**31.** Efectuar bonos de 30% a 50% descuento para las instalaciones y mantenimientos para ser obsequiados a los nuevos clientes y a los clientes potenciales con el fin de que se acerquen a la compañía a redimirlo, allí se capturan y fidelizan clientes e incrementa la frecuencia de compra de dichos servicios.

**1.** Retroalimentar tras cada participación para estandarizar los procesos de cotización y licitación, y ganar contratos proporcionando fluidez financiera a la organización.

**22.** Realizar un evento de relanzamiento de Ingeniería Buenos Aires en las instalaciones de la empresa invitando a los clientes actuales y a las empresas de la región pues ellas constituyen el mercado meta para Ingeniería Buenos Aires.

**19.** Aprovechando que el sector de climatización está en desarrollo y por lo tanto no ejerce publicidad, promocionar en redes sociales e internet la categoría de Aires Acondicionados ligando siempre a dicha promoción la identidad de Ingeniería Buenos Aires, pues los pioneros deben promocionar la categoría permitiendo así mostrarse como los líderes del mercado.

## 4. REVISION, EVALUACION Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

### 4.1. INDICADORES

#### 4.1.1. Balanced Scorecard

Lo que se mida en el plan de mercadeo, es lo que se conseguirá. Así, si se mide exclusivamente el desempeño financiero, solo se obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario se amplía la perspectiva, y se incluye medidas desde otros enfoques, entonces se tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero. La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería Hoja de resultados equilibrada.

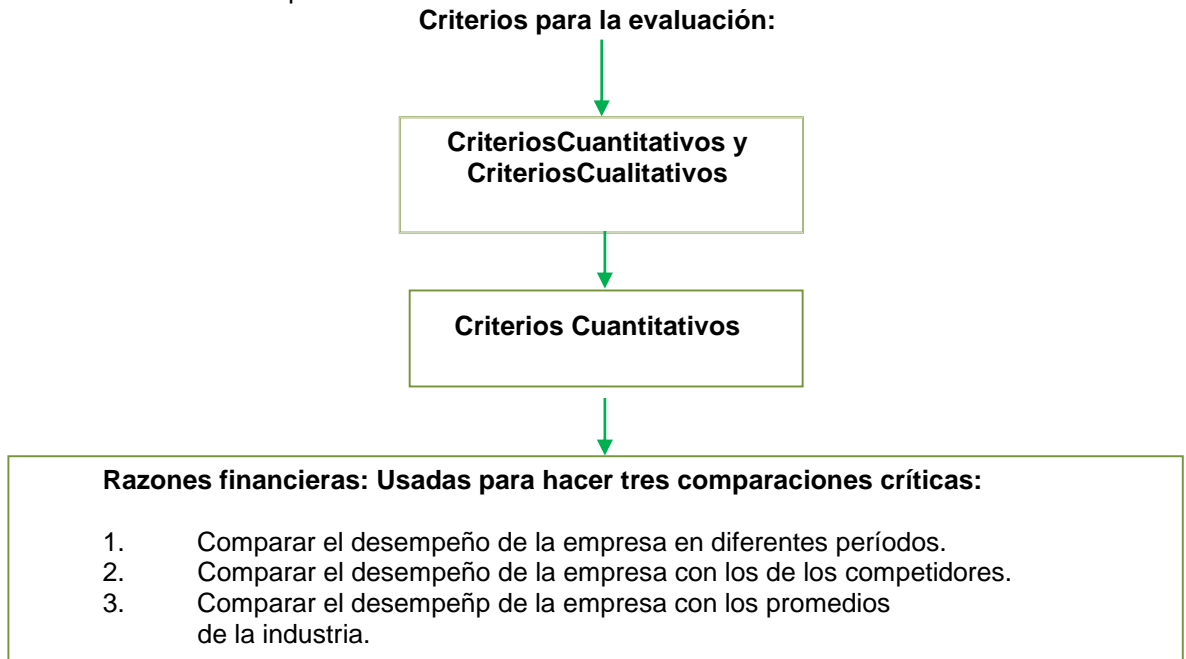
Ilustración 16. Mapa de Indicadores

PERSPECTIVA	INDICADORES	ESTRATEGIAS A MEDIR
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos</li> <li>- Calidad/tiempo gastado en los servicios</li> <li>- Productividad en los procesos</li> <li>- Entrada y mejoramiento de servicios y productos en relación a la competencia</li> <li>- Gestión Ambiental.</li> <li>- Crecimiento de las ventas</li> <li>- Participación del mercado</li> <li>- Aumento de activos</li> <li>- Certificaciones en calidad</li> <li>- Gestión de normatividad del sector</li> </ul>	
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° Clientes insatisfechos.</li> <li>- N° Clientes satisfechos.</li> <li>- N° PQR recibidas.</li> <li>- N° PQR resueltas.</li> <li>- N° Clientes nuevos.</li> <li>- Permanencia (años) de clientes.</li> </ul>	
FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento sobre la inversión</li> <li>- Deuda a capital</li> <li>- Rendimiento del capital contable</li> <li>- Utilidad por acción</li> <li>- Margen de utilidad</li> <li>- Crecimiento de las ventas</li> <li>- Participación del mercado</li> <li>- Aumento de activos</li> </ul>	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar los resultados esperados con los resultados reales.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar las desviaciones de los planes.</li> <li>- Evaluar el desempeño individual.</li> <li>- Analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos</li> <li>- La capacidad de trabajar en equipo</li> </ul>	
--	---	--

Fuente Elaboración propia

Ilustración 17. Criterios para la evaluación



Fuente Elaboración propia

### **Preguntas clave para evaluar estrategias**

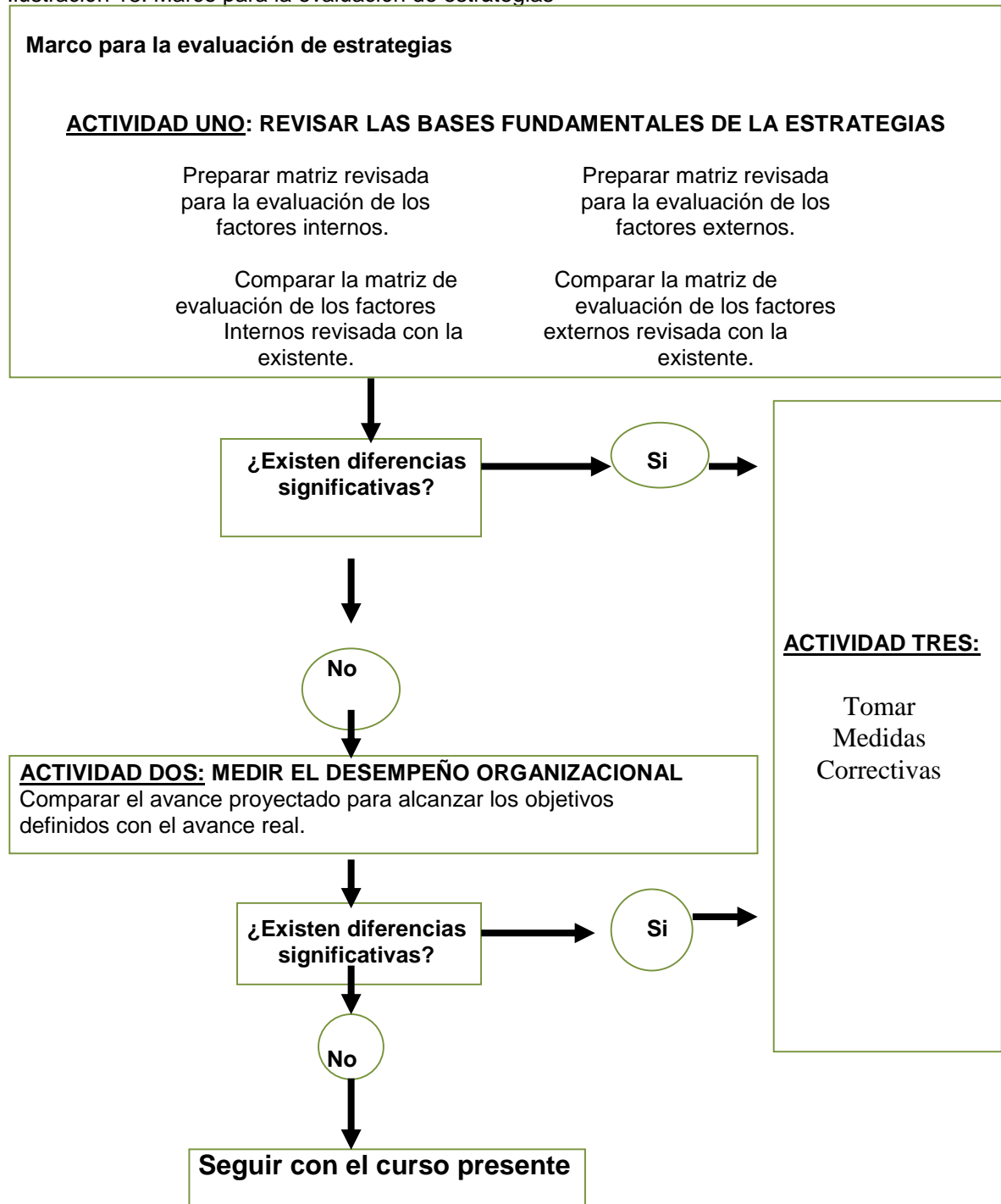
1. ¿Nuestras fuerzas internas, siguen siendo fuerzas?
2. ¿Hemos aumentado nuestras fuerzas internas? En tal caso, ¿cuáles son?
3. ¿Nuestras debilidades internas siguen siendo debilidades?
4. ¿Tenemos otras debilidades internas? En tal caso, ¿cuáles son?
5. ¿Nuestras oportunidades externas siguen siendo oportunidades?
6. ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En tal caso, ¿cuáles son?
7. ¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas?
8. ¿Existen ahora otras amenazas externas? En tal caso, ¿cuáles son?
9. ¿Somos vulnerables a una absorción hostil?

## **Criterios cuantitativos**

1. La mayor parte de los criterios cuantitativos están enlazados a los objetivos anuales, más que con los objetivos a largo plazo.
2. En el caso de muchos criterios cuantitativos, diferentes métodos contables pueden producir diferentes resultados.
3. Cuando se derivan de criterios cuantitativos casi siempre intervienen juicios intuitivos.

<b>Causas que conllevan Deficientes desempeños</b>	<b>Problemas financieros</b>
<b>Factores humanos:</b> Ausentismo y rotación de personal.	<b>Factores de marketing, Finanzas/contabilidad I y D, Sistemas de información</b>
<b>Porcentajes bajos de calidad y cantidad de la producción.</b>	
<b>Escasa satisfacción de los empleados.</b>	

Ilustración 18. Marco para la evaluación de estrategias



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Actualmente el mercado es difícil en cuanto a que no existe una cultura con respecto a esta industria, los clientes no tienen definidos unos parámetros para considerar si un servicio de una empresa es de mayor o menor calidad que el de otra. Las empresas en vez de desarrollar atributos diferenciadores bajan los precios para atraer clientes y esto desprestigia el sector en general. Las guerras de precios han contribuido a crear un cliente sin cultura ni conocimiento de lo que compra, únicamente guiado por la necesidad de adquirir el servicio al precio más bajo.

Las principales estrategias a las que deberían orientarse los esfuerzos de la compañía son:

Retroalimentar tras cada participación para estandarizar los procesos de cotización y licitación, y ganar contratos proporcionando fluidez financiera a la organización.

Realizar un evento de relanzamiento de Ingeniería Buenos Aires en las instalaciones de la empresa invitando a los clientes actuales y a las empresas de la región pues ellas constituyen el mercado meta para Ingeniería Buenos Aires.

Aprovechando que el sector de climatización está en desarrollo y por lo tanto no ejerce publicidad, promocionar en redes sociales e internet la categoría de Aires Acondicionados ligando siempre a dicha promoción la identidad de Ingeniería Buenos Aires, pues los pioneros deben promocionar la categoría permitiendo así mostrarse como los líderes del mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ACAIRE. Expectativas económicas y su impacto en el sector de CVAR. [En línea].2007. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.acaire.org/doc/revistasAnteriores/revistaAcaire48.pdf>

ACAIRE. Resolución número 601. [En línea].2006. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.acaire.org/doc/normas/resolucion601de2006-Minambiente.pdf>

ALCALDIA DE VILLAVICENCIO. Historia. [En línea].2015. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en: [http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=188](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=188)

ARQUITECTURA PREFAB. ¿Qué es la tecnología Invertir? [En línea].2015. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://blog.is-arquitectura.es/2007/06/08/aire-acondicionado-con-tecnologia-inverter/>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe de la junta directiva al congreso de la república. [En línea].2012. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en internet: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/ijd\\_mar\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/ijd_mar_2012.pdf)

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. ISBN 970-10-6877-7

DAVID, Fred. Conceptos De Administración Estratégica. ISBN 970-26-0427-3

GALLARDO HERNÁNDEZ, José. Administración Estratégica: De La Visión a La Ejecución. Alfaomega Grupo Editor, 2012. ISBN 607-707-254-0

GOBERNACIÓN DEL META. Municipios. [En línea].2015. [Citado Febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.meta.gov.co/el-meta/municipios/villavicencio>

GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada Cómo Desarrollar Un Plan Que Realmente Funcione. ISBN 958-600-706-5

HILL, Gareth R. Administración Estratégica (8a. Ed.). McGraw-Hill Interamericana, 2013. ISBN 970-10-7269-3

KOONTZ, Harold. Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (14a. Ed.). McGraw-Hill Interamericana, 2012. ISBN 607-15-0759-6