



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA  
REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA  
PSI REFRIGERACIÓN C.A.**

**Autor:** Aceituno Nohely

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241)8714240-Fax: 0241)871239



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA INDUSTRIAL**

**GERENCIA ESTATÉGICA EN LA**  
**REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA PSI REFRIGERACIÓN C.A.**

Trabajo de Grado presentado como Requisito parcial Para optar al Título  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:**

Aceituno Nohely

**C.I:** 22.740.575

**Tutor:** Ing. Ana Avendaño

**San Diego, Mayo del 2022**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

**ACTA DE APROBACIÓN**

**INFORME FINAL DE PASANTÍA**

**TRABAJO DE GRADO**

El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Gerencia estratégica en la reactivación de la Empresa P.S.I. Refrigeración C.A

Realizado por el (la) Br. Nohely Aciturro  
C.I. N° 22.740.575 cursante de la carrera de Ing. Industrial.

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

**APROBADO**

**NO APROBADO**

El Jurado

[Signature]  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Ana Aranda  
C.I.: 7.187.788

[Signature]  
Jurado  
Nombre: Luis Rodríguez  
C.I.: 15148806

[Signature]  
Jurado  
Nombre: Luis Lira  
C.I.: 2.742.798

Fecha: 02/06/22



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DECANATO DE INGENIERÍA



FI I 001 2022-ICR TG

Valencia, 27 de abril de 2022

Ciudadana:  
ACEITUNO RUIZ, NOHELY DEL VALLE  
22.740.575  
Presente -

Cumpro con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 4-2022 de fecha 17/02/2022 aprobó el proyecto de grado titulado:

**Gerencia estratégica en la reactivación de la empresa PSI Refrigeración C.A.**

Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Se ratifica la designación del Tutor Académico que la asesorará en el desarrollo de este proyecto a:  
Ing. Ana Cristina Avendaño de Mejías, titular de la cédula de identidad V-7.187.788



Atentamente

*Francisco Gelanzé Sevilla*  
Dr. Francisco Gelanzé Sevilla.  
Decano de Ingeniería

c.e. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA  
DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Ing. Ana Avendaño., portador(a) de la cédula de identidad No V-7.187.788, en mi carácter de tutor (a) del trabajo de grado presentado por el(la) los ciudadanos(as), NOHELY ACEITUNO Titular(es) de la(s) Cedula de Identidad N.º 22.740.575, titulado “GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA PSI REFRIGERACIÓN C.A.”, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 11 días del mes de Mayo del año 2022

Ing. Ana Avendaño.  
C.I.: V-7.187.788

## **DEDICATORIA**

**A mi Madre**, Noemí Xiomara Ruiz Matos, por ser el pilar fundamental de mi vida, siempre darme su amor y brindarme su apoyo incondicional; por sus sabios consejos y valores impartidos, no me alcanzara la vida para compensar todo lo que has hecho por mí.

**A mi Hermana**, Zulimar Andreina Ruiz Garcia, por estar pendiente de mí, brindarme su apoyo, su amor para mí es invaluable.

Sin ustedes no lograría este sueño tan anhelado, las amo mucho.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios**, toda gratitud por darme la voluntad y sabiduría, para seguir a pesar de las dificultades, por darme salud, alegrías, coraje y paz en momentos de adversidad, te amo Señor, gracias.

**A los Profesores**, de la Universidad José Antonio Páez por todos los conocimientos impartidos durante estos años, que me permitieron alcanzar la meta de ser Ingeniero Industrial.

Muy especialmente, **a la profesora y tutora Ana Avendaño**, por su guía, orientaciones, su apoyo incondicional, y bríndame sus conocimientos. Por invertir su tiempo y atención en mí, muchas gracias.

Agradezco cordialmente, a cada una de las personas que de una u otra manera aportaron un granito de arena para que yo pudiera alcanzar esta meta, por sus buenos sentimientos, y muestras de apoyo, a los que siempre estuvieron prestos a ayudarme de manera incondicional.

## ÍNDICE

Contenido

<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1 Objetivos General.....	6
1.3.2 Objetivo Específicos.....	7
1.4 Justificación de la Investigación.....	7
1.5 Alcance de la Investigación.....	8
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.2.1 Planificación estratégica.....	12
2.2.2 Etapas del proceso de la planificación estratégica.....	12
2.2.3 Matriz FODA.....	14
2.2.4 PESTEL.....	15
2.2.5 Balance Scorecard.....	18
2.2.6 Negocio.....	22
2.2.7 Empresa.....	23
2.2.8 Estudio de Mercado.....	23
2.2.9 Estudio Económico.....	25

2.3 Bases Legales.....	26
2.4 Definición de Términos Básicos.....	28

### **III MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo de la Investigación.....	30
3.2 Diseño Metodológico.....	31
3.3 Nivel de la Investigación.....	31
3.4 Población y Muestra.....	32
3.4.1 Población.....	32
3.4.2 Muestra.....	33
3.5 Técnicas e instrumentación de Recolección de Datos.....	33
3.5.1 Técnicas de recolección de datos.....	33
3.5.2 Entrevista no estructurada.....	33
3.5.3 Revisión Documental.....	33
3.5.4 Observación directa.....	34
3.6 Instrumentos Utilizados en la Recolección de Datos.....	34
3.6.1 Guía de entrevista.....	34
3.6.2 Ficha de Revisión Documental.....	34
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	34
3.8 Fases Metodológicas.....	35

### **IV RESULTADOS**

4.1- Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa PSI refrigeración C.A. en el mercado.....	38
4.2- Fase II: Análisis de los requerimientos para la reactivación de la empresa PSI refrigeración, C.A.....	64
4.3- Fase III: Diseño de las estrategias gerenciales con el fin de proponer la reactivación de la empresa PSI refrigeración C.A.....	77

4.4- Fase IV: Evaluación de la factibilidad de la propuesta desde el punto de vista económico, técnico, operativo, social y ambiental que permita reactivar la empresa PSI refrigeración C.A.....102

**CONCLUSIONES**.....109

**RECOMENDACIONES**.....111

**REFERENCIAS**.....112

**APENDICES**.....116

### **LISTA DE CUADRO**

#### **CUADRO**

1. Entrevista 1.....	40
2. Entrevista 2.....	43
3. Entrevista 3.....	46
4. Entrevista 4.....	48
5. Observación: Proceso de servicio de atención al cliente.....	50
6. Observación: Proceso de planificación de jornada laboral.....	50
7. Observación: Mantenimiento preventivo.....	51
8. Proceso de atención solicitud de servicio.....	52
9. Proceso de servicio de mantenimiento preventivo.....	55
10. Proceso de servicio de mantenimiento correctivo.....	57
11. Descripción de servicios de mantenimiento, reparación, desmontaje e instalación de aire acondicionado.....	61
12. Resumen análisis PEST.....	71
13. Análisis FODA.....	74
14. Plan Operativo, Área administrativa, Gerencia general.....	83
15. Plan operativo, área administrativa, gerencia general y área operativa.....	84
16. Plan operativo, área operativa y gerencia general.....	85
17. Mantenimiento preventivo equipos Split, UC.....	87
18. Mantenimiento general equipo Split.....	88
19. Mantenimiento general equipo UC.....	89

20. Revisión y reparación.....	90
21. Instalación de equipo A/V.....	91
22. Instalacion de equipo Split.....	92
23. Instalacion de equipo UC.....	93
24. Desinstalación de equipo A/V.....	94
25. Desinstalación de equipo Split.....	94
26. Desinstalacion de equipo UC.....	95
27. Ingresos aproximados por servicios de mantenimiento.....	105

### **LISTA DE TABLA**

#### **TABLA**

1. Tabla de ingresos.....	5
2. Precios estándares de la empresa PSI refrigeración C.A.....	62
3. Tabla de costos-Beneficios.....	104

### **LISTA DE FIGURA**

#### **FIGURA**

1. Organigrama de la empresa PSI refrigeración, C.A.....	39
2. Flujograma atención solicitud de servicio.....	54
3. Flujograma servicio de mantenimiento preventivo.....	56
4. Flujograma servicio de mantenimiento correctivo.....	58
5. Mapa estratégico de la empresa PSI refrigeración C.A.....	86
6. Organigrama propuesto empresa PSI refrigeración C.A.....	98



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**GERENCIA ESTRATEGICA EN LA REACTIVACIÓN DE LA  
EMPRESA PSI REFRIGERACIÓN C.A.**

**Autor:** Aceituno, Nohely

**Tutor:** Ing. Ana Avendaño

**Fecha:** Mayo, 2022

**RESUMEN INFORMATIVO**

Este proyecto está basado en la realización de estrategias gerenciales para la reactivación de la empresa de servicios PSI refrigeración C.A. en el Municipio Valencia, Estado Carabobo, mediante el diagnóstico, se conoció una estructura organizativa no bien definida y duplicidad de funciones, seguido del análisis de requerimiento que permitió determinar las estrategias necesarias para el desarrollo del proyecto, luego el diseño de las estrategias gerenciales que condicionan la iniciación y puesta en marcha del proyecto, posteriormente el estudio de la factibilidad de la propuesta desde el punto de vista económico, operativo, social y ambiental. La investigación se enmarca en un diseño documental y de campo, de línea gestión organizacional, de un nivel descriptivo y una modalidad proyecto factible, para conocer la realidad de las situaciones que fueron estudiadas, se recopiló la información, obtenida directamente de los sitios donde se generaron, para la recolección de datos se aplicaron, las técnicas de observación directa y la entrevista, así como los instrumentos; libreta de notas y cuestionario estructurado. Como resultado del estudio, se ha obtenido que es un proyecto factible a nivel económico.

**Descriptor:** Reactivación, Estrategia, Planificación Estratégica, Mapa estratégico.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicios a nivel mundial, han llegado a ser un sector dominante en la economía global, puesto que transmiten la mayor parte del producto interno bruto (PIB) y el empleo, en el caso de Venezuela las condiciones económicas actuales, han traído como consecuencia la notable carencia de empresas especializadas que ofrezcan servicio calificado de mantenimiento de sistema de aire acondicionado y refrigeración industrial. Además se han ido incrementando los requerimientos y exigencias en la calidad del servicio, lo que ha requerido a las empresas mejorar su desempeño, su planificación y su organización para lograr mantenerse competitivos dentro de mercados cada día más globalizados. En ese sentido, las organizaciones han desarrollado diferentes técnicas o estrategias gerenciales que les permitan marcar la diferencia en frente de su competencia. En la presente investigación, se observó el caso de la empresa PSI refrigeración, C.A. ubicada en el municipio Valencia, estado Carabobo; la misma se dedica a la especialización de mantenimiento, reparación, desmontaje e instalación en equipos como aire acondicionado, nevera, cava industriales donde se llevaron a cabo actividades relacionadas con la gerencia y estudio de factibilidad, con el propósito de garantizar la reactivación de la empresa PSI refrigeración, C.A. en el mercado, mejorando con ello su eficiencia frente a su competencia.

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se empleó estrategias gerenciales, bajo una modalidad de proyecto factible, con un nivel y tipo de investigación de campo y a su vez también documental

para llevar a cabo la recolección, análisis y presentación de los resultados la presente investigación ha sido estructurada manera tal que, tomando en cuenta que cada parte de la misma contribuye al desarrollo integral y eficiente de esta misma, es por esto que se desglosa de la siguiente manera:

**Capítulo I:** se presenta el planteamiento del problema, el objetivo general y objetivos específicos, la justificación y el alcance que se buscó con esta investigación.

**Capítulo II:** se revela el marco teórico, describiendo los antecedentes de la investigación, sus bases teóricas y una serie de definiciones de términos básicos.

**Capítulo III:** se manifiesta el marco metodológico, donde se detalla la metodología implementada para desarrollar la investigación, como también su diseño, tipo, nivel, población y muestra.

**Capítulo IV:** el análisis de los resultados de cada fase, seguidamente el desarrollo de cada una de estas fases que contemplan la propuesta del trabajo de investigación, se presentan las conclusiones y recomendaciones que tenga a lugar por parte del investigador. Por último, las referencias bibliográficas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

A medida que la industria mundial avanza, con el desarrollo organizacional y las demandas de los consumidores, los servicios han llegado a ser un sector dominante en la economía global, puesto que transmiten la mayor parte del producto interno bruto (PIB) y el empleo; tanto en las economías desarrolladas como en buena parte del mundo en crecimiento. Es por ello, que en las últimas décadas se evidencian profundas transformaciones en el paradigma de la producción y el comercio a través de servicios, lo que ha hecho que actividades poco consideradas, escasas o nulas, comiencen a representar crecientes flujos a nivel comercial. Asimismo, mientras que el sector de servicios solía asociarse en el pasado a baja productividad y escasas posibilidades de innovación, en la actualidad se ha revalorizado.

Ahora bien, se puede decir que las empresas de servicios son aquellas organizaciones económicas establecidas para la prestación y venta de los mismos, además se caracterizan por su elevado nivel de especialización dentro de la actividad o rama en la que se desarrollan. A su vez, suelen enfocarse en ofrecer respuestas a las necesidades de sus potenciales clientes, su labor ha sido fundamental para el acompañamiento y el aprovisionamiento de sectores de la industria y el desarrollo.

También, es necesario considerar que el mantenimiento de una maquina es fundamental para lograr un óptimo funcionamiento en los equipos alargando su vida útil, uno de estos productos es el aire acondicionado, que son aparatos que cuentan con piezas muy delicadas que precisan de cambios cada cierto tiempo

Por su parte, en Venezuela, los servicios son de provecho e importante, prácticamente para todas las actividades comerciales, y un determinante esencial en la calidad de vida de la sociedad. Es así como, ninguna comunidad económica o social puede prosperar sin servicios suficiente, motivado a que las condiciones económicas actuales que se presentan en el país, han traído como consecuencia la notable carencia de empresas especializadas que ofrezcan servicio calificado de mantenimiento de sistema de aire acondicionado y refrigeración industrial, donde la mayoría han dejado de realizar sus actividades dentro del territorio nacional, a causa de la baja cantidad de divisas disponibles en el mercado oficial, los precios tan volátiles del mercado y la inestabilidad de la economía.

En relación a lo antes expuesto, el Banco Interamericano de Desarrollo manifiesta que en Venezuela la productividad ha decrecido en un -46,9% con respecto a los Estados Unidos, en las últimas décadas, el mismo autor señala que uno de los sectores que han tenido mayor contribución en esa caída es el sector servicios, presentándose “una brecha enorme con respecto a Asia Oriental donde la productividad en los servicios creció 2,5% al año en los últimos 15 años, así como también en relación a los países de altos ingresos, en donde la productividad en servicios ha aumentado 1,4% por año.

Por tanto, PSI Refrigeración, C.A., la cual es una empresa de servicio, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, se encuentra especializada en mantenimiento, reparación, desmontaje e instalación en equipos como aires acondicionados, neveras, cavas industriales, entre otros, es entonces que dicha empresa se ha visto afectada por la pérdida de clientes, debido a la variación inestable de la economía nacional antes mencionada. Ya que, durante el último año la organización ha tenido un desenvolvimiento con bajos niveles de productividad y disminución progresiva en la prestación de sus servicios. Seguidamente, se muestra los ingresos de los últimos tres (3) años, basado en

las declaraciones realizada ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (Seniat) (ver tabla 1).

**Tabla 1**  
**Ingresos de los últimos tres (3) años, basado en las declaraciones realizada ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.**

Mes	Año		
	2019	2020	2021
Enero	1,10	0,00	0,00
Febrero	3,12	28,50	0,00
Marzo	6,39	10,32	0,00
Abril	13,61	0,00	0,00
Mayo	19,81	0,00	0,00
Junio	20,97	57,00	0,00
Julio	23,26	163,33	0,00
Agosto	5,31	0,00	0,00
Septiembre	20,19	0,00	0,00
Octubre	10,00	0,00	0,00
Noviembre	15,20	0,00	0,00
Diciembre	22,47	0,00	0,00

Fuente: Tomado de la base de datos del Departamento de Finanzas de PSI Refrigeración, C.A., 2021.

En la tabla 1 anterior, se puede observar el decrecimiento gradual de los ingresos de servicios, el cual es evidente desde agosto del 2020 hasta el año 2021 donde aunado a la crisis económica del país, además del bajo poder adquisitivo y la disminución de actividades comerciales motivado a la pandemia del Sars-Cov-2, ocasionaron que muchas empresas al igual que la anteriormente descrita, se vean perjudicadas en sus operaciones por una

realidad mundial y nacional que ha afectado significativamente a la rama del área de refrigeración. Por otro lado, la emigración de profesionales es otro factor con el que ha tenido que enfrentarse la industria. Ya que, el éxodo masivo de profesionales de cualquier nivel está afectando no solo a esta organización; a su vez el mercado de reposición está muy limitado y cada vez que se altera la crisis por la depreciación de la moneda nacional, lo que ha traído como consecuencia manejar costos y pagos en monedas extranjeras, que afectan y disminuyen la cantidad de clientes.

Es de resaltar, la notable disminución de presencia de las grandes marcas del sector, que trae consigo la necesidad de importación y poder así realizar servicios con materiales de buena calidad, sin contar que el distanciamiento, de grandes marcas siguen estando presentes pero con volúmenes más reducidos. Es por ello, que a pesar de la situación y condiciones del país, la responsabilidad de este sector es mayor y es precisamente lo que mueve a la empresa PSI refrigeración, C.A., donde la naturaleza de sus actividades y la especificidad y profesionalización de sus trabajadores, han decidido promover el desarrollo del área y buscan elevar los estándares y enriquecer todas las áreas de trabajo para lo que se plantea la necesidad de una reactivación que beneficie a todos los trabajadores de la misma.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿De qué manera se podría reactivar la empresa de servicio PSI refrigeración, C.A?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para la reactivación de la empresa PSI refrigeración, C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa PSI refrigeración, C.A., en el mercado.
- Analizar los requerimientos para la reactivación de la empresa PSI refrigeración, C.A.
- Diseñar las estrategias gerenciales para la reactivación de la empresa PSI refrigeración C.A.
- Evaluar la factibilidad de las estrategias desde el punto de vista económico, técnico, operativo, social y ambiental que permita reactivar la empresa PSI refrigeración C.A.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Actualmente, las empresas para mantener una posición competitiva, necesitan orientarse al cambio organizacional, el cual debe estar dirigido al mejoramiento continuo que irradie hacia todos los niveles de la estructura organizativa y construir una nueva visión que ayude a conocer las necesidades de los clientes tanto internos como externos. Es por ello, que las estrategias gerenciales permiten trazar una ruta para alcanzar los objetivos y metas propuestas, destacando entre ellas la rentabilidad esperada. Además, es de gran utilidad que le permite a una organización determinar qué tan competitiva puede ser en el sector o mercado.

De igual forma, se pretende determinar el siguiente paso para su desarrollo evolutivo y de ser posible mostrar una alternativa que resulte beneficiosa a la empresa, permitiéndole continuar con sus operaciones luego de remediar la situación que está afectando su normal desenvolvimiento. Entonces, con el establecimiento de estrategias gerenciales para reactivar la organización, se desea estudiar todas las variables que inciden o pueden incidir en el proceso, identificar los factores externos e internos que permite detectar

las debilidades y fortalezas de la empresa, impulsando así la reanudación dentro del mercado.

Por otro lado actualmente en el país se está observando una apertura en el mercado oficial de divisas, lo cual genera la necesidad de crear nuevas alianzas para reactivar la empresa.

### **1.5 Alcance**

La presente investigación consiguió definir la propuesta de estrategias gerenciales, diseñado bajo los requerimientos particulares de la empresa PSI refrigeración C.A. el cual arrojó como resultado del análisis, evaluación e interpretación de los datos tomados dentro de las instalaciones de la sede operativa de dicha empresa, ubicada en el estado Carabobo. Quedando de parte de la alta gerencia de la organización dando la confianza de implementar y desarrollar la propuesta.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Según Sampieri. (2010) cita que: “un marco teórico es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado”. (p. 74). Una investigación debe soportarse en el uso correcto de una documentación bibliográfica que suministre las herramientas necesarias para desarrollar nuevos proyectos; por ello es indispensable indagar en la búsqueda de trabajos elaborados previamente, para encontrar resultados y conclusiones que sustenten la temática de estudio a desarrollar con la finalidad de reunir información para analizar y comparar las diferentes teorías aplicadas, siendo esto de gran ayuda para el investigador. Por lo que los fundamentos que respaldan este trabajo de grado se basaron en antecedentes.

#### **2.1. Antecedentes**

Debido a la situación actual a la cual se enfrenta la industria de la refrigeración, se llevó a cabo el análisis de los enfoques que se obtuvieron a través de otros trabajos de investigación, que se relacionan directa o indirectamente con el presente proyecto de investigación. De esta forma se extrajeron los respaldos necesarios para darle una estructura estable a la investigación planteada, dichos antecedentes que sustentan la investigación. Es por ello, que en esta sección se presenta un resumen de las investigaciones realizadas que se encuentran relacionadas con el estudio, bien sea por su contenido o metodología que aportan conocimientos que sirven de base para el

desarrollo de la investigación. Por su parte, Arias. F (2016), Dice que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.”

Mientras que, Abanto, J y Cepeda, A (2021), realizo en la Universidad Cesar Vallejo ubicada en Perú un trabajo de grado titulado **“Estrategias gerenciales y el crecimiento empresarial en las MYPE del Valle Jequetepeque”** para optar por el título de Ingeniero Industrial, en este trabajo de investigación, los autores explican lo fundamental de las estrategias gerenciales como habilidades y factor importante para aumentar la competitividad y rentabilidad de las empresas, con el propósito de garantizar la permanencia de las organizaciones MYPE del Valle Jequetepeque en el mercado, mejorando con ello sus eficiencias.

Es por ello que el mismo establece estrecha relación con la investigación planteada, la cual se enfoca en la propuesta de reactivación de la empresa de PSI refrigeración, C.A., en Valencia estado Carabobo. Entonces, partiendo de lo ya expuesto, se plantea una evaluación económica, que permita conocer las herramientas que brindaran el acompañamiento y la guía en la realización de un diseño de estrategia gerencial que sirva para el desarrollo de la propuesta.

En concordancia con lo anterior, y planteado por Abanto, J y Cepeda, A la gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, llevando así a un nivel gerencial el enfoque de manera estratégica en las alternativas que benefician el desarrollo de la organización, su estructura, personal y actividades

También Páez, Ibeth. (2017), en su trabajo de grado que se titula **"Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo "**, en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Administración

de Empresas; los autores explican el fin de llevar a cabo un análisis e implementación de estrategias para fortalecer la cultura organizacional en las firmas de auditores contable del municipio Valencia en el estado Carabobo. A lo largo de dicha investigación los autores identificaron la carencia de conocimientos de la misión, visión y valores empresariales, aunado a una débil comunicación, insatisfacciones laborales, entre otros. En consecuencia, plantearon una reformulación de la misión, visión y valores para su posterior publicación, así como, sugirieron la utilización de un cuaderno tipo bitácora a fin de mejorar el grado de comunicación, adicionalmente propusieron la elaboración de un Manual de Identidad Corporativa y Manual de ética, entre otros aporte. Considerando lo antes expuesto, el estudio realizado por Páez, Ibeth se incorpora a la base de antecedentes que sustentan la presente investigación, por la relación directa en cuanto a la temática de estudio y los hallazgos realizados por las personas antes mencionadas los cuales serán considerados al momento de establecer las ventajas competitivas e importancia dentro de la organización.

Finalmente, se tiene a Hurtado, D. y Del Pilar, D. (2017), en su trabajo de grado que se titula "**Estructuración del Plan de Negocios de la Empresa "Gestores Integrales para el Desarrollo Humano S.A.S."**", en el Politécnico Gran Colombiano, ubicado en Bogotá, Colombia, para optar al título de Especialista en Gestión Empresarial; las autoras explican que al elaborar y establecer un plan de negocios, este le proporcione a la empresa la información necesaria para determinar cuáles servicios ofrecer, para afianzarse en el mercado como un gran competidor, siendo este un elemento esencial dentro del modelo de negocios de alquiler de espacios.

En relación a lo anterior, las autoras determinaron mediante una estructura de costos, los gastos incurridos provenientes de la puesta en marcha de las actividades principales evaluando los costos fijos y variables, apuntando las estrategias de mercadotecnia a un segmento de mercado en específico, así

como, el análisis de FODA e identificación del valor del producto, recursos claves, flujos de ingreso, propuesta de valor y la relación con el cliente. Se concluyó que por medio de un plan de negocios, se facilitó de una manera organizada y sistematizada la toma de decisiones y la formulación de estrategias en la organización.

En este sentido, este trabajo sirvió de ayuda debido a que en él se presenta de forma detallada unos de los aspectos necesarios para el diseño del mismo como son: el análisis FODA y la estrategia de posicionamiento, estos aspectos son importantes, ya que las aplicaciones de los mismos proporcionaron información necesaria para el desarrollo de la propuesta de estrategias gerenciales

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Planificación Estratégica**

Para David (2013, pág. 5), La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planificación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

### **2.2.2 Etapas del Proceso de la planificación estratégica.**

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.

**Formulación de la estrategia.** Para David (2013), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las

oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresara la organización, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil. Puesto que ninguna organización posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionan mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación dejan estrategias, comprometen a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Se destaca entonces que la formulación de las estrategias requiere que una organización establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. Asimismo, la creación de las estrategias incluye el desarrollo de una cultura que les apoye, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización.

**Ejecución de la estrategia.** David (2013) la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Para Mintzberg, Ahlstrand y

Lampell (2008) es la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más que un arte que una ciencia.

**Evaluación de la estrategia.** La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información. En opinión de Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de estrategias:

- La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- La medición de rendimiento.
- La toma de medidas correctivas.

En este sentido, se debe generar procesos dentro del plan estratégico para promover la competitividad en las empresas. Aunado a ello, las actividades de formulación, implantación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos en una organización grande: directivos, de división o unidad de negocio estratégica, y funcional.

### **2.2.3 Matriz FODA o DOFA**

Es una herramienta que facilita el análisis de información, de una manera clara, sencilla y simplificada, para la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

Es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

**Fortalezas:** Hacen referencia a los recursos con los que cuenta la organización o el territorio, sobre los cuales los actores locales tienen capacidad de control o gestión, y que pueden ser utilizados para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno externo y protegerse de las amenazas existentes en el mismo.

**Debilidades:** Hacen referencia a las deficiencias de la organización (o del territorio), sobre las cuales los miembros de la organización (o los actores territoriales) tienen capacidad de control o gestión, y que mientras no se eliminan, coartan el aprovechamiento de las oportunidades y limitan la capacidad de acción de dichos actores frente a las amenazas.

**Oportunidades:** Se refiere a los eventos que se producen en el entorno externo a la organización o el territorio, sobre los cuales los actores locales no tienen control, que pueden ser aprovechados a partir de las fortalezas con las que cuenta la organización o el territorio, y utilizados para el desarrollo integral de la misma.

**Amenazas:** Hacen referencia a los eventos que tienen lugar en el entorno externo a la organización o el territorio, que no son controlados por los actores locales, y que de producirse impactarían negativamente en la misma.

#### **2.2.4 PESTEL**

El análisis de PESTEL, según Morrison (2012), se utiliza a menudo como una herramienta genérica de orientación, que señala lo que está sucediendo en el contexto externo de una organización y que a posteriori afectará lo que está sucediendo dentro de ella. Es una herramienta de medición de negocios que busca factores externos a la organización. Usualmente es llevada a cabo dentro

de un análisis estratégico FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas). A continuación, se describen todos los factores macro ambientales involucrados en esta metodología (Professional Academy, 2017):

**Factores políticos:** se trata de cómo y en qué medida interviene un gobierno en la economía. Esto puede incluir: política gubernamental, estabilidad política o inestabilidad en los mercados extranjeros, política de comercio exterior, política tributaria, legislación laboral, legislación ambiental, restricciones comerciales, etcétera. De la lista anterior se desprende claramente que los factores políticos suelen tener un impacto en las organizaciones y en cómo hacen negocios. Las organizaciones deben ser capaces de responder a la actual y anticipada legislación futura y, en consecuencia, ajustar su política de marketing. Se incluyen aquí, entre otros aspectos, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, las políticas fiscales de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.

**Factores económicos:** los factores económicos tienen un impacto significativo en cómo una organización hace negocios y también en lo rentables que son. Estos factores incluyen el crecimiento económico, los ciclos económicos, las políticas económicas del Gobierno, los factores macroeconómicos propios de cada país, las tasas de interés, los tipos de cambio, el nivel de inflación, la renta disponible de los consumidores y las empresas, y así sucesivamente. Así mismo, estos factores pueden desglosarse en macroeconómicos y microeconómicos. Los factores macroeconómicos se ocupan de la gestión de la demanda en cualquier economía. Los gobiernos utilizan el control de las tasas de interés, la política fiscal y el gasto público como sus principales mecanismos. Los factores microeconómicos se refieren a la forma en que las personas gastan sus ingresos, lo cual tiene un gran impacto en las organizaciones.

**Factores sociales:** también conocidos como factores socioculturales, son las áreas que involucran creencias compartidas y actitudes de la población. Estos factores incluyen crecimiento de la población, distribución de la edad, conciencia de la salud, actitudes de la carrera, cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos, cambios en el nivel poblacional, y así sucesivamente. Son de particular interés, ya que tienen un efecto directo sobre cómo los vendedores entienden a los clientes y lo que los impulsa.

**Factores tecnológicos:** es evidente cómo el vertiginoso avance y cambio del panorama tecnológico afecta la forma en la que se comercializan los productos. Los factores tecnológicos afectan la comercialización y su gestión de tres maneras:

- Nuevas maneras de producir bienes y servicios.
- Nuevas formas de distribución de bienes y servicios.
- Nuevas formas de comunicación con los mercados objetivo.

**Factores ambientales:** estos factores tan solo han llegado a estar a la vanguardia en los últimos quince años. Se han convertido en importantes, debido a la creciente escasez de materias primas, a los objetivos mundiales en contra de la contaminación y a la necesidad de hacer negocios con empresas éticas y sostenibles. Estas son apenas algunas de las cuestiones a las que los vendedores se enfrentan dentro de este factor, ya que cada vez más y más consumidores están exigiendo que los productos que compran sean obtenidos de fuentes confiables y amigables con el ambiente. Puede parecer a priori que, de acuerdo con Professional Academy (2017), estos factores solo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad sucede todo lo contrario. Es de particular interés el estar al tanto no solo de los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Se deberán tomar en consideración,

como parte de estos factores ecológicos: las leyes de protección medioambiental, las regulaciones sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global, entre otros.

**Factores legales:** incluyen salud y seguridad, igualdad de oportunidades, normas publicitarias, derechos y leyes de los consumidores, etiquetado del producto, seguridad del producto, licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud, sanitarias y seguridad laboral y sectores protegidos o regulados. Está claro que las empresas necesitan saber qué es y qué no es legal, para poder operar con éxito, así mismo, es importante tener en cuenta que cada país tiene su propio conjunto de normas y reglamentos.

En general, los factores considerados en el análisis PESTEL constituyen un marco para revisar una situación, una estrategia o una posición, al igual que la dirección de una empresa, una propuesta de marketing o una idea. Todos estos aspectos pueden considerarse como factores del macro entorno, y su utilidad radica en la suposición de que el éxito de una organización en particular o una solución de gestión no pueden entenderse sin tener la información relevante para el entorno empresarial específico, el cual se refiere a todos los factores físicos y sociales externos que se consideran en el proceso gerencial (Bittan, 2017)

### **2.2.5 Balanced Scorecard (BSC)**

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas

más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna ,1999).

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia Kaplan y Norton (2001).

Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Los beneficios del Balanced Scorecard (BSC) muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altair (2005) mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante. Altair (2005) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

**Creación sostenible de valor:** el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas.

**Crecimiento:** la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.

**Alineación:** permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

**Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos:** el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas. Cambio, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

**Mapa Estratégico:** un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Según Fernández (2001), el proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.

El mapa estratégico del BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A este respecto Dávila (1999) menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

**La perspectiva financiera:** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

**La perspectiva del cliente:** refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Amaro y Fuentes (2004) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y

procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (Altair, 2005).

**La perspectiva del proceso interno:** identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

**La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. Dávila (1999)

### **2.2.6 Negocio**

Markides, C. (2002), sostiene que, "el negocio se define según el producto, la función y el portafolio de capacidades básicas", siendo la definición de negocio según su producto la que más se utiliza con frecuencia, por ejemplo, una empresa automotriz está en el negocio de automóviles. Por su parte la definición del negocio según la función, se refiere al beneficio que espera recibir el cliente al comprar el producto, por ejemplo, la misma empresa automotriz puede estar en el negocio del transporte. Mientras que la definición del negocio según el portafolio de capacidades básicas se refiere a identificar lo que ofrece la empresa al mercado. Por ejemplo, la empresa ofrece vehículos que se adaptan a la necesidad del consumidor. El negocio es el ámbito que delimita las actividades al cual está destinada la empresa, así como la asignación de recursos a realizar y afecta la estrategia empresarial.

### **2.2.7 Empresa**

Para Chiavenato, I. (2011), define a la empresa como: “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa además de ser una asociación de personas para la explotación de un negocio, tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Según Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005), tienen su propia interpretación de la empresa, la consideran como: “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”. A lo que se puede concluir que la empresa, es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado, meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

### **2.2.8 Estudio de Mercado**

Para la American Marketing Association define el estudio de mercado como una:

Función que conecta a los consumidores, clientes, y al público con el mercado a través de la información, la cual es usada para identificar y definir las oportunidades y problemas que ofrece el mercado, generar, refinar y evaluar las acciones del mercado, indicadores de desempeño del mercado y mejorar el entendimiento del mercado como un proceso. Especifica la información requerida para dirigir un tema, diseñar el método para la recolección de información, administrar e implementar el proceso de recolección de datos, analizar los resultados, y comunicar las conclusiones y sus consecuencias. (Approved October 2.004).

Por otro lado, para Baca, Cruz, Cristóbal, Gutiérrez, Pacheco, Rivera y Obregón (2.014) relata que, “en un estudio de mercado dentro de la evaluación de un proyecto se enfrenta al problema de medir un fenómeno social” (p. 265).

De igual forma, Baca *et al* (2.014) describe el objetivo de llevar a cabo una investigación de mercado como “deducir o inferir cómo se comportará la población respecto al consumo de algún producto, de acuerdo con las observaciones hechas sobre el comportamiento de una parte pequeña de la población” (p. 266).

En referencia con dichos autores, el estudio de mercado extrae datos relevantes del sistema, los procesa e interpreta en base a los objetivos del estudio y proporciona resultados que permiten plantear la base o cimientos en la evaluación de un proyecto, con ello se pretende mostrar la situación real del sistema y los posibles riesgos que se pueden presentar, esto se traduce en una estructuración de las estrategias para sacar partido a las oportunidades de carácter factible, de forma que se pueda desarrollar los estudios subsiguientes a este.

Es ineludible comprender ciertos vocablos esenciales entorno al estudio del mercado, Kotler y Armstrong (2.012) definen los siguientes términos:

- Demandas “Deseos humanos respaldados por el poder de compra”.
- Ofertas de mercado “Cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo”.
- Mercado “Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”.
- Administración de marketing “El arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos”.

- Segmentación del mercado “Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”.

- Mercado meta “El proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos”.

- Mezcla de marketing “Conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”.

- Producto “es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta”.

- Precio “es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto”.

- Plaza “incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta”.

- Promoción “implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren”.

### **2.2.9 Estudio Económico**

Para Baca, G. (2.001) “su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica” (p. 8).

De esta forma, es necesario sistematizar la información financiera, identificando y ordenando todos los elementos que forman parte de la inversión, así como también los costos e ingresos que se hayan identificado en los estudios previos al económico.

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios. La existencia de algunas diferencias en ciertas posiciones conceptuales en cuanto a que la rentabilidad del proyecto puede ser

distinta de la rentabilidad para el inversionista, por la incidencia del financiamiento, hace que más adelante se dedique un análisis especial al tema.

De esta manera, conforme con Sapag N. y Sapag R. (2.008):

El resultado de la evaluación se mide por medio de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí. La improbabilidad de tener certeza de la ocurrencia de los acontecimientos considerados en la preparación del proyecto, hace necesario considerar el riesgo de invertir en él. Se han desarrollado muchos métodos para incluir el riesgo y la incertidumbre de la ocurrencia de los beneficios que se esperan del proyecto, algunos de los cuales incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos del proyecto, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable. Este último criterio corresponde al análisis de sensibilidad. (p. 30)

### **2.3 Bases Legales**

Según Pérez (2014) las bases legales “es el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos. etc., que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación”. En estas se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación. Para ello, se pueden consultar: (a) la Constitución Nacional; (b) las leyes orgánicas; (c) las gacetas gubernamentales; entre otros dispositivos apropiados, que servirán de basamento legal para el desarrollo de la investigación.

**Constitución Bolivariana de la República de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, Diciembre 20, 1999.**

## **TÍTULO III**

### **De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes**

#### **Capítulo VII**

##### **De los Derechos Económicos**

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por

razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

## **TÍTULO VI**

### **Del Sistema Socio Económico**

#### **Capítulo I**

##### **Del Régimen Socio Económico y de la Función del Estado en la Economía**

Artículo 308. El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

En base a la carta magna de la República Bolivariana de Venezuela, la cual expresa en su artículo 112 que todas las personas tienen derecho a dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. Todo esto con el fin de promover la creación de y justa distribución de la riqueza tanto en el ámbito público como privado. Mientras que, el artículo 308 reza que el estado debe proteger y promover la pequeña y mediana industria, que permita fortalecer el desarrollo económico del país, a través del avance basado en el fortalecimiento de la industria en sus distintos niveles.

#### **2.4. Definiciones de Términos Básicos**

**Administración:** Según Enciclopedia Administrativa Océano (2002. P.16), “Arte y ciencia de planificar, organizar, dirigir, controlar, las actividades que se llevan a cabo dentro de una Organización”.

**Diseño:** Según Jorge Frascara (2000), la palabra diseño se refiere a la producción de objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos.

**Direccionamiento estratégica:** Según Serna (2007), ayuda a una organización a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

**Estrategia:** Según Chiavenato, (2011) se refiere a diversas elecciones administrativas que existen entre diversas opciones, es decir se constituyen en el medio para lograr el fin objetivo deseado.

**Factibilidad:** Según Varela (1997), se entiende por factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto.

**Mantenimiento:** Se define mantenimiento como todas las acciones que tienen como objetivo mantener un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida. Estas acciones incluyen la combinación de las acciones técnicas y administrativas correspondientes. Según la Norma CEI 60050-191.

**Mercado:** Según Kotler y Armstrong (2012) es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

**Negocio:** Según Markides, C (2002), define según el producto, la función y el portafolio de capacidades básicas.

**Organización:** Según la American Marketing Association (A.M.A.), la organización cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas.

**Planificación:** según Cortés, H. (1998), define la planificación como “el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas”.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El Marco Metodológico es el apartado del trabajo que dio el giro a la investigación, donde se expuso la manera como se realizó el estudio, los pasos para realizarlo; en la metodología se distinguen dos planos fundamentales; el general y el especial. En sentido general, es posible hablar de una metodología de las ciencias aplicables a todos los campos del saber, que recoge las pautas presentes en cualquier proceder científico riguroso con vistas al aumento del conocimiento y/o a la solución de problemas. Según Arias, F. (2016), "incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado". En relación a lo antes citado, de acuerdo a la opinión de cada autor se presenta un marco metodológico que permitirá desarrollar el diseño y el análisis de la problemática de la presente investigación.

#### **3.1 Tipo de investigación**

Arias, F. (2016), plantea que: "se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización". En relación a lo planteado por el autor, la naturaleza del presente trabajo de investigación es de proyecto factible, debido a que el diseño de una estrategia gerencial, analiza y evalúa las características del mercado, segmento de clientes y presenta una propuesta de valor, mostrando como resultado aspectos a considerar para mostrar a la empresa como un atractivo diferente a sus competidores.

### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación, es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental y de campo, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, se hace necesario adoptar el diseño de investigación de campo no experimental, que según Arias (2016) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos sin manipular o controlar variable alguna”. Así mismo, la fuente de información es directa determinando así la manera de obtener los datos. Arias, F. (2016), también especifica que la investigación documental es un proceso “basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”.

Por tal motivo la investigación es de campo documental ya que se realizó una amplia recolección de datos del entorno donde se llevó a cabo el estudio de manera directa y de fuentes primarias, así como, conocer la realidad, cifras, variables relacionadas y además de hacer una revisión de documentos existentes, analizando y ofreciendo resultados lógicos siendo aporte para futuras investigaciones.

### **3.3. Nivel de la Investigación**

Según Arias, F. (2016), la investigación descriptiva es “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. En el mismo orden de ideas el objetivo principal de la investigación descriptiva es delimitar algo, generalmente las características de un entorno o su funcionamiento, seleccionando o elaborando técnicas para la recolección de datos a fin de clasificarlos en categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas. En este nivel, los investigadores recogen datos sobre la base de una hipótesis o teoría,

exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Asimismo, el nivel de conocimientos de la presente investigación se encuentra situado dentro de las características de la investigación descriptiva, ya que para las estrategias gerenciales era necesario conocer como es, como funciona, como se conduce y como es el comportamiento de la empresa. Luego se analizó y se describió los datos obtenidos en el estudio de campo, se procedió a desarrollar una propuesta de solución al problema estudiado, basado en las características particulares de la misma, que pueda servir de utilidad para el objetivo de esta investigación.

### **3.4. Población y Muestra**

Según Arias, F. (2016), define a la población, o en términos más precisos población objetivo, como: "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio". Mientras que Glass y Stanley (1994), definen la muestra intencional, como un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos, cabe destacar que en este caso el investigador tiene previo conocimiento de los elementos poblacionales por lo que queda a su criterio la selección de la muestra. En esta sección se describió la población, así como el tamaño y forma de la selección de la muestra, es decir, el tipo de muestreo, en el caso de que exista.

#### **3.4.1. Población**

La población es la empresa PSI refrigeración, C.A. del municipio Valencia Estado Carabobo, la cual está conformada por toda la parte administrativa y operacional de la organización.

### **3.4.2. Muestra**

Según Arias (2016) “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Siendo esta un tipo de muestreo estratificado, de acuerdo a (ob.cit), “consiste en dividir la población en subconjuntos, cuyo elementos poseen características comunes, es decir estratos homogéneo en su interior”, posteriormente se hace la escogencia al azar. Para la presente investigación, el tamaño de la muestra no se aplicaron criterios muestrales, ya que se desea reactivar la empresa en su totalidad, por lo que la muestra seleccionada es igual a la población presentada.

## **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos que se utilizan durante el proceso de la investigación con la finalidad de conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, en referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Palella y Martins (2012), expresan que “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. En tal sentido, para la obtención de la información las técnicas a utilizar son: Entrevista y revisión documental.

### **3.5.2 Entrevista**

Es una comunicación planificada, con objetivos y estrategias predeterminadas; lleva como propósito definido la recopilación de información de uno o varios informantes, simultáneamente o no (Arias, F. 2016). Se elaboró un guion, a través de este medio permitió el conocimiento de las actitudes y opiniones de los entrevistados frente al problema sujeto de investigación.

### **3.5.3 Revisión Documental**

Hurtado, J. (2008), plantea: "es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio". Para este trabajo de investigación se hizo

uso de fuentes documentales para obtener información precisa, representadas por trabajos de grado previos, información bibliográfica a cerca de estrategias gerenciales necesarios para la investigación.

#### **3.5.4 Observación Directa**

Según Arias F (2016), la observación directa “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (p. 102). En la investigación en curso se utiliza la observación directa debido a que se diagnostica la situación actual, para lo cual se realizó un permanente seguimiento a las actividades diarias de la empresa con el fin de recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación, se realizó por medio de fotografías y recorrido en las instalaciones de la empresa.

### **3.6 Instrumentos Utilizados en la Recolección de Datos**

Arias, F. (2016) explica que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68). De allí pues, en el presente trabajo especial de grado se aplicó como instrumentos de recolección de datos, los siguientes:

#### **3.6.1 Guía de Entrevista**

Para el desarrollo de la entrevista se aplicó como instrumentos la guía de entrevista. El autor antes señalado Arias, F. (2016) indica que “es un instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la indagación”. (p. 98).

#### **3.6.2 Ficha de Revisión Documental**

Definida por Arias, F. (2016), como un instrumento para “organizar y representar el conocimiento registrado en los documentos”. Para la presente investigación, se diseñó y aplicó el instrumento indicado en el proceso de revisión documental, propuesto en la fase metodológica I.

### **3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

En el estudio denominado propuesta de estrategias gerenciales para la reactivación de la empresa PSI refrigeración C.A. se utilizará el análisis cuantitativo, ya que este método analizará la realidad descomponiéndola en variables, generando datos numéricos objetivamente, orientados al resultado, aplicando además la estadística descriptiva. Según Santa Palella y Martins (2012) establecen que el análisis cuantitativo:

Es el procedimiento que busca cuantificar los datos a través de un análisis estadístico, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Por eso la investigación cuantitativa se produce por la causa y efecto de las cosas. El análisis de los datos e información cuantitativa se realizará de cuadros, figuras, entre otros, haciendo más fácil la visualización de los datos obtenidos. Además, haciendo uso de la información en las distintas fuentes, como la revisión documental, se analizarán datos con el fin de filtrar, organizar y presentar información relevante para los fines del trabajo de investigación. Los instrumentos a ser utilizados para el análisis son los siguientes:

PESTEL, con el fin de identificar los factores del entorno general de la organización.

La Matriz de FODA que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Balanced Scorecard (BSC) que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados.

### **3.8 Fases Metodológicas**

Ahora bien, las fases metodológicas consisten en seguir ciertas etapas predefinidas para desarrollar una labor de manera eficaz, todo esto con el fin de procesar la información de forma organizada, para lo que se presentan las fases necesarias que siguió el investigador para el logro de los objetivos planteados las cuales se expresan seguidamente:

### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa PSI refrigeración, C.A. en el mercado.**

Para el desarrollo de esta fase se realizó el diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa la empresa, requiriendo para ello seleccionar técnicas e instrumentos de recolección de datos. De igual forma, se llevó a cabo una revisión documental de las facturas, libros de ventas y compras de esta empresa la cual contiene información confidencial, también se llevó a cabo una entrevista con el dueño de la organización y algunos trabajadores, se analiza los 4 elementos fundamentales del mercado (Producto, Precio, Plaza y promoción). Con el apoyo de toda esta información recolectada se pudo hacer un análisis del proceso de venta que llevan a cabo actualmente, a raíz del desenvolvimiento de esta fase se determinó la situación por la que atraviesa la empresa y es que desde el año 2020 la productividad de la organización comenzó a disminuir.

### **Fase II: Análisis de los requerimientos para la reactivación de la empresa PSI refrigeración, C.A.**

Para determinar los requerimientos, primero se procedió a determinar el contexto que puede favorecer o perjudicar la propuesta de investigación, aplicando la herramienta de planificación estratégica denominada Análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos). Luego con información obtenida del análisis PEST y de las entrevistas al personal administrativo y técnico de la empresa PSI Refrigeración, C.A., se realizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### **Fase III: Diseño de las estrategias gerenciales con el fin de proponer la reactivación de la empresa PSI refrigeración C.A.**

En esta fase se estimó la información recolectada y analizada en todas las fases de esta investigación. Para el desarrollo, se tomó en cuenta la revisión documental en donde se pudo hacer un análisis de la estructura organizacional y de los procesos. También aplicando la metodología Balanced score card para

el mapa estratégico de la organización. De igual forma, se tomarán en cuenta los recursos financieros y humanos, los cuales determinaron el alcance de la investigación.

**Fase IV: Evaluación de la factibilidad de la propuesta desde el punto de vista económico, técnico, operativo, social y ambiental que permita reactivar la empresa PSI refrigeración C.A.**

El estudio realizado a la empresa PSI Refrigeración C.A., arroja que para llevar a cabo la reactivación de sus actividades de forma más eficiente, debía contar con estrategias dirigidas a la formalización de los cargos y funciones de su personal, además de mejorar algunos procesos referidos a la coordinación y administración de los servicios de mantenimiento. En base a lo señalado, el análisis de factibilidad estará dirigido a dar respuesta a la puesta en marcha del plan estratégico para la reapertura de la empresa PSI Refrigeración C.A.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Con el propósito de elaborar la propuesta referida a una estrategia gerencial para reactivar la empresa PSI refrigeración, C.A., en este capítulo se presenta los resultados de la aplicación de cada una de las fases de la metodología diseñada para tal fin, ajustada a los objetivos específicos planteados en la investigación. El capítulo se subdivide en cuatro partes, referidas a cada fase: primero se presenta una descripción de la situación actual de la empresa, segundo, un análisis de los factores internos y externos que inciden en la gestión de la empresa para poder visualizar las posibles estrategias a diseñar, tercero, se procede a presentar el proceso del diseño de la estrategia gerencial con el fin de lograr una reactivación exitosa de la empresa y por último se realiza un estudio de factibilidad de la propuesta.

#### **4.1- Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa PSI refrigeración C.A. en el mercado**

##### **4.1.1 Descripción de la empresa**

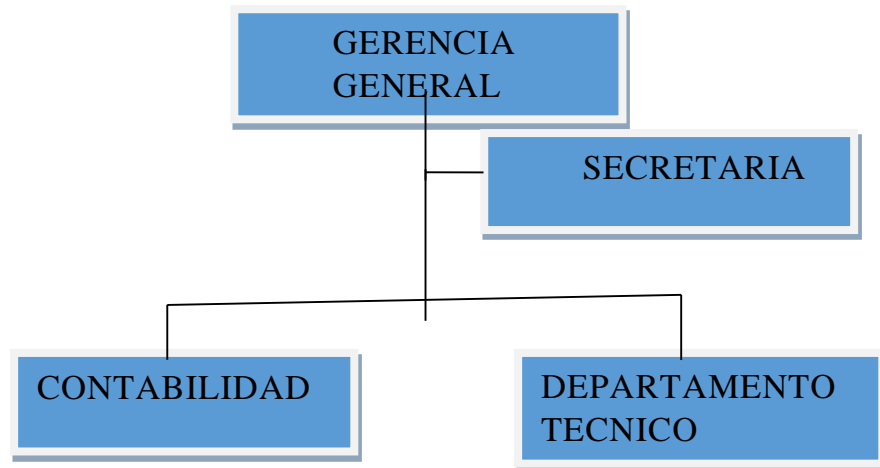
P.S.I Refrigeración C.A. suministra los servicios de mantenimiento, reparación, instalación y desmontaje a equipos de refrigeración a nivel industrial. Según la Cámara de Pequeños y Medianos Empresarios, CAPEMIAC., es catalogada como una pequeña empresa. Se encuentra ubicada en Calle El Milagro No 77-49, Bello Monte II. Valencia Estado Carabobo.

**Misión:** En P.S.I Refrigeración C.A se proporcionan los servicios de mantenimiento, reparación, instalación y desmontaje a equipos de refrigeración a organismos industriales y domiciliario, mediante la eficiente aplicación y cumplimiento de normas técnicas, calidad y seguridad. Contando con el apoyo de un personal capacitado garantizando de esta manera nuestra rentabilidad y permanencia en el mercado.

**Visión:** Crecer y convertirnos en una empresa reconocida en el municipio Valencia del estado Carabobo, por medio de un excepcional servicio a nuestros clientes.

### **Estructura organizativa actual de la empresa**

En base a la información recolectada en las entrevistas se elaboró el organigrama estructural de la empresa. (Ver figura 1)



**Fig.1 Organigrama de la empresa P.S.I Refrigeración C.A**

Fuente: Aceituno, N. (2022)

#### **4.1.2 Entrevista aplicada al personal de la empresa PSI Refrigeración C.A.**

En la primera visita a la empresa se procedió a realizar una breve entrevista al gerente de la empresa, jefe del departamento técnico, a la secretaria y contadora de forma tal de tener una visión de cómo se iba a planificar las actividades para la recogida de información, a su vez de obtener una orientación sobre la estructura organizacional y física de la empresa. En base a esta información se coordinó el proceso de aplicación de las técnicas de recolección de datos: entrevista y observación directa. A continuación se presentan las entrevistas realizadas. (Ver cuadro1)

**Cuadro 1**  
**Entrevista 1**

<b>Cargo del entrevistado</b>	Gerente y propietario de la empresa
<b>Fecha de la entrevista</b>	09/02/2022
<b>Nombre del entrevistador</b>	Nohely Aceituno
<b>Objetivo de la entrevista</b>	Conocer de voz del gerente y propietario la situación de la empresa y sus requerimientos. Dejar abierto preguntas relacionadas sobre el personal y el funcionamiento de la empresa.
<b>Preguntas</b>	
<b>1.- ¿Cuánto tiempo tiene de fundada la empresa y cuál es su razón social?</b>	
<p>Resp.: La empresa tiene 17 años de fundada, se inició dando servicio a domicilio de mantenimiento y reparación de aires acondicionados, luego en vista de los requerimientos y al crecimiento industrial pasamos a dar servicios dirigidos a equipos de enfriamiento industrial. Debido a la calidad del servicio algunos clientes se hicieron fijos y nos recomendaban a otras empresas.</p>	
<b>2.- ¿Como gerente propietario de la empresa, cuáles son sus funciones?</b>	
<p>Resp.: Primeramente gestionar las actividades, es decir establecer las funciones del personal, además estar pendiente de todos los recursos de la empresa como el personal y el equipamiento, y ser el representante ante los clientes y los proveedores.</p>	
<b>3.- ¿Cuantas personas integran la empresa?</b>	
<p>Resp.: Una secretaria que se encarga de la atención de clientes y proveedores, además de la gestión administrativa como nomina y facturación, una contadora contratada que realiza los balances contables y documentación para el gobierno y siete técnicos en refrigeración que se encargan de los servicios de reparación y mantenimiento.</p>	

**4.- ¿En la actualidad como está la empresa en cuanto a la prestación de servicio?**

Resp: con el problema de la pandemia y la crisis económica en el país, la cantidad de servicios ha disminuido sobre todo desde el 2020, en parte por el cierre de algunas pequeñas empresas a las cuales les hacíamos el mantenimiento de equipos. No obstante en este momento hay una pequeña recuperación del parque industrial, lo que nos lleva a retomar algunas actividades. Para mantener la empresa en tiempo de crisis nos abocamos al servicio de mantenimiento de aires acondicionados caseros, y de algunas oficinas y centros comerciales; además el personal técnico fijo paso a personal contratado en base a requerimientos de servicio.

**5.- ¿Cómo piensa deba ser las reactivación de la empresa, es decir cuales considera usted deberían ser los aspectos donde se deberían realizar ciertos ajustes?**

Resp.: Bueno, en cuanto a la parte operativa técnica, considero que el personal está capacitado, tienen aproximadamente en promedio más de 10 años trabajando en la empresa, es decir que los procedimientos en cuanto coordinación y ejecución del servicio creo que nos existen problemas.

Ahora bien estoy claro que existe una competencia que se ha ido actualizando en cuanto a su forma de prestar servicios, captación de clientes y rapidez de respuesta. Por ello considero que debemos evaluar nuestras funciones y procesos de servicio, atención al cliente y proveedores.

Para mí un aspecto muy importante es la captación de clientes.

**6.- ¿Cuándo menciona proveedores, como es la relación con la empresa?**

Resp.: La empresa no cuenta con repuestos para reparación, por ello cuando se realiza un mantenimiento a un equipo y alguna pieza esta defectuosa y por ende tiene que ser cambiada, se llama inmediatamente al proveedor para que lleve los repuestos al sitio donde estamos realizando el mantenimiento.

Para ello contamos con una alianza de proveedores que nos suministran a crédito los repuestos.

**7.- Por lo que me indica, este tipo de servicio depende en gran parte de la respuesta del proveedor. Entonces, ¿La empresa dispone de un sistema que le indica rápidamente el proveedor que deben llamar?**

Resp.: Bueno, por experiencia sabemos a quién llamar. Si yo estoy cubriendo el mantenimiento llamo yo, y sino los técnicos se comunican con la secretaria y ella se encarga de contactar al proveedor.

**8.- ¿En cuanto al servicio a clientes, me podría indicar lo relacionado con la atención a clientes, si manejan una aplicación informática, además si tienen una clientela fija y quien o quienes se encargan de estos procesos?**

Resp.: En cuanto al control de clientes, primero tenemos una cartera de clientes fijos, la mayoría con más de cinco años recibiendo nuestros servicios, y otros eventuales, algunos de los cuales viene por referencia de otros clientes; la cantidad de pedidos de servicios ha disminuido, creo que debido a la disminución de su carga de trabajo, a pesar que en estos días hemos observado un incremento en la solicitud de servicios.

En principio nos contactan por vía telefónica, en cuyo caso lo atiende la secretaria, y algunas veces alguno de los técnicos o mi persona si estamos en la empresa en el momento en que llega el cliente.

En cuanto a sistemas informáticos manejamos con una hoja de cálculo en Excel la nómina. Es decir no tenemos un sistema informático dedicado a procesos de forma detallada.

Los procesos administrativos contables son atendidos por una contadora que trabaja independiente y los procesos administrativos internos como nomina, facturación, manejo de proveedores y clientes en cuanto información lo maneja la secretaria.

**9.- ¿Existe información escrita en cuanto a las normas de la institución,**

<b>funciones de cargo, descripción de los procesos?</b>
Resp.: Sí, pero muy poca. Todo ello lo registra la secretaria. Más que todo se tiene lo relacionado con información que nos exige el gobierno para trabajar.
<b>10.-¿Tomando en cuenta la información que ha suministrado, y en función de la reapertura de la empresa, estaría dispuesto a apoyar un estudio de la empresa en vías de diseñar un plan estratégico para prepararla ante posibles retos que le permitan competir y mantenerse en el tiempo?.</b>
Resp.: Con diecisiete años de experiencia en el área de refrigeración, si, queremos actualizar los procesos y lograr una buena calificación que nos permita captar clientes y hacernos de una imagen competitiva.

Fuente: Aceituno, N. (2022)

**Cuadro 2**  
**Entrevista 2**

<b>Cargo del entrevistado</b>	Jefe del departamento técnico
<b>Fecha de la entrevista</b>	09/02/2022
<b>Nombre del entrevistador</b>	Nohely Aceituno
<b>Objetivo de la entrevista</b>	Conocer desde el punto de vista técnico y operativo como se ejecutan los servicios, los tipos de servicio y su demanda, como se coordinan los servicios. Además de tener información personal de posibles problemas o dificultades que se presentan en el proceso. .
<b>Preguntas/ Respuestas</b>	
<b>1.-¿Cuántos años tiene laborando con la empresa y cuál es su nivel académico?</b>	
	Resp. Tengo aproximadamente nueve años en la empresa comencé como técnico de grupo y luego de cuatro años pase a jefe del equipo técnico. Soy

técnico en refrigeración.

**2.- ¿Me podría indicar, cuáles son sus funciones como jefe de equipo?**

Resp.: Primeramente debo supervisar la existencia de las herramientas, instrumentos y dispositivos necesarios para realizar los diferentes servicios, como mantenimiento preventivo y correctivo, así como montaje e instalación de equipos de aire acondicionado y refrigeración.

En cuanto a cómo se coordinan los servicios, diariamente a primera hora, se verifica la agenda de servicios programados para la fecha, y en función de ello se organiza el material, las herramientas e instrumentos, y el equipo técnico que realizará el servicio. Considero que contamos con un equipo técnico muy capacitado, con años de experiencia, además en función de los requerimientos la empresa ha ido actualizando las herramientas e instrumentos necesarios para llevar con éxito los servicios.

En cuanto a la atención de servicio por mantenimiento correctivo, por lo general asisto yo o el dueño de la empresa que es ingeniero mecánico con experiencia en el área, conjuntamente con otros técnicos del grupo, por lo general asistimos cuatro técnicos; en este caso de determinan las fallas a través de procedimientos convencionales o utilizando equipos digitales, todo dependerá del tipo de falla.

El proceso de mantenimiento preventivo al igual que la instalación de equipos por lo general ya tiene fijado los pasos a realizar y por ende puede ser llevado a cabo por el resto del equipo con menos experiencia en falla de equipos. Un mantenimiento preventivo consiste en realizar tareas de limpieza internas y externas del equipo como quitar el polvo de la rejilla con aire a presión o con un cepillo, eliminando posibles obstrucciones, a su vez se verifica que no existan fugas de gases refrigerantes, Existen algunas veces pequeñas variaciones en la ejecución del servicio dependiendo del modelo del aire acondicionado o del equipo a realizar el mantenimiento.

**3.- ¿El mantenimiento preventivo lo realizan cuando les avisa el cliente?**

Resp.: Por lo general avisa el cliente, son pocos sobre todo los clientes fijos que nos solicitan les llevemos un mantenimiento programado. Pero no es política de la empresa mantener un seguimiento de servicio de mantenimiento y avisar al cliente que deben hacer el mantenimiento.

**4.- ¿Cómo registran la información del servicio?**

Resp.: Cuando el cliente hace la solicitud del servicio se registra en un formato de orden de servicio, fecha de la solicitud, información del cliente, tipo de servicio solicitado, luego que se realiza el servicio se describe lo que se hizo, si se reemplazó piezas se indican información sobre las mismas y el proveedor que se contactó, a su vez se coloca el tiempo empleado en el servicio. Se le informa al cliente lo realizado y este procede a firmar la solicitud a la vez que firma el encargado del servicio por la empresa PSI refrigeración, se entrega original al cliente y se regresa la copia a la empresa para su registro.

**5.- ¿Cuántos servicios se atienden al día y cuál es el más solicitado?**

Resp.: Dependiendo de las capacidades de los equipos, por lo general se atienden dos o cinco equipos diarios y dependiendo de la complejidad del trabajo se emplean mínimo cuatro técnicos por servicio.

**6.: ¿Ha presentado alguna dificultad al realizar los servicios y a que considera se deban?**

Resp.: En realidad son pocos los problemas que se han presentado y los hemos solventado a tiempo. Con el tiempo que tiene la empresa a veces nos hemos retardado esperando los repuestos que nos debe traer el proveedor, dependiendo de la falla algunas veces realizamos el presupuesto y contactamos al proveedor o proveedores según la situación y realizamos el mantenimiento al día siguiente. Otras veces hemos tenido problemas porque tenemos varios requerimientos al mismo tiempo y contamos con un solo

transporte para el traslado, ello hace que se retarde algunas veces la atención al cliente.

**7.: ¿Qué tipo de mantenimiento solicitan más?**

Resp.: El mantenimiento preventivo.

**8.- ¿Tomando en cuenta la información que suministró, estaría dispuesto a apoyar y ser parte de una planificación de estrategias para mejorar las actividades de la empresa?**

Resp.: Claro que sí. Esta empresa es reconocida por sus buenos servicios, los que laboramos somos como una familia, donde se nos reconoce nuestro trabajo y siempre hemos apoyado todo aquello que sea mejora para la empresa. Puede contar con mi apoyo y de seguro con los de mi equipo de trabajo.

Fuente: Aceituno, N. (2022)

**Cuadro 3**  
**Entrevista 3**

<b>Cargo del entrevistado</b>	Secretaria de la empresa
<b>Fecha de la entrevista</b>	10/02/2022
<b>Nombre del entrevistador</b>	Nohely Aceituno
<b>Objetivo de la entrevista</b>	Conocer cómo lleva a cabo sus funciones. Su opinión sobre situaciones que dificultan algunos procedimientos. Evaluar a través de ella el clima organizacional, por ser la persona que está relacionada con todo el personal a nivel laboral.
<b>Preguntas/ Respuestas</b>	
<b>1.- ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa y cuáles son sus funciones?</b>	
Resp.: Tengo 12 años en la empresa, y mis funciones son las referentes de	

toda secretaria, registro, envío y recepción de mensajería. Además me encargo de atender la solicitud de los clientes, realizar la facturación y registrar los cobros; asimismo estoy pendiente de contactar a los proveedores para que se trasladen al sitio del servicio con los repuestos requeridos. Además, debo estar en contacto con la contadora para suministrarle información para la elaboración de los informes contables y la nómina. Aparte de ello estar pendiente del personal que se contrata para la limpieza de la empresa.

**2.- ¿Cuál es su nivel académico?**

Resp.: TSU en administración

**3.- Menciona que tiene relación con el proceso de nómina, ¿Cómo llevan la asistencia del personal?**

Resp.: El horario de trabajo es de 8:00 am hasta 5:00 pm. Al llegar se firma en un cuaderno destinado para tal fin. En cuanto al registro de salida depende si están en la institución o si se retiran desde el sitio donde realizan el servicio, en este caso se toma la asistencia a partir de la orden de servicio donde queda registrada esta información.

**4.- En cuanto a los procesos relacionados con el cliente, ¿Ha presentado alguna dificultad para llevarlo a cabo, o considera que la forma como se realiza esta bien y le da buenos resultados?**

Resp.: Bueno todo depende de los requerimientos de servicio, si son pocos lo puedo manejar sin dificultad, pero ha ocurrido que a veces llegan varios clientes solicitando información, a la vez que necesito comunicarme con proveedores, y se dificulta la atención, ha pasado que a veces se retiran los clientes, es decir no esperan por respuesta.

**5.- ¿Cómo es el registro de información de los servicios y cómo hace cuando se requiere esa información?**

Resp.: La información de contacto y servicio sobre los clientes fijos la

almaceno en una carpeta digital, es decir sus órdenes y facturas. Igual se hace con los proveedores.

Al momento de necesitar la información a veces es un tanto engorroso, todo depende del requerimiento, por ejemplo para saber al momento de reparar un equipo antes reparado, hay que buscar uno a uno en la carpeta del cliente para saber cuándo y que se le hizo, saber si aún está en garantía; es difícil llevar un seguimiento de esta forma. Igual ocurre con los proveedores, cuando se requiere un repuesto hay que resolver con rapidez y el buscar el proveedor adecuado requiere buscar en las carpetas para comparar precio y marca, lo que requiere tiempo. Eso por si puede atrasar un servicio, ahora bien esta situación es manejable porque la empresa cuenta desde hace años con una cartera de proveedores que le suministran los repuestos a crédito.

**6.- ¿Cómo piensa podría mejorar estos procesos?**

Resp.: Pienso que con la contratación de otra persona para apoyar el proceso de atención al cliente y con la digitalización del registro de clientes y proveedores, se podrían agilizar y asegurar toma de decisiones que permitirían atender y captar más clientes.

**7.- ¿Tomando en cuenta la información que suministró y las sugerencias dadas, estaría dispuesta a apoyar y ser parte de una planificación de estrategias para mejorar la imagen y por ende hacer crecer la empresa?**

Resp.: Por supuesto, creo que el personal de la empresa está capacitado para manejar cambios y están dados para aquello que represente mejoras en la empresa que se traduce en mejoras para el personal.

Fuente: Aceituno, N. (2022)

**Cuadro 4**

**Entrevista 4**

<b>Cargo del entrevistado</b>	Contadora (contratada a destajo)
-------------------------------	----------------------------------

<b>Fecha de la entrevista</b>	10/02/2022
<b>Nombre del entrevistador</b>	Nohely Aceituno
<b>Objetivo de la entrevista</b>	Conocer cómo lleva a cabo sus funciones, la contadora la situación financiera de la empresa y su actualización de información con el gobierno.
<b>Preguntas/ Respuestas</b>	
<b>1.-¿Cómo personal a destajo, cuánto tiempo tiene prestando servicio a la empresa y cuáles son los trabajos que usted ejecuta para la empresa?</b>	
<p>Resp.: Tengo once años manteniendo los libros contables y realizando las declaraciones de impuestos. Para ello la empresa me suministra información sobre sus ingresos y gastos. A su vez reviso los documentos referentes a la cobranza y pagos pendientes como la nómina y pago a proveedores, como forma de auditoria. De existir alguna inconsistencia me comunico con la secretaria o con el gerente de la empresa. En cuanto a información financiera, la empresa se ha mantenido al día, con estados financieros que han permitido su permanencia por tantos años. Yo diría que es una empresa solvente que puede optar a préstamos bancarios de ser necesario para aumentar sus activos o ampliar sus servicios, así como también realizar alianzas con proveedores a crédito en función de su cartera crediticia.</p>	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

#### **4.1.3 Técnica de la observación directa aplicada en la empresa PSI Refrigeración C.A.**

Se procedió a observar los procesos relacionados con el servicio de mantenimiento, desde lo administrativo, hasta lo operativo de forma tal de constatar lo señalado por el personal en la entrevistas, para algunos procesos fue necesario observarlos varias veces. (Ver cuadro 5)

### Cuadro 5

#### Observación: Proceso Servicio de atención al cliente

Proceso	Servicio de atención al cliente
<p>Se observó que algunas veces se recibió la solicitud de servicio de forma presencial, el cliente llegó a la empresa y se dirigió a la oficina de atención al cliente donde se encuentra la secretaria, el cliente señaló el servicio que necesitaba, algunas veces la secretaria pasó a buscar un cuaderno donde agendaba las ordenes pendientes y según acuerdo con el cliente paso a registrar en el cuaderno. Otras veces se observó que la secretaria llamó al encargado del departamento de servicio técnico o al gerente para que atendieran la solicitud, esto ocurrió cuando no se trataba de mantenimiento preventivo. En ambos casos según la respuesta del cliente se registró la cita en la agenda (cuaderno).</p> <p>Una vez se evidenció una tardanza en la atención al cliente porque la secretaria estaba sola y tenía que atender llamadas solicitando información sobre los servicios y sus formas de pago. El cliente indicó que encontró el número telefónico por internet pero no había más información en el sitio.</p>	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

### Cuadro 6

#### Observación: Proceso de Planificación de jornada laboral

Proceso	Planificación de jornada laboral
<p>Se observó que al final del día o a primera hora del día, el jefe de mantenimiento pidió a la secretaria la agenda del día y las ordenes de servicio con información sobre el cliente y el servicio a realizar, luego este pasó conjuntamente con alguno de los técnicos a preparar las herramientas, equipo y material necesario para realizar el mantenimiento y lo cargaron en la camioneta. Algunas veces el jefe de servicio técnico</p>	

distribuyó el trabajo en dos equipos, señalando que se debía al tipo de mantenimiento a realizar.

En base a la información señalada por el jefe de servicio técnico y el gerente sobre las herramientas e instrumentos utilizados para realizar los diferentes mantenimientos, se procedió a revisar estos implementos en compañía del jefe de servicio técnico. Se constató que el material de trabajo se encuentra resguardado en un cuarto de manera ordenada, el encargado señaló el para que de cada herramienta e instrumento, corroborando que poseen un número aceptable para realizar los mantenimientos previstos.

Fuente: Aceituno, N. (2022)

### Cuadro 7

#### Observación: Mantenimiento operativo

Proceso	Mantenimiento operativo
	<p>A pesar de que en las entrevistas tanto el gerente como el jefe de mantenimiento señalaron que no tenían problemas en cuanto al ejeceute de los mantenimientos, se decidió acompañar al equipo técnico para ver como llevaba el grupo la coordinación de este proceso. Se observó una gran coordinación en el trabajo, liderada en este caso por el jefe de mantenimiento llevando cada paso sin ningún problema, la descripción está presente en la Tabla de descripción del servicio de mantenimiento, reparación, desmontaje e instalación de aires acondicionados. Es de acotar que en algunas salidas para realizar los servicios el grupo estuvo liderado por el gerente de la empresa. A su vez se observó cómo se registraba la información en la orden de servicio según lo realizado en el servicio.</p> <p>Un aspecto importante a resaltar fue cuando se realizó un mantenimiento correctivo de una unidad central, donde se tuvo que llamar al proveedor</p>

para que trajera la pieza dañada; se observó que al presentarse esta situación el jefe de mantenimiento contactó vía telefónica al proveedor y este acudió al sitio en un espacio de tiempo de treinta minutos, este último entregó la pieza e hizo que le firmaran un documento que representaba una orden de entrega. Al finalizar el servicio se procedió a registrar información de la pieza comprada en la orden de servicio. En todos los mantenimientos se observó que al finalizar el mantenimiento al equipo se hizo una prueba ante el cliente, y se le indicó que revisara lo escrito en la orden de servicio y de estar de acuerdo la firmara, luego procedió a firmarla el encargado del servicio, se le dio la original al cliente y la copia se guardó para ser entregada a la secretaria de la empresa PSI Refrigeración C.A.

Fuente: Aceituno, N. (2022)

En base a la información obtenida a través de la entrevistas y de las observaciones realizadas se procedió a elaborar la descripción de los procesos relacionados con el servicio de mantenimiento. (Ver cuadro 8)

### Cuadro 8

#### Proceso de Atención solicitud de servicio

Proceso	Atención solicitud de servicio.
Responsables	Gerente, jefe de servicio de manteniendo, secretaria
Este proceso se inicia con la solicitud del cliente bien a través de una llamada telefónica o asistiendo personalmente a la empresa. El cliente puede solicitar un mantenimiento preventivo o correctivo. Puede darse el caso de que contrate los servicios para mantenimientos preventivos programados	
<b>Descripción del proceso:</b>	
<p>1.- <b>Registro solicitud de mantenimiento:</b> Existen dos formas de atender al cliente, por vía telefónica o por visita del cliente. La solicitud es atendida por la secretaria la cual, el cliente le indica el tipo de servicio que necesita (preventivo o correctivo, instalación de equipos entre otros) y dependiendo de ello será el procedimiento a seguir.</p> <p>2.-<b>Registro solicitud de mantenimiento preventivo:</b> la secretaria procede a verificar la disponibilidad de personal y la agenda de servicios, dependiendo de</p>	

ello se programa el servicio con el cliente y se registra el resultado en la agenda, si el cliente desea realizarlo de forma programada se registra la información en el registro de cliente.

**3.-Registro solicitud de otro tipo de mantenimiento:** la secretaria se comunica con el jefe de mantenimiento para que realice un diagnóstico previo e informe al cliente el resultado, si el cliente esta de acuerdo con realizar el servicio, se procede a verificar la disponibilidad de personal y la agenda de servicios, dependiendo de ello se programa el servicio y se registra la fecha acordada en la agenda.

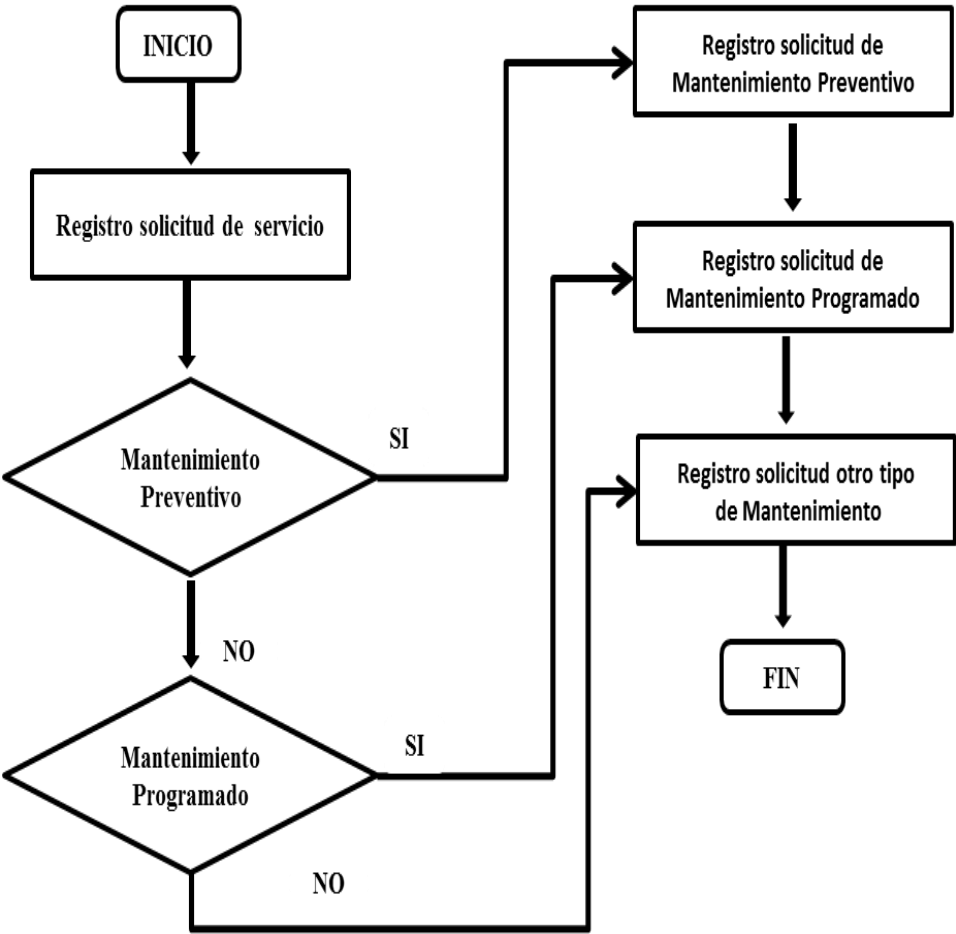
**4.-Registrosolicitud de mantenimiento programado:** Una semana antes de la fecha del próximo servicio la secretaria notifica al cliente la fecha del mantenimiento (Haciendo uso de información digitalizada); si el cliente está de acuerdo se anota en agenda la fecha acordada.

**5.- Fin del Proceso.**

Fuente: Aceituno, N. (2022)

**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO**  
**Atención Solicitud De Servicio**

Responsables: Gerente, Jefe de mantenimiento, Secretaria



**Fig. 2** Flujograma Atención solicitud de servicio  
Fuente: Aceituno, N. (2022)

## Cuadro 9

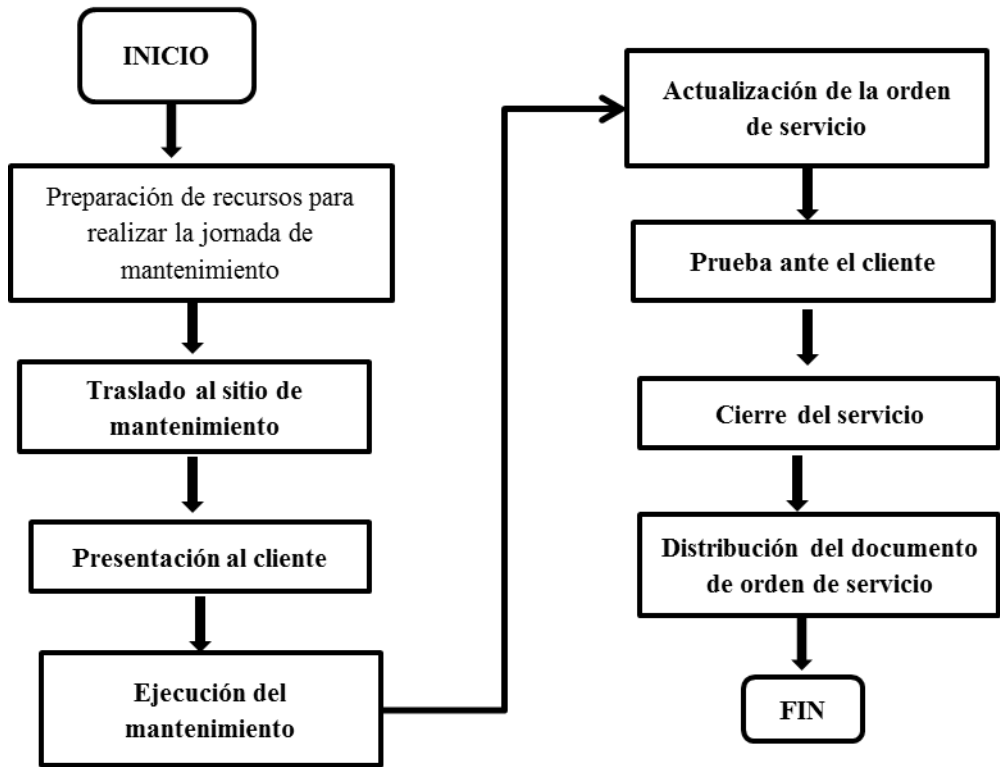
### Proceso de Servicio de Mantenimiento Preventivo

Proceso	Servicio de Mantenimiento Preventivo
Responsables	Gerente, jefe de servicio de manteniendo, secretaria
Este proceso se inicia con la verificación en agenda de solicitudes pendientes	
<b>Descripción del proceso:</b>	
<p>1.- <b>Preparación de recursos para realizar la jornada de mantenimiento:</b> Diariamente, a primera hora, se coordina el o los servicios de mantenimiento, tomando en cuenta la agenda de servicio, el jefe de servicio técnico se reúne con el equipo de mantenimiento para asignar las tareas, preparar las herramientas y el material que deben llevar.</p> <p>2.- <b>Traslado al sitio de mantenimiento:</b> El equipo técnico se dirige al sitio donde se solicitó el servicio, llevando consigo la orden de servicio</p> <p>3.- <b>Presentación al cliente:</b> Al llegar al sitio, el jefe de equipo se presenta y pide al cliente registrar en la orden de servicio la hora de llegada.</p> <p>4.- <b>Ejecución del mantenimiento:</b> El equipo pasa a realizar el mantenimiento al equipo y revisa las conexiones para asegurar su buen funcionamiento.</p> <p>5.- <b>Prueba ante el cliente:</b> Se realiza una prueba del equipo al cliente.</p> <p>6.- <b>Actualización orden de servicio:</b> Se refleja en la orden de servicio el mantenimiento, reflejando el trabajo realizado, así como también los materiales utilizados.</p> <p>7.- <b>Cierre del servicio:</b> Se pide al cliente revise la información registrada en la orden de servicio, coloque la hora de finalización del servicio y firma de aceptación, al igual que el encargado del mantenimiento.</p> <p>8.- <b>Distribución del documento de orden de servicio:</b> El jefe encargado entrega original de la orden de servicio al cliente y regresa con copia a la secretaria de la empresa para ser archivada.</p> <p>9.- <b>Fin del proceso.</b></p>	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO**  
**Servicio de Mantenimiento Preventivo**

**Responsables: Gerente de la empresa, Jefe de mantenimiento, técnicos de mantenimiento**



**Fig. 3 Flujograma Servicio de mantenimiento preventivo**

Fuente: Aceituno, N. (2022)

## Cuadro10

### Proceso de Servicio de Mantenimiento Correctivo

Proceso	Servicio de Mantenimiento Correctivo
Responsables	Gerente, jefe de servicio de manteniendo, secretaria
Este proceso se inicia con la verificación en agenda de solicitudes pendientes	
<b>Descripción del proceso:</b>	
<p>1.- <b>Planificación del servicio:</b> El jefe de servicio técnico atiende la solicitud, según agenda, se reúne con el equipo de mantenimiento para evaluar la situación y tomar decisiones sobre los posibles repuestos a reparar o cambiar, y las herramientas que deben llevar.</p> <p>2.- <b>Preparación de recursos para realizar el mantenimiento:</b> El equipo técnico se dirige al sitio donde se solicitó el servicio, llevando consigo la orden de servicio.</p> <p>3.- <b>Traslado al sitio de mantenimiento:</b> El equipo técnico se dirige al sitio donde se solicitó el servicio, llevando consigo la orden de servicio.</p> <p>4.- <b>Presentación al cliente:</b> Al llegar al sitio, el jefe de equipo se presenta y pide al cliente registrar en la orden de servicio la hora de llegada,</p> <p>5.- <b>Detección de causa de falla:</b> El equipo pasa a revisar el equipo y las conexiones para detectar el porqué de la falla.</p> <p>6.- <b>Cálculo de costo del mantenimiento:</b> Una vez detectado la causa de la falla, el encargado del servicio procede a calcular el costo del mantenimiento.</p> <p>7.- <b>Información al cliente del presupuesto del mantenimiento:</b> Se procede a informar al cliente sobre el mantenimiento que se debe realizar y su costo, de estar de acuerdo se procede a realizar el mantenimiento, de no estar de acuerdo se procede a cerrar la orden de servicio registrando la información sobre la operación realizada y se pide al cliente revise la información registrada y firme la orden de servicio, firma el jefe del servicio, se deja original al cliente y se regresa la copia a la empresa.</p> <p>8.- <b>Ejecución del mantenimiento sin sustitución de partes:</b> Si el cliente está de acuerdo con la reparación y esta no requiere cambios de piezas, se procede a realizar el mantenimiento.</p> <p>9.- <b>Ejecución del mantenimiento con sustitución de partes:</b> Si el cliente está de acuerdo con la reparación y esta requiere de cambios de piezas, se procede a contactar al proveedor.</p> <p>Al llegar el o los repuestos se procede a realizar el mantenimiento, de presentarse inconvenientes con la llegada de repuesto se programa el mantenimiento para otro día.</p> <p>10.- <b>Prueba ante el cliente:</b> Se notifica al cliente lo realizado y se realiza una prueba al cliente.</p> <p>11.- <b>Actualización orden de servicio:</b> Se refleja en la orden de servicio el</p>	

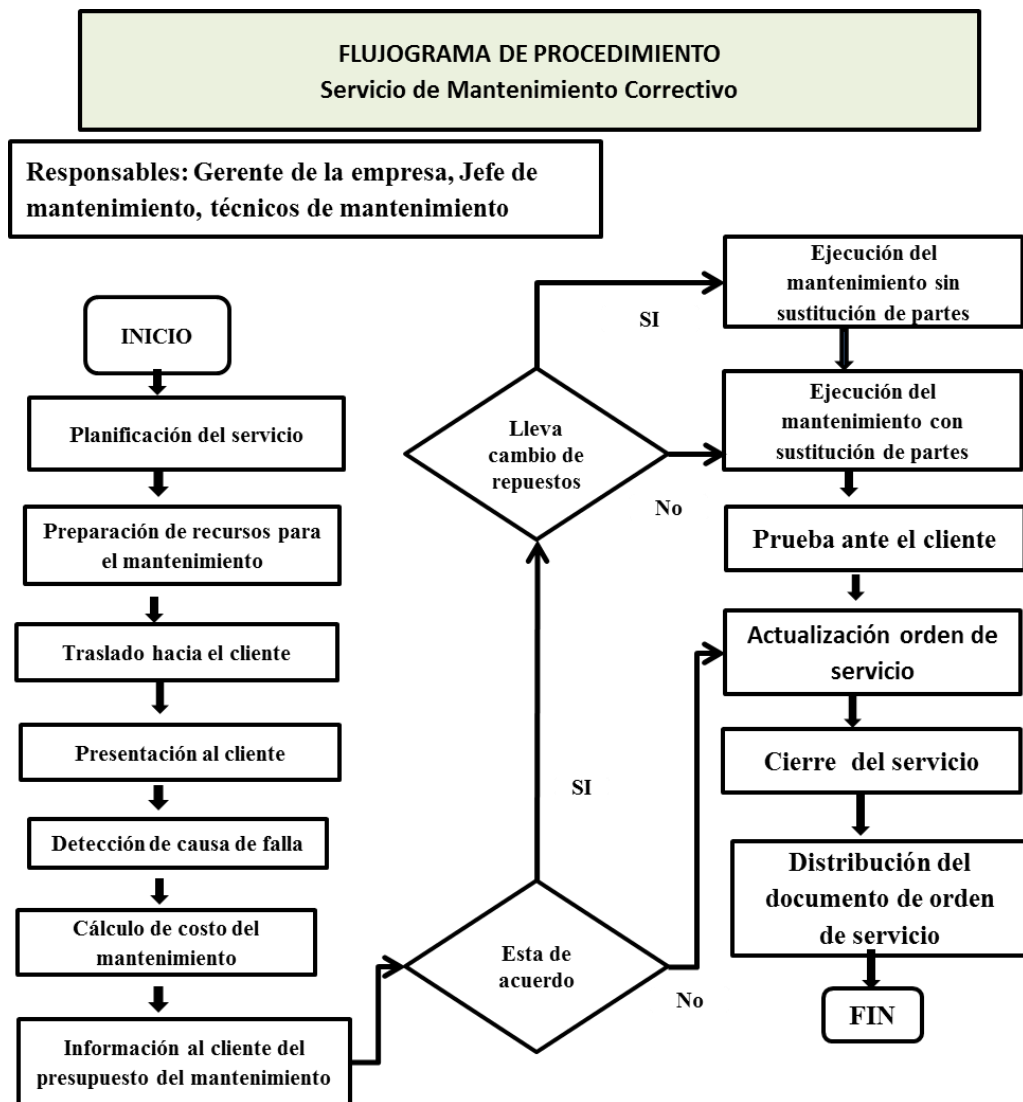
mantenimiento realizado, así como también los materiales y repuestos colocados, según el caso.

12.- **Cierre del servicio:** Se pide al cliente revise la información registrada en la orden de servicio, coloque la hora de finalización del servicio y firma de aceptación, al igual que el encargado del mantenimiento.

13.- **Distribución del documento de orden de servicio:** El jefe encargado entrega original de la orden de servicio al cliente y regresa con copia a la secretaria de la empresa para ser archivada.

14.- **Fin del proceso**

Fuente: Aceituno, N, (2022)



**Fig. 4** Flujograma Servicio de mantenimiento correctivo

Fuente: Aceituno, N. (2022)

Del mismo modo se revisaron facturas, libros de ventas y compras de esta empresa, las cuales contienen información confidencial. Con la información recolectada se realizó un análisis de los proceso de captación de clientes y suministro del servicio técnico que se llevan a cabo actualmente, a raíz del desarrollo de esta fase se determinó la situación por la que atraviesa la empresa y es que desde el año 2020 la productividad de la organización comenzó a disminuir.

#### **4.1.4 Descripción de funciones por departamentos**

##### **Gerencia general**

- ✓ Planifica las actividades que se desarrollan en la empresa.
- ✓ Define hacia dónde va la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Organiza los recursos de la empresa.
- ✓ Supervisa las actividades en forma general.

##### **Secretaria**

- ✓ Revisa la correspondencia de la Gerencia
- ✓ Se comunica de forma efectiva con los demás empleados.
- ✓ Establece comunicación efectiva directa con proveedores y clientes.
- ✓ Realiza el proceso de compras , siendo sus proveedores: Inter FRIGO, Diraire, Aire central, Electrofrío, Refri Mundial
- ✓ Lleva a cabo el proceso de ventas, siendo sus principales clientes: Servofarma C.A, Transporte Tranfar Exprés C.A, Valencia Papelera C.A, Corporación Clorox de Venezuela S.A, Izarra Mujica, Daniel A, Alucaps Andina C.A.
- ✓ Se asegura que la empresa cumpla con las obligaciones legales revisando una gran variedad de documentos.

##### **Contabilidad**

- ✓ Mantiene los libros contables actualizados.
- ✓ Realiza las declaraciones de los impuestos.
- ✓ Informa la situación financiera de la empresa.

- ✓ Es responsable del control de los gastos e ingresos y de la situación financiera de la empresa.
- ✓ Debe estar al tanto de los cobros y pagos pendientes.

#### **Departamento Técnico**

- ✓ Ejecuta trabajos de ajuste mecánico. Verifica y registra la calidad de los equipos.
- ✓ Selecciona, prepara y manipula herramientas, instrumentos y dispositivos utilizados en el montaje, instalación, mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración.
- ✓ Atiende los mantenimientos correctivos solicitados por los usuarios.
- ✓ Otras actividades que le sean asignadas durante la prestación del servicio.
- ✓ Diagnóstica e identifica las fallas, averías o desperfectos en los diferentes sistemas mecánicos y eléctricos de los equipos de refrigeración y aire acondicionado, determinando sus causas y posibles soluciones a través de sistemas convencionales y/o computarizados.
- ✓ Realiza la inyección y la recogida de diferentes tipos de gas refrigerante, según las normas técnicas y medioambientales establecidas.

#### **4.1.5 Distribución espacial de la empresa**

- ✓ Oficina Gerencia General
- ✓ Una Oficina para Secretaria de la gerencia y el departamento de contabilidad.
- ✓ Almacén.
- ✓ Baño.

#### **4.1.6 Las 4P del Marketing: Producto, precio, Plaza y promoción aplicados en la empresa PSI Refrigeración C.A.**

Con la finalidad de dar a conocer como posicionar el servicio de PSI Refrigeración C.A se hizo una revisión de las 4p del marketing. Es interesante

hacer notar que las 4p se constituyen el insumo para establecer las estrategias de marketing adecuadas. Es importante señalar que su conocimiento permitirá a la empresa trazar un camino claro y planificar las mejores formas de vender su servicio.

### **Producto o servicio**

PSI Refrigeración, C.A., es una empresa de servicio, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, se encuentra especializada en mantenimiento, reparación, desmontaje e instalación en equipos como aires acondicionados, neveras, cavas industriales, entre otros. Seguidamente se describe el proceso para aire acondicionado industrial por ser el proceso que mayormente ejecuta la empresa. (Ver cuadro11)

### **Cuadro 11**

Descripción de servicios de: mantenimiento, reparación,  
desmontaje e instalación de aires acondicionados

<b>PROCESO SERVICIO AIRES ACONDICIONADOS INDUSTRIALES</b>		
<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramientas Y Equipos</b>
<b>Mantenimiento</b>	Si se habla de un mantenimiento, se habla principalmente, de una buena limpieza del equipo. Antes de realizar cualquier limpieza, se debe apagar y desenchufar el equipo.	-Bomba de aguas -Mangueras -Destornillador de estrías, alicate. -Cortinas de aire -Equipos de medición
<b>Reparación</b>	Dependiendo del problema en particular de cada equipo, distintas serán las opciones de realizar una reparación, es por ello que a continuación se plantea el procedimiento a seguir de manera general para cualquier tipo de equipo en dependencia de los problemas más comunes que se presentan en los mismos. Se enciende el equipo para verificar su funcionamiento; en caso que no respondiese a encenderse por el estímulo de un control remoto a distancia (o cualquier emisor infrarrojo) se puede deber a la falla de alguna plaqueta o circuito eléctrico interno que impide	- Andamio - Escalera - Esmeril.

	que se reciba con claridad la señal emitida por el control, dado el caso se procede a reemplazar la pieza dañada; o completamente lo opuesto, en el caso de que el control remoto no esté funcionando con seguridad y se requiera un cambio tanto de baterías/pilas o del control mismo.	
<b>Desmontaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se desconecta el equipo.</li> <li>-Se procede a retirar los tornillos en el borde de la caja del aire acondicionado en el bastidor de la caja.</li> <li>-Con el bastidor inferior de la ventana lo más alto posible, se sostiene mientras se saca el reborde de abajo de la caja del borde exterior del alféizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuperadora de gas</li> <li>-Destornilladores de estrías.</li> <li>- Copa 3/8</li> <li>- Llaves Allen</li> <li>- Equipo oxicorte</li> <li>- Esmeril</li> <li>-Escalera</li> <li>-Equipos de medición</li> </ul>
<b>Instalación</b>	- Se saca la chapa galvanizada que se encuentra en la unidad interior (evaporadora); y se procede a amurarla en la pared, la chapa debe ir como mínimo a 10 cm del techo, se debe colocar a nivel, luego se marcan los agujeros donde se colocan los tarugos, con 10 agujeros distribuidos equitativamente basta, se realizan con la percutora, se colocan los tarugos tipo Fischer y se sujeta la chapa.	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

## Precio

**Tabla 2**

**Precios**

<b>Precios</b>	<b>Tipos de servicios</b>
30\$	Mantenimiento entre 1 y 2 toneladas consola de pared
20\$	Por toneladas a partir de 5 toneladas
120\$	Instalación de compresor hasta 24000 btu
30\$	Por toneladas a partir de 5 toneladas

Fuente: Aceituno, N. (2022)

## **Plaza**

La empresa PSI C.A está ubicada en Calle El Milagro No 77-49, Bello Monte II. Valencia Estado Carabobo. Cuenta con una excelente ubicación para prestar sus servicios. Se encuentra ubicada en una zona empresarial donde se le facilita el suministro de sus insumos y las ventas de sus servicios. Cabe señalar que no hay nada más peligroso que un cliente que se interesa en su servicio y no pueda encontrarlo.

Para la ejecución de los servicios el equipo de trabajo se traslada al local y presenta con el cliente (autorizan la ejecución del servicio), descarga el equipo del automóvil y lo traslada al área de trabajo. El proceso a seguir depende del tipo de servicio que ofrece la empresa (mantenimiento general y preventivo), instalación o desinstalación, revisión y reparación de unidades tipo Ventana, Mini Split tipo Pared, Piso /Techo, Centrales con Ducto y unidades Paquete.

Los servicios son realizados en las instalaciones del cliente donde se instalan los sistemas solicitados, por tal razón se debe realizar la distribución de equipos y accesorios de gran tamaño desde el proveedor hasta el usuario final con el objeto de ahorrar tiempo y costos, los demás elementos pequeños para la instalación son transportados desde PSI C.A hacia el sitio de instalación.

## **Promoción**

Su promoción es por contacto directo con el cliente lo que agrega un valor añadido excepcional al proceso de ventas. Esto no solo permite presentar su producto, sino también ampliar información o aclarar dudas, también hace posible obtener respuesta directa e inmediata del cliente. De esta forma la empresa oye la voz del cliente y le permite aplicar el mejoramiento continuo al servicio que ofrece dado a la necesidad de su cliente.

Es de interés mencionar que la empresa posee una cartera de clientes como lo son Servofarma C.A, Transporte Tranfar Exprés C.A, Valencia

Papelera C.A, Corporación Clorox de Venezuela S.A, Izarra Mujica, Daniel A, Alucaps Andina C.A., que por ser clientes fidelizados comparten su experiencia positiva en redes y a través del boca a boca. Es una de las formas del marketing más eficaces que existe. El cliente fidelizado no acude a la competencia más bien ayuda a debilitarla.

#### **Ventajas de analizar las 4ps**

Tener definidas las 4ps facilitará a la empresa el trabajo con las campañas de marketing y ayudará a focalizar los esfuerzos de mercadeo y ventas. Son importantes para no perder eje del marketing

#### **4.2- Fase II: Análisis de los requerimientos para la reactivación de la empresa PSI refrigeración, C.A.**

Para determinar los requerimientos, primero se realizó un análisis a las entrevistas efectuadas al personal de la empresa para obtener una información más ajustada a la realidad, luego se procedió a determinar el contexto que puede favorecer o perjudicar la propuesta de investigación aplicando la herramienta de planificación estratégica denominada Análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos). Luego con información obtenida del análisis PEST y de las entrevistas al personal administrativo y técnico de la empresa PSI Refrigeración, C.A., se realizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

##### **4.2.1. Análisis de las entrevistas**

A través de las entrevistas efectuadas al personal se obtuvo información relevante en cuanto a la organización de la empresa y de sus procesos. En cuanto a la estructura organizativa y las funciones de los empleados, se evidencia una estructura no bien definida y duplicidad de funciones, lo que dificulta la valoración de responsabilidades. Otro punto importante a destacar es lo referente al registro y manejo de información referente a los procesos que guardan relación directa con el servicio de mantenimiento y reparación de los equipos de refrigeración, como lo son: registro de clientes y proveedores,

información sobre servicios realizados, y por último la manera cómo captan clientes.

Con respecto al servicio de atención al cliente, se observa que no existen un esquema o plan de atención, así como un seguimiento sobre los servicios realizados. Del cliente solo se guarda la información que está presente en el formato físico de las órdenes de servicio. Debido a lo antes expuesto, al momento de requerir información sobre mantenimientos anteriores es necesario buscar manualmente entre las solicitudes atendidas lo que retrasa los procesos y no permite mantener un seguimiento adecuado que permita tomar decisiones encaminadas a prestar un servicio al día y por ende hacer crecer la imagen y credibilidad sobre el servicio.

El servicio más demandado es el mantenimiento preventivo, servicio que parte del requerimiento del cliente; es recomendable implementar el mantenimiento programado, para lo cual es necesario hacer un seguimiento de los servicios y recordar al cliente con tiempo para cuando debe de ser ejecutado, esto será un valor agregado a la atención del cliente.

La información sobre proveedores se remite a datos básicos para la comunicación, tanto el gerente como la secretaria saben por experiencia a quién dirigirse cuando necesitan algún repuesto, no teniendo un registro organizado por proveedor que indique los productos que les ofrecen y sus precios, al igual que la forma de pago e información sobre las compras realizadas por fecha. Considerando que los servicios de reparación dependen en gran parte de la escogencia y respuesta del proveedor, esta situación puede conducir a inseguridad en el cumplimiento del servicio o dificultad en la escogencia de un proveedor que oferte a mejor precio. Por ello es necesario tener una cartera de proveedores bien identificados con información relevante.

En cuanto a estrategias para captar clientes, la publicidad es escasa, la mayoría de los clientes llegan por iniciativa propia o por recomendación de otra empresa o cliente. A nivel de internet tienen una publicación solo con

información básica de ubicación de la empresa, sin señalar horario, servicios, imágenes publicitarias sobre sus servicios, es de acotar que tienen un número considerable de visitas que representan un potencial de clientes, que no encuentran información relevante que si está presente en la competencia.

Además de lo señalado se encontraron otros aspectos a considerar que fueron resumidos y presentados en el análisis FODA.

#### **4.2.2. Análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos)**

##### **Factores Políticos**

Con el fallecimiento del presidente Hugo Chávez Frías en 2013, el candidato oficialista Nicolás Maduro es electo como nuevo presidente con el 50,6 por ciento de los votos, y el candidato opositor, Henrique Capriles, totalizó 49,1 por ciento. Estos resultados evidenciaron un apoyo electoral similar, que se tradujo en una polarización de modelos políticos con grandes diferencias que conllevarían a grandes conflictos en el proceso de gobernación del país.

La situación política en Venezuela y su incidencia en lo económico se puede resumir en palabras de la profesora de la Universidad Simón Bolívar (USB), Guardilla, M. (2020), expuestas en su artículo “Venezuela 2020: autoritarismo político y pragmatismo económico”

La oposición pensó que la proclamación del líder opositor Juan Guaidó como «presidente encargado» y, las sanciones por parte de Estados Unidos, conllevarían a un cambio político. Esto no ocurrió, la oposición se debilitó y el mandatario Nicolás Maduro ha logrado mantenerse en una de la crisis más fuerte en la historia venezolana a través de la liberalización de la economía y el fortalecimiento de la represión y la militarización, ahora en el marco de la pandemia (p. 1).

A partir del 2013 el precio del petróleo descendió de 98 dólares a 45 en el 2017, repercutiendo inmediatamente en la economía del país debido a su dependencia directa. Rubros como alimentos, repuestos de maquinarias

industriales y de automóviles entre otros, vieron disminuidas sus importaciones, conllevando a la escasez de productos y disminución de la calidad de los servicios, situación que condujo a un ambiente de malestar debido a las grandes colas para obtener lo poco en inventarios. Este escenario provocó que el gobierno perdiera credibilidad y por ende popularidad. La situación llevó a protestas que condujeron a arrestos violatorios de la constitución.

Blanco, E. (2017), profesor del IESA presenta el resultado de un estudio realizado por la Fundación Heritage, orientado a la medición de la interferencia de los gobiernos en la economía de sus países mediante un índice de libertad económica, según esta investigación Venezuela se ubicó en 2016 en el puesto número 176 de 178 países medidos; únicamente superó a Cuba (177) y a Corea del Norte (178).

En cuanto a las medidas laborales y económicas con mayor incidencia negativa fijadas por el gobierno venezolano, Blanco (2017) señala: la inamovilidad laboral, el control de precios y el control cambiario; medidas que en la actualidad están vigentes, a excepción del control de divisas donde ha surgido cierta flexibilización en su control. Estas regulaciones han tenido como consecuencia:

- ✓ Algunos trabajadores negocian su salida con beneficios superiores a los dispuestos en la Ley Orgánica de los Trabajadores y las Trabajadoras para los casos de renuncia.
- ✓ Algunas empresas cuyos productos principales se encuentran regulados están destinadas a cerrar sus operaciones, debido a que el gobierno no les permite incluir el monto de la inflación en el cálculo de costos de producción del producto.
- ✓ La dificultad en el acceso a divisas para la compra de materia prima han llevado a algunas empresas a redimensionar su portafolio de productos y priorizar actividades para subsistir.

## **Factores económicos**

Los aspectos que impactan más la economía venezolana son la hiperinflación y la dolarización. Según la agencia EFE (2022) el país presentó una hiperinflación en 2018 de 130.060 por ciento, escenario que generó un proceso de dolarización no oficial. Esta situación se agudizó con las frecuentes fallas de electricidad que afectaron los pagos en bolívars a través de los sistemas bancarios en línea. Según la firma Ecoanalítica las transacciones en dólares representan el 64 por ciento, donde el 58 por ciento de la población es la que realmente tiene acceso a esta moneda según la encuestadora Datanálisis. Es así como el proceso acelerado de devaluación del bolívar llevó al Gobierno a realizar una reconversión como medida para recuperar la confianza en la moneda, eliminándole seis ceros.

Según el presidente Nicolás Maduro en el 2021 la economía presentó un crecimiento del 4 por ciento augurando la salida de la hiperinflación, información no confirmada por el Banco Central el cual no ha publicado datos macroeconómicos del producto interno bruto (PIB) desde el primer trimestre de 2019, mientras que el Observatorio Venezolano de Finanzas situó en 6,8 por ciento el alza del PIB en 2021. En este sentido, Fedecámaras, señaló que en el 2021 el sector privado creció entre 3,5 y el 4 por ciento, agregando que estimaba que estas cifras podrían aumentar en 2022.

En este escenario es interesante lo señalado por Vicente León, presidente de Datanálisis en la revista Portafolio (2022):

El sector privado ha logrado de alguna manera aprovechar o tomar ventaja en este escenario, sin embargo no es algo que aplica a todo el sector privado. Se refiere a aquel segmento que no tiene que competir con importaciones o que soporta el mismo las importaciones: salud, tecnología, comercio, distribución e inclusive alimentos (p. 2).

Debido al aumento de las transacciones en dólares, más del 64,3 por ciento según Ecoanalítica, el gobierno venezolano presentó a inicios del 2022

unas medidas con la finalidad de recuperar el uso de la moneda oficial, cabe señalar:

- ✓ El encaje legal pasa del 85 al 75 por ciento para aumentar la base crediticia.
- ✓ Se autoriza a la banca pública y privada a utilizar hasta el 10% por ciento de sus depósitos en divisas para dar créditos en bolívares indexados a la tasa oficial que publica el BCV.
- ✓ La reforma a la Ley de Grandes Transacciones Financieras (IGTF) que contempla una tasa del 0 al 2 por ciento para las transacciones en bolívares; una cuota entre el 2 al 8 por ciento para la compraventa dentro del sistema bancario en divisas o criptomonedas no emitidas por el BCV y entre el dos al veinte por ciento para transacciones que no pasen por las instituciones financieras.

Con estas medidas se busca que se utilice más la moneda local. Estas constituyen un obstáculo a iniciativas del sector productivo, algunos analistas al igual que Fedecámaras señalan que las más afectadas serán la pequeña y mediana empresa, sobre todo considerando que la economía en Venezuela apenas comienza su recuperación. Aun así, coinciden que habrá un incremento de la economía en el 2022, el presidente de Datanálisis señala que es posible un 10 por ciento en el sector industrial.

### **Factores Sociales**

El entorno social de Venezuela es considerado impredecible considerando el deterioro de los servicios públicos, entre ellos las fallas de electricidad, el suministro de agua, gas y gasolina. Esta situación trajo consigo el detrimento de instituciones que prestan servicios básicos a la sociedad como planteles educativos, hospitales, redes bancarias, transporte, entre otros; conduciendo a un marcado deterioro en la calidad de vida de los venezolanos.

En la era de la tecnología e innovación es de considerar el rezago tecnológico en Venezuela de los sistemas de comunicación incluida internet. A

pesar de esta situación, la pandemia del COVID 19 y la digitalización de la moneda local han llevado a parte de la población a hacer uso de las TIC como herramienta de estudio, de negocio, de comunicación, de trabajo.

Un aspecto que ha impactado en el desempeño de la sociedad es la cantidad de jóvenes profesionales y no profesionales que han emigrado en la búsqueda de oportunidades que les lleven a mejorar su calidad de vida. Esta situación ha afectado negativamente la planificación, desarrollo, y desenvolvimiento de las empresas venezolanas. Además la emigración acelerada no programada, trajo consigo un ambiente de depresión familiar.

En cuanto al poder adquisitivo en Venezuela existe una disparidad, hay sectores en grandes ciudades en los que la crisis pareciera irreal, y otros que representan la mayoría, donde la crisis económica es acentuada. Según datos de la Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi), que realizan universidades del país, el 80 por ciento de la población está en pobreza extrema.

Estos escenarios han llevado a muchos venezolanos a modificar su estilo de vida, explorar otras áreas del conocimiento y trabajo, realizar nuevos emprendimientos; de esta forma algunos logran subsistir y otros han conseguido capturar mercados producto del cierre de algunas empresas. En este sentido ha aumentado el trabajo informal, en gran parte por el desempleo y por los bajos salarios del sector público.

### **Factores tecnológicos**

Un aspecto importante para toda empresa es el ser competitiva, para ello debe tener en cuenta el gestionar procesos de innovación tecnológica. Es así como la inversión de algunas empresas venezolanas en su parque tecnológico, les ha permitido responder de forma eficiente a las demandas haciéndolas más competitivas. Es de considerar, sobre todo en las empresas de servicios y mantenimientos técnicos, que el desarrollo tecnológico acelerado de cambio en los productos, ha conllevado a la reducción de los plazos de obsolescencia de estos.

En cuanto a los recursos para el uso del internet, el presidente de Cantv informó que se están ejecutando diversos proyectos para mejorar el servicio de conectividad del país, como el incremento de productos de conectividad a los usuarios, así como también la mejora de la velocidad de navegación en los hogares y sectores productivos. A esto se suma, el escenario económico, social y educativo actual que ha llevado a una creciente demanda del servicio de internet en Venezuela, por lo que han surgido empresas privadas proveedoras de este servicio.

Debido a la demanda de profesionales y trabajadores con conocimientos en el uso de tecnologías de información y computación en general, se han creado empresas de servicio encargadas de la capacitación de personal en esta área; además como consecuencia de la no presencialidad producto de la pandemia, se han ofertado cursos online gratuitos que permiten la actualización tecnológica. A continuación el resumen del análisis PEST (Ver cuadro 12)

**Cuadro 12**  
**Resumen Análisis PEST**

<b>POLÍTICO</b>	<b>ECONÓMICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inestabilidad política, escenarios de represión y militarización.</li> <li>-Pérdida de Credibilidad en la gestión del gobierno.</li> <li>-Interferencia acentuada del gobierno en la economía.</li> <li>-Medidas laborales y económicas con mayor incidencia negativa fijadas por el gobierno venezolano (inamovilidad laboral, el control de precios y el control cambiario).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Escenario de Hiperinflación y la dolarización.</li> <li>-Devaluación de la moneda oficial.</li> <li>Reconversión de la moneda oficial.</li> <li>-Crecimiento de la economía venezolana entre 3,5% y el 4%, se espera aumento en el 2022.</li> <li>-Reactivación de empresas privadas.</li> <li>-El encaje legal pasa del 85 al 75 por ciento para aumentarse la base crediticia.</li> <li>-Se autoriza a la banca pública y privada a utilizar hasta el 10 por ciento de sus depósitos en divisas para dar créditos en bolívares indexados a</li> </ul>

	la tasa oficial que publica el BCV. -La reforma a la Ley de Grandes Transacciones Financieras (IGTF).
<b>SOCIAL</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>
-El entorno social de Venezuela es impredecible considerando el deterioro de los servicios públicos. -Deterioro en la calidad de vida de los venezolanos. -Incremento en el uso de las TIC como apoyo a la educación, el comercio y comunicación personal. -Fenómeno de emigración de venezolanos. -Bajo poder adquisitivo del 80 por ciento de la población venezolana. -Cambios en el estilo de vida.	-Inversión de algunas empresas venezolanas en su parque tecnológico. -Reducción de los plazos de obsolescencia de los productos debido a los cambios vertiginosos. -Proyectos para mejorar el servicio de conectividad del país. -Creación de empresas privadas proveedoras del servicio de internet. -Presencia de empresas de servicio encargadas de la capacitación de personal en el área de tecnología de información.

Fuente: Aceituno, N. (2022)

Como se evidencia en el resumen del análisis Pest, Venezuela representa un país con un escenario un tanto incierto para la inversión, la política y el gobierno son aspectos que interfieren de manera directa en las decisiones de tipo económico. Como consecuencia de ello se ha presentado un deterioro en los servicios públicos y un detrimento en la calidad de vida de la población. Esta situación ha llevado a algunos sectores, entre ellos a personal de carrera profesional, a realizar emprendimientos más adaptados a la realidad del país, ello ha conducido a un pequeño crecimiento en lo económico que se ve reflejado en un aumento de empleos y por ende una mejora en la calidad de vida de un pequeño sector de la población. No obstante este escenario se ha ido multiplicando, tanto que el gobierno ha flexibilizado un poco su comportamiento. Es por ello que se ve una mejora económica en el resurgimiento de pequeñas empresas e inversión de empresarios extranjeros. Para algunos empresarios esta situación representa una oportunidad para la inversión al no contar con mucha competencia, producto de la migración y cierre de algunas empresas.

#### **4.2.3. Análisis Estratégico de la empresa PSI Refrigeración, C.A.: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA)**

A continuación se presenta la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), construida con los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas de recolección aplicadas en la investigación, lo que será insumo para realizar la planificación estratégica que permitirá a la empresa aumentar su índice de competitividad y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado.(Ver cuadro 13)

##### **Debilidades**

- ✓ Conocimiento básico de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.
- ✓ Falta de personal calificado y con visión estratégica.
- ✓ Dificultad en el proceso de atención al cliente.
- ✓ Falta de incorporación de tecnología de la información en los procesos.
- ✓ Baja promoción de sus productos.

##### **Fortalezas**

- ✓ Flexibilidad en su estructura organizacional.
- ✓ Empresa con dieciséis años de servicio ininterrumpido.
- ✓ Celeridad en la toma de decisiones.
- ✓ Valores implícitos que influyen en su clima organizacional y por ende en sus posibilidades de diversificación y permanencia en el tiempo.
- ✓ Ubicación geográfica estratégica para demanda de servicios.
- ✓ Personal técnico capacitado con años de experiencia
- ✓ Equipamiento técnico adecuado.
- ✓ Conocimiento del sector, de proveedores y clientes.

##### **Oportunidades**

- ✓ Ritmo acelerado de creación y difusión tecnológica, que posibilita los incrementos de competitividad para mejorar la presencia en el mercado.
- ✓ Escenario de recuperación de las PYMES.

- ✓ Existencia de empresas de capacitación del personal empresarial.
- ✓ Disminución de la oferta de servicio en el área de refrigeración producto de la crisis económica.
- ✓ Acceso a créditos de la banca pública.

**Amenazas**

- ✓ Incertidumbre en el acontecer político y social del país.
- ✓ Deterioro del marco institucional: inseguridad jurídica y personal, restricción del derecho a la libertad económica.
- ✓ Controles dentro de la economía: de precios, de cambio, de tasas de interés.
- ✓ Cambios en la legislación laboral. Inamovilidad laboral.
- ✓ Presencia de competidores que ofrecen servicios similares.

**Cuadro 13**

**Análisis FODA**

		Oportunidades	Amenazas
		<b>MATRIZ</b>  <b>FODA</b>	O1. Escenario de recuperación de las PYMES
O2. Existencia de clientes potenciales.			
O3. Ritmo acelerado de creación y difusión tecnológica	A2. Deterioro del marco institucional: inseguridad jurídica y personal, restricción del derecho a la libertad económica		
O4. Disminución de la oferta de servicio en el área de refrigeración producto de la crisis económica.	A3. Cambios en la legislación laboral. Inamovilidad laboral		
	A4. Controles dentro de la economía: de precios, de cambio, de tasas de interés		
O5. Acceso a créditos de la banca pública y privada.	A5. Presencia de competidores que ofrecen servicios similares.		
O6. Existencia de empresas de capacitación del personal empresarial.			
<b>F O</b>	F1. Estructura	FO	FA

	<p>organizacional flexible.</p> <p>F2. Celeridad en la toma de decisiones.</p> <p>F3. Valores que intervienen en su clima organizacional y por ende en sus posibilidades de diversificación y permanencia en el tiempo.</p> <p>F4. Ubicación geográfica estratégica</p> <p>F5. Personal técnico calificado con años de experiencia</p> <p>F6. Equipamiento técnico adecuado</p> <p>F7. Cartera de clientes.</p> <p>F8. Cantidad de proveedores de repuestos.</p> <p>F9. Empresa con 16 años de servicio</p> <p>F10. Conocimiento del sector, de potenciales proveedores y clientes.</p>	<p>- Su estructura, clima organizacional, y recuperación de las PIMES posibilita cambios estratégicos exitosos .(F1,F3, F4, F5, F6,O1,O2)</p> <p>- El contar con una cartera de clientes permitirá la captación de nuevos clientes a través de publicidad sobre la calidad de sus servicios. (F4, F7, O1,O4).</p> <p>- El escenario actual de recuperación: aumento de la demanda y disminución de la oferta conlleva a elaborar estrategias para posicionarse en el mercado. (.F1, F5, F6, O1, O4).</p> <p>- Su ubicación geográfica y su relación con clientes y proveedores, permite realizar estrategias hacia alianzas que conlleven a la estabilidad y permanencia de la empresa. (F4,F7, F8, O1,O2)</p> <p>-la credibilidad empresarial producto de años de servicio posibilita acceder a créditos bancarios.(F9,O5).</p>	<p>-El clima organizacional y la experiencia de años de ajustes a cambios ante el escenario país, permitirá elaborar estrategias que le permitan mantenerse en el mercado. (F!,F2, F3,F4,F9).</p> <p>- La credibilidad de la empresa y su posicionamiento en el mercado y experiencia de años de servicios le posibilitara crear convenios y alianzas que le facilitaran la estabilidad ante la incertidumbre país.(F4,F9,F10, A2,A4).</p> <p>- La experiencia en el sector les permitirá aplicar estrategias competitivas.(F9,F10,A5)-</p>
Debilidades	<p>D1. Dificultad en el proceso de atención al cliente. Duplicidad de funciones</p> <p>D2. Carencia de sistemas Informáticos de apoyo a los procesos administrativos</p> <p>D3. Baja promoción de los servicios</p> <p>D4. Falta de un manual de normas y procedimientos</p>	<p>DO</p> <p>-Aprovechar los créditos y asistencia técnica del Estado para invertir en tecnología, incremento de personal y capacitación. (D1,D2,D3, O5,O6)</p> <p>-Las estructuras de apoyo al uso de medios electrónicos así como la amplia creación y difusión tecnológica, permite actualizar los sistemas de información y promoción.(D2, D3, D4, O3,O6).</p> <p>-Diseñar un manual de normas y</p>	<p>DA</p> <p>-El escenario político, económico y social de Venezuela amerita de que la empresa conserve un clima organizacional adecuado donde sus empleados se mantengan motivados, con incentivos que les permitan trabajar en medio de las dificultades.</p> <p>-La incertidumbre en cuanto a cambios en la legislación laboral y empresarial pasa por crear alianzas que permitan solventar decisiones</p>

		procedimientos.(D4, O6).	gubernamentales que puedan afectar las actividades de la empresa. -Debido al escenario país es imprescindible para la empresa tener a mano un plan estratégico gerencial que le permita ajustarse a cambios con el menor riesgo posible..
--	--	--------------------------	--

Fuente: Aceituno, N. (2022)

El análisis de la matriz FODA arrojó información relevante para la elaboración de estrategias orientadas al mejoramiento de la empresa PSI Refrigeración C.A. Entre las cuales se señalan:

1.- Diseñar un manual de normas y procedimientos.

Basado en: existe duplicidad de funciones y procesos que necesitan ser mejorados para atender las nuevas ofertas de servicios, producto de la reapertura de la empresa.

2.- Diseñar un plan de publicidad que permita dar a conocer los servicios que presta la empresa así como también posibles promociones.

Basado en: la empresa cuenta con una cartera de clientes que permitirá la captación de nuevos clientes a través de publicidad sobre la calidad de sus servicios, así como también contratar servicios de publicidad y hacer uso de sitios en internet orientados a este fin..

3.- Afianzar alianzas con proveedores que conlleven a la estabilidad y permanencia de la empresa.

Basado en: - La credibilidad de la empresa y su posicionamiento en el mercado y experiencia de años de servicios. - Su ubicación geográfica y su relación con clientes y proveedores. - La incertidumbre en cuanto a cambios en la legislación laboral y empresarial pasa por crear alianzas que permitan solventar decisiones gubernamentales que puedan afectar las actividades de la empresa

4.- Diseñar un plan de actualización en tecnología, incremento y capacitación del personal, aprovechando los créditos y asistencia técnica del Estado.

Basado en: ser una empresa solvente que puede optar a préstamos bancarios de ser necesario, en función de sus años de servicio continuo con una buena imagen crediticia.

#### **4.3 Fase III: Diseño de las estrategias gerenciales con el fin de proponer la reactivación de la empresa PSI refrigeración C.A.**

En esta fase se estimó la información recolectada y analizada en todas las fases de esta investigación. Para el desarrollo, se tomó en cuenta la revisión documental en donde se pudo hacer un análisis de la estructura organizacional y de los procesos. También aplicando la metodología Balanced scorecard (BSC) para el mapa estratégico de la organización. De igual forma, se tomarán en cuenta los recursos financieros y humanos, los cuales determinaron el alcance de la investigación.

##### **Planificación estratégica para la empresa PSI Refrigeración C.A.**

#### **4.3.1. Direccionamiento Estratégico.**

Para la empresa PSI C.A, el direccionamiento estratégico lo conforman la Misión, Visión, los principios y valores para el desarrollo de sus actividades dentro y fuera de la empresa. Para el logro de sus metas se regirá por objetivos, políticas y estrategias. Todo este contenido hace referencia especial a la propuesta de esta Tesis como lo es la elaboración de Estrategias Gerenciales coherentes y eficientes para la empresa P.S.I Refrigeración C.A.

##### **Misión**

“Construir con nuestros valores morales y éticos capital humano, tecnología, conocimientos y servicios de la más alta calidad y competitividad en el campo de la refrigeración industrial, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el mercado venezolano”.

##### **Visión**

“Ser líder en servicio técnico en el campo de la refrigeración industrial, mediante el desarrollo del capital humano y tecnológico de tal manera de conquistar el nivel más alto de satisfacción de nuestros clientes”

### **Principios o valores**

Se han definido los siguientes valores para la empresa PSI C.A, los cuales forman parte de su cultura organizacional.

- ✓ Excelencia: Cada uno de los miembros de la empresa deben estar en una permanente búsqueda de la excelencia en los trabajos que realizan, en la atención al cliente, en el trato cotidiano con las demás personas de la empresa, La excelencia se ve reflejada en un trato justo hacia los demás, en su templanza a las adversidades.
- ✓ Responsabilidad: decidir y actuar sin necesidad de represiones en el cumplimiento de sus actividades con la finalidad de lograr la prestación de un servicio de calidad.
- ✓ Calidad en el servicio técnico: Los miembros de la empresa deben articular la excelencia personal y corporativa obteniendo la satisfacción del cliente interno y eterno de la empresa.
- ✓ Cordialidad: Trato respetuoso y justo con el cliente externo y con todo el personal de la empresa a todos los niveles.
- ✓ Confianza: Promover un espacio para la libre expresión y la iniciativa personal, estableciendo relaciones basadas en la colaboración y tranquilidad del personal.
- ✓ Honradez: Mantener buenas costumbres en todas las actividades ejecutadas por el personal. Así como en las negociaciones con los clientes y proveedores.
- ✓ Laboriosidad: Teniendo como norte la dedicación al trabajo, la búsqueda del éxito, con el compromiso de todo el personal de la empresa.
- ✓ Cumplimiento: ser capaz de establecer el orden, las reglas y los métodos en la actividad diaria.

- ✓ Rentabilidad: Lograr el bienestar y desarrollo de empresa.
- ✓ Competitividad: Obtener una ventaja distintiva a entre las empresas que se encuentran en el mercado de la refrigeración industrial.
- ✓ Eficiencia: hacer nuestro trabajo de la mejor manera posible, al menor tiempo, logrando la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Disposición: Estar dispuestos a trabajar el tiempo que sea necesario con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes.
- ✓ Respeto: Aceptar a las personas que nos rodean tal cual como son.
- ✓ Calidad: Hacer siempre nuestro mejor esfuerzo para lograr la excelencia de nuestro servicio.
- ✓ Honestidad: Ser fieles y leales a la empresa y a los clientes.
- ✓ Conciencia ambiental: Realizar nuestro trabajo de manera de preservar el medio ambiente.

### **Objetivos empresariales**

Para la empresa PSI C.A en el periodo 2022-2027 la formulación estratégica la integran los siguientes objetivos:

### **Estructura Organizacional**

Establecer una estructura organizacional ágil, flexible, dinámica y orientada a la satisfacción de los clientes de la empresa PSI C.A

### **Desarrollo del Recurso Humano**

Desarrollar y mejorar el nivel Técnico-Profesional del personal de la empresa P.S.I Refrigeración C.A como un medio para alcanzar una ventaja con nos diferencie en el mercado actual.

### **Servicio al Cliente**

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos procurando su vinculación permanente a la empresa y asegurando su lealtad.

### **Control Total de la Calidad**

Mejoramiento continuo de la calidad de nuestro servicio técnico como un requisito de supervivencia a largo plazo.

### **Imagen Organizativa**

Ser reconocida como la mejor empresa en prestación de servicios de refrigeración industrial.

### **Rentabilidad**

Incrementar las utilidades netas anuales.

### **Modernización Tecnológica**

Modernizar los equipos y herramientas durante los próximos 5 años para garantizar la productividad con la más alta calidad.

### **Determinación de políticas de la empresa**

Seguidamente se dan a conocer las políticas propuestas para la empresa P.S.I Refrigeración C.A

- ✓ Comunicar al personal de la empresa el direccionamiento estratégico para así conseguir un mejor desarrollo en las actividades encomendadas.
- ✓ Llevar a cabo reuniones periódicas con la finalidad de conocer los resultados obtenidos con la nueva estructura organizacional.
- ✓ Desarrollar un programa de capacitación para el personal operativo para de esta forma lograr eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo en la empresa.
- ✓ Ofrecer talleres al personal en el área administrativa y de servicio al cliente.
- ✓ Realizar mejoramiento continuo en todas las actividades que lleve a cabo la empresa tanto administrativamente como operativamente.
- ✓ Fomentar el control de calidad en los trabajos de servicio técnico.
- ✓ Encontrar los medios publicitarios más adecuados que permitan captar más clientes y que estén más al alcance de la empresa. con la finalidad de crear una nueva imagen.

- ✓ Velar por la productividad en términos de eficacia y eficiencia en la aplicación de los recursos.
- ✓ Todos los gastos realizados por la empresa deben ser debidamente planificados al igual que los ingresos para así tener una base sólida para realizar el análisis financiero.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión para verificar y tener una visión amplia de los resultados obtenidos por la empresa.
- ✓ Presentar trimestralmente los estados financieros de la empresa para medir el nivel de rentabilidad y cumplimiento de los objetivos.

#### **Estrategias empresariales.**

En este ambiente de retos la clave para competir es la puesta en práctica de estrategias y la aplicación de la mercadotecnia.

#### **Estrategias de productividad.**

Para mejorar la productividad de la empresa es importante aprovechar los avances tecnológicos y equipos y herramientas en buen estado, ello con la finalidad de proporcionar a los clientes un mejor servicio y a su vez que el personal sea más productivo y hábil en los procesos, entre ellas se mencionan a continuación:

- ✓ Con miras a mejorar el servicio técnico proporcionado por la empresa se revisarán los equipos y herramientas con la finalidad de modernizarlos o darles mantenimiento.
- ✓ Mejoramiento en la planificación y ejecución de los trabajos que se realizan diariamente .se debe hacer el monitoreo.
- ✓ Ofrecer un mejor servicio técnico con ayuda de las tecnologías de punta logrando así un mayor desarrollo y crecimiento de la calidad de nuestro servicio.
- ✓ Establecer una estructura organizacional en la empresa que permita afrontar los retos de un mercado cada vez más competitivo.
- ✓ Crear e implementar el plan estratégico de la empresa.

### **Estrategias de calidad del servicio técnico industrial:**

Con la finalidad de satisfacer y superar las expectativas de los clientes requieren:

- ✓ Confiabilidad: brindar un servicio confiable como se ha prometido.
- ✓ Capacidad de respuesta: dar una respuesta adecuada a la necesidad del cliente.
- ✓ Tranquilidad: representa la confianza que se transmite al cliente.
- ✓ Empatía: atención personalizada a los clientes.
- ✓ Aspectos tangibles: las instalaciones físicas, personal, equipos y materiales de comunicación, son recursos que influyen en la satisfacción de los clientes.

Basado en lo anterior seguidamente se procede a presentar las estrategias de la Empresa PSI Refrigeración C.A:

- ✓ Determinar en forma permanente los niveles de satisfacción del cliente mediante la aplicación de encuestas.
- ✓ Capacitar al personal de manera de responder a los retos.
- ✓ Crear una base de datos con la información de los clientes y los equipos de refrigeración a hacerles el servicio, dando así una respuesta oportuna.
- ✓ Ganar prestigio con servicios garantizados con altos estándares de calidad.

### **Estrategias Intensivas:**

Las estrategias de penetración y desarrollo en el mercado son las estrategias intensivas y para PSI C.A son:

- ✓ Dar a conocer los servicios que presta la empresa mediante la realización de gastos en publicidad.
- ✓ Realizar encuestas de opinión que permitan conocer lo que el cliente quiere.

### **Estrategias de diferenciación**

Estas estrategias se llevan a cabo con una entrega o imagen diferenciada, para PSI C.A estas son:

- ✓ Elaborar folletos donde se presenta información de la empresa como lo son sus instalaciones, servicios, tecnología y talento humano con que se cuenta para dar el mejor servicio al cliente.
- ✓ Diseñar un plan de publicidad acorde con las necesidades de la empresa para consolidar su imagen en Valencia, estado Carabobo.
- ✓ Realizar visitas técnicas a los clientes potenciales de manera de dar a conocer los servicios de PSI C.A.

#### **4.3.2. Planes y Programas de acción**

##### **Modelos de planes y programas de acción**

Se tomó en cuenta el objetivo de la empresa a alcanzarse a largo plazo, responsables, tareas y acciones para el logro del objetivo, tiempo, metas, recursos necesarios y las limitaciones o dificultades que pueda encontrar en el momento de ejecutar la estrategia.

##### **Plan operativo**

Este prioriza los objetivos y metas más importantes por alcanzar y se elaboró de manera de ser revisado anualmente de tal forma que es un plan operativo anual (POA.) (Ver cuadro 14)

##### **Plan de acción**

Es el marco o guía que brinda la estructura en la ejecución del proyecto.

#### **Cuadro 14**

##### **Plan operativo Área Administrativa y Gerencia General**

**Objetivo Organizacional:** Establecer una estructura organizacional ágil, flexible, dinámica y orientada a la satisfacción de los clientes de la empresa PSI Refrigeración C.A.

Actividades	Duración	Responsables	Recursos	Meta	Observaciones
-------------	----------	--------------	----------	------	---------------

Análisis de la estructura organizacional actual.	1 Mes	Área administrativa y Gerencia General	Económicos, Humanos, Materiales y Técnicos.	Mejorar la organización de la empresa.	La empresa dotara de todos los suministros y materiales de oficina
Análisis de funciones, responsabilidades y políticas.	1 Mes	Área administrativa y Gerencia General	Económicos, Humanos, Materiales y Técnicos	Establecer funciones, responsabilidades para cada cargo	La empresa dotara de todos los suministros y materiales de oficina
Levantamiento de los procedimientos administrativos,	1 Mes	Área administrativa y Gerencia General	Económicos, Humanos, Materiales y Técnicos	Establecer funciones, responsabilidades para cada cargo.	La empresa dotara de todos los suministros y materiales de oficina
Implementación de una cultura de productividad y servicio técnico	Julio 2022	Área administrativa y Gerencia General	Económicos, Humanos, Materiales y Técnicos	Incrementar la eficiencia en cada una de las tareas	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

### Cuadro 15

#### Plan operativo Área Administrativa, Gerencia General y Área Operativa.

**Objetivo Organizacional:** Desarrollar y mejorar el nivel Técnico-Profesional del personal de la empresa como un medio para alcanzar una ventaja diferencial en el mercado actual.

Actividades	Duración	Responsables	Recursos	Metas	Observaciones
Desarrollo de un cronograma de capacitación para el recurso humano.	Semestral	Área administrativa	Materia, humano y técnico.	Mejorar la organización de la empresa.	Prioridad en los servicios técnicos.
Inversión en programas de capacitación para el talento humano	Anual	Área Administrativa y Gerencia General	Materia, humano, técnico y económico	Mejorar los procesos Administrativos y operativos.	Convenios
Implementación de una cultura de	Semestral	Área Administrativa y Gerencia	Materia, humano, técnico y	Incrementar la eficiencia de cada una de las	De acuerdo a las necesidades

productividad y servicio técnico con un conocimiento integral		General	económico	tareas.	
---	--	---------	-----------	---------	--

Fuente: Aceituno, N, (2022)

### Cuadro 16

#### Plan operativo Área Operativa y Gerencia General

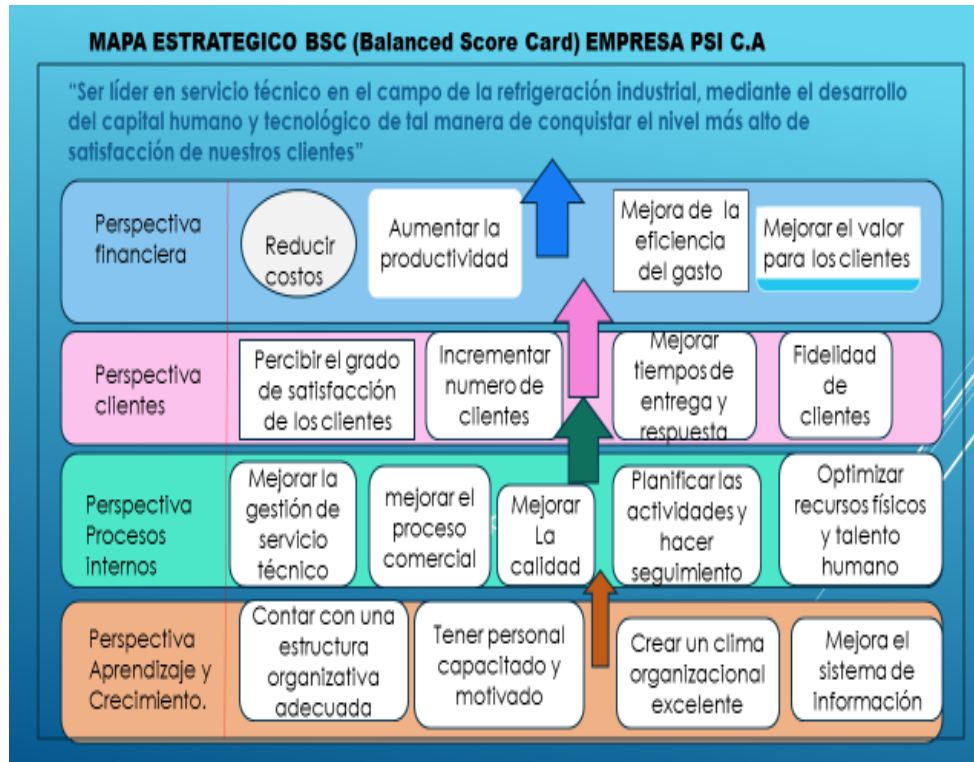
**Objetivo Organizacional:** Ser reconocida como la mejor empresa en prestación de servicios de refrigeración industrial.

Actividades	Duración	Responsables	Recursos	Metas	Observaciones
Investigación de mercado para conocer la publicidad que utiliza la competencia	Trimestral	Área administrativa. Contratación de un profesional.	Humanos Materiales Económicos técnicos	Determinar posicionamiento de la empresa mediante los medios de publicidad.	
Evaluación y desarrollo de un servicio técnico con valor agregado.	trimestral	Gerencia general. Jefe de servicio técnico.	Humanos Materiales Económicos técnicos	Impulsar en un 20% en la innovación del servicio.	
Diseñar un plan de publicidad e implementar estrategias.	trimestral	Área administrativa asesores de publicidad.	Humanos Materiales Económicos técnicos	Posicionar la imagen interna y externa de la empresa en el estado Carabobo.	
Realizar reuniones para conocer el posicionamiento de la empresa.	trimestral	Gerencia general. Área operativa. Área administrativa.	Humanos Materiales	Ser una empresa innovadora, eficiente y rentable.	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

#### 4.3.3 Mapa estratégico (Balanced scorecard)

El Balance Scorecard permite monitorear el desempeño de la empresa como un todo por medio de indicadores clave que resumen si la organización ha tomado el camino o no. Traduce las estrategias en términos operacionales y acompaña la visión con las estrategias con los objetivos, mediciones e iniciativas de las siguientes perspectivas (Ver figura 5)



**Fig 5 Mapa Estratégico Empresa PSI Refrigeración C.A.**

Fuente: Aceituno, N. (2022)

Del Mapa Estratégico se desprenden los siguientes indicadores de desempeño

**Financieros:**

Reducir costos

Aumentar productividad

Mejorar la eficiencia del gasto

Mejorar el valor para los clientes.

**Desde el cliente**

Recibir el grado de satisfacción de los clientes

Incrementar número de clientes

Mejorar tiempos de entrega y de respuesta.

Fidelidad de clientes

### **Procesos internos**

Mejorar la gestión de servicio técnico

Mejorar el proceso comercial

Mejorar la calidad

Planificar las actividades y hacer seguimiento

Optimizar recursos físicos y humanos

### **Aprendizaje y crecimiento**

Contar con una estructura organizativa adecuada

Tener personal capacitado y motivado

Crear un clima organizacional excelente

Mejorar el sistema de información.

### **4.3.4. Actividades realizadas por la empresa.**

Están son clasificadas por el orden de prioridades para llevar a cabo un servicio de excelencia.

#### **4.3.4.1 Actividades Primarias**

A su vez son clasificadas en logística interna y logística externa.

- **Logística interna**

P.S.I refrigeración C.A inicia sus actividades con el aprovisionamiento de matéales, herramientas y equipos que serán utilizados en los servicios del día, los cuales están debidamente registrados, controlados y ordenados en el almacén y se lleva un inventario a fin de saber la existencia (Ver cuadro 17)

**Cuadro 17**  
**Mantenimiento preventivo equipos Split, UC**

<b>Tipo de mantenimiento</b>	<b>Mantenimiento Preventivo</b>
<b>Equipo:</b>	Split, UC
<b>Herramientas:</b>	Taype plateada , manómetro, amperímetro, llaves de cruce, desarmadores, cepillo para lavar, cepillo para serpentín, baldes, manguera jardinera , meta sol, pega.
<b>Equipo de</b>	Guantes, cubre botas, botas

<b>seguridad</b>	
<b>Puntos críticos</b>	Reparación de fuga en tubería (si existe). Aplicación y enjuague de meta sol.
<b>Descripción de procedimiento</b>	
<p>Fase 1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Probar el equipo.</li> <li>2.- Destapar evaporadora.</li> <li>3.- Comprobar que la tubería no presente fuga y no presente escarcha.</li> <li>4.-Apagar el equipo.</li> <li>5.-Lavar el equipo con agua.</li> <li>6.-Sacudir las partes eléctricas con brocha.</li> <li>7.- Limpiar carcasa.</li> <li>8.- Reparar fuga (Si existe).</li> <li>9.- Armar evaporadora colocando Taype plateada.</li> </ol> <p>Fase 2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destapar condensador.</li> <li>2.-Lavar condensador con agua.</li> <li>3.- Aplicar meta sol y dejar hasta que haga efecto.</li> <li>4.- Enjuagar con abundante agua.</li> <li>5.- Colocar tapa.</li> <li>6.- Encender equipo.</li> <li>7.- Medir presión y amperaje.</li> </ol>	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

**Cuadro 18**  
**Mantenimiento General equipo Split**

<b>Tipo de mantenimiento</b>	<b>Mantenimiento General</b>
<b>Equipo:</b>	Split
<b>Herramientas:</b>	Taype plateada, manómetro, amperímetro, llaves de crece, desarmadores, cepillo para lavar, cepillo para serpentín, baldes, manguera jardinera, meta sol, pega, escalera de tijera, bomba de vacío.
<b>Equipo de seguridad</b>	Guantes, cubre botas, botas
<b>Puntos críticos</b>	Reparación de fuga en tubería (si existe). Aplicación y enjuague de meta sol

### Descripción de procedimiento

- Fase 1.
- 1.- Probar el equipo
  - 2.- Medir presión.
  - 3.- Reciclar.
  - 4.- Bajar.
  - 5.- Confirmar que no haya voltaje.
  - 6.- Asegurar las líneas.
  - 7.- Desmontar tubería.
  - 8.- Tapar vástagos.
  - 9.- Desmonta Evaporadora
  - 10.- Desarmar evaporadora (Quitar carcasa, bloguear)
  - 11.- Limpiar los componentes electrónicos con brocha
  - 12.-Lavar las piezas desmontadas.
  - 13.- Reparar fuga (Si existe).
  - 14.- Montar evaporadora.
  - 15.- Conectar la alimentación.
  - 16.- Se coloca manguera para agua.
  - 17- Probar manguera (Drenaje).
  - 18.- Armar evaporadora (Se coloca tapa y carcasa).
- Fase 2.
- 1.- Destapar condensador.
  - 2.- Lavar con agua
  - 3.- Aplicar meta sol y Dejar hasta que haga efecto).
  - 4.- Enjuagar con abundante agua.
  - 5.- Colocar tapa.
  - 6.- Encender equipo.
  - 7.- Medir presión y amperaje.

Fuente: Aceituno, N., (2022)

### Cuadro 19

#### Mantenimiento General Equipo UC

Tipo de mantenimiento	Mantenimiento General.
Equipo:	UC
Herramientas:	Taype plateada , manómetro, amperímetro, alicate, llaves de crece, desarmadores, cepillo para lavar, cepillo para serpentín, baldes, manguera jardinera , meta sol, pega, escalera de tijera, bomba de vacío,
Equipo de seguridad	Guantes, cubre botas, botas
Puntos críticos	Reparación de fuga en tubería (si existe).

	Desarmar y armar evaporadora. Aplicación y enjuague de meta sol.
<b>Descripción de procedimiento</b>	
<p>Fase1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Probar el equipo (confirma estado).</li> <li>2.- Medir presión.</li> <li>3.- Reciclar.</li> <li>4.- Bajar equipo.</li> <li>5.- Confirmar que no haya voltaje.</li> <li>6.- Asegurar las líneas.</li> <li>7.- Desarmar evaporadora (quitar carcasa, bloguear)</li> <li>8.- Limpiar los componentes electrónicos con brocha</li> <li>9.- Lavar las piezas desmontadas.</li> <li>10.- Reparar fuga (Si existe).</li> <li>11.- Conectar la alimentación.</li> <li>12.- Probar manguera (Drenaje).</li> <li>13.- Armar evaporadora (Se coloca tapa y carcasa).</li> </ol> <p>Fase 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Destapar condensador.</li> <li>2.- Lavar con agua</li> <li>3.- Aplicar meta sol y dejar hasta que haga efecto).</li> <li>4.- Se enjuaga con abundante agua.</li> <li>5.- Colocar tapa.</li> <li>11.- Encender equipo.</li> <li>12.- Medir presión y amperaje.</li> </ol>	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

### Cuadro 20 Revisión y Reparación

<b>Tipo de mantenimiento</b>	<b>Revisión y reparación.</b>
<b>Equipo:</b>	Todos
<b>Herramientas:</b>	Taype plateada, manómetro, amperímetro, alicate, llaves de crece, desarmadores, Juego de fler, soldadora, nivel: cinta métrica 8 m fz-8.
<b>Equipo de seguridad</b>	Guantes, casco, botas
<b>Puntos críticos</b>	Diagnosticar el problema

<b>Descripción de procedimiento</b>
<p>Fase 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Probar el Equipo.</li> <li>2.- Desarmar equipo.</li> <li>3.- Diagnosticar el problema (falta de refrigerante, desgaste o mal funcionamiento de las piezas).</li> </ol> <p>Fase 2. (Dependiendo de la falla),</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Reparar o cambiar pieza.</li> <li>2.- Recargar de refrigerante.</li> </ol> <p>Fase 3.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Armar equipo.</li> <li>2.- Colocar Taype plateada.</li> <li>3.- Realizar prueba del equipo.</li> </ol>

Fuente: Aceituno, N. (2022)

**Cuadro 21**  
**Instalación de Equipo A/V**

<b>Tipo de mantenimiento</b>	<b>Instalación.</b>
Equipo:	A/V
Herramientas:	Taype plateada , manómetro, escalera de tijera, amperímetro, llaves de crece, desarmadores, Taype, cintra métrica 8 m fz-8, pega,
Equipo de seguridad	Guantes, casco, botas
Puntos críticos	Rellenar espacios entre marcos
<b>Descripción de procedimiento</b>	
<p>Fase 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Taladrar agujeró en el alfeizan.</li> <li>2.- Comprobar medidas.</li> <li>3.- Centrar e insertar aire acondicionado.</li> <li>4.- Bajar bastidor de ventana.</li> <li>5.- Asegurar equipo (inserta tornillos).</li> <li>6.- Fijar ganchos de sujeción.</li> <li>7.- Rellenar espacio entre marcos.</li> <li>8.- Conectar y probar el equipo.</li> </ol>	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

## Cuadro 22

### Instalación de Equipo: Split

Tipo de mantenimiento	Instalación.
Equipo:	Split
Herramientas:	Taype plateada, manómetro, escalera de tijera, amperímetro, llaves de crece, desarmadores, Taype, Cinta métrica 8 m fz-8, pega, bomba de vacío, amperímetro, alicate, juego de fler, corta tubo, soldadora, nivel.
Equipo de seguridad	Guantes, botas, tapones auditivos, cubre botas, lentes.
Puntos críticos	- Interconexión, - Instalación de tubería
<b>Descripción de procedimiento</b>	
<p>Fase 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Medir el lugar de colocación y la evaporadora.</li> <li>2.- Realizar el agujero por donde pasara la tubería y conectar la evaporadora con el condensador (Si se requiere).</li> <li>3.- Medir las distancias en que se colocaran los tornillos de la placa, así como la placa y el agujero de tal manera que calce la tubería.</li> <li>4.- Taladrar pared</li> <li>5.- Colocar espiches en los agujeros.</li> <li>6.- Colocar placa y tornillos.</li> <li>7.- Nivelar.</li> <li>8.- Ajustar tornillos.</li> <li>9.- Montar evaporadora.</li> <li>10.- Conectar la alimentación.</li> <li>11.- Colocar manguera para agua.</li> <li>12.- Probar manguera (Drenaje).</li> <li>13.- Armar evaporadora (Se coloca tapa y carcasa).</li> </ol> <p>Fase 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Medir los pies de tubería necesarios para el trabajo.</li> <li>2.- Colocar roscas en tubería.</li> <li>3.- Realizar el fler en la tubería.</li> <li>4.- Instalar la tubería (Se conecta con el evaporador).</li> <li>5.- Subir y fijar condensador. (En la pared).</li> <li>6.- Confirmar que el condensador calce con la tubería.</li> <li>7.- Unir la tubería y revestir con armaflex.</li> <li>8.- Instalar la tubería (Se conecta con el condensador).</li> <li>9.- Realizar la interconexión.</li> <li>10.- Realizar vacío (20 min).</li> <li>11.- Confirmar si existe fuga (10 min).</li> </ol>	

- 12.- Liberar.
- 13.- Conectar.
- 14.- Encender.
- 15.- Medir presión y amperaje

Fuente: Aceituno, N. (2022)

**Cuadro 23**  
**Instalación de Equipo: UC**

Tipo de mantenimiento	Instalación.
<b>Equipo:</b>	UC
<b>Herramientas:</b>	Taype plateada, manómetro, escalera de tijera amperímetro, llaves de crece, desarmadores, Taype, cepillo para serpentín, cinta métrica 8 m fz-8, pega, bomba de vacío, alicate, juego de fler, corta tubo, soldadora, Nivel, ,
<b>Equipo de seguridad</b>	Guantes, botas, tapones auditivos, cubre botas, lentes, casco.
<b>Puntos críticos</b>	Interconexión. Instalación de tubería.

<b>Descripción de procedimiento</b>
<p>Fase 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Revisar los espacios disponibles en cada uno de los ambientes que estarán conectados con la unidad.</li> <li>2.- Instalar la unidad.</li> <li>3.- Instalar los tubos.</li> <li>4.- Cortar la electricidad de la casa.</li> <li>5.- Instalar el compresor.</li> <li>6.- Realizar agujero y pasar tubo de refrigeración.</li> <li>7.- Realizar agujero y pasar cables eléctricos.</li> <li>8.- Conecta compresor y unidad de tratamiento.</li> <li>9.- Instalar panel de termostato.</li> <li>10.- Conectar la alimentación.</li> <li>11- Revisar la unidad y ajustar termostato.</li> </ol>

Fuente: Aceituno, N., (2022)

### Cuadro 24

#### Desinstalación de Equipo: A/V

<b>Tipo de mantenimiento</b>	<b>Desinstalación</b>
<b>Equipo:</b>	A/V
<b>Herramientas:</b>	Llaves de crece, desarmadores, Taype, manguera jardinera.
<b>Equipo de seguridad</b>	Guantes, botas, tapones auditivos, cubre botas, lentes, casco.
<b>Puntos críticos</b>	Desmontar equipo.
<b>Descripción de procedimiento</b>	
<p>Fase1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Desconectar el equipo.</li> <li>2.- Retirar tornillos.</li> <li>3.- Quitar reborde.</li> <li>4.- Retirar bancos de sujeción.</li> <li>5.- Desmontar equipo.</li> </ol>	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

### Cuadro 25

#### Desinstalación de Equipo: Split

<b>Tipo de mantenimiento</b>	<b>Desinstalación.</b>
<b>Equipo:</b>	Split
<b>Herramientas:</b>	Taype plateada, escalera de tijera, manómetro, bomba de

	vacío, amperímetro, llaves de crece, alicate, desarmadores, taype, cinta métrica 8 m fz-8, juego de fler, corta tubo, soldadora, nivel
<b>Equipo de seguridad</b>	Guantes, botas, tapones auditivos, cubre botas, lentes.
<b>Puntos críticos</b>	Desmontar equipo.
<b>Descripción de procedimiento</b>	
<p>Fase1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Probar el equipo.</li> <li>2.- Medir presión..</li> <li>3.- Reciclar.</li> <li>4.- Bajar equipo.</li> <li>5.- Confirmar que no haya voltaje.</li> <li>6.- Asegurar las líneas.</li> <li>7.- Desmontar y bajar condensador.</li> <li>8.- Desmontar tubería.</li> <li>9.- Tapar vástagos.</li> <li>10.- Desmonta Evaporadora (Quita el equipo y la placa de la pared).</li> </ol>	

Fuente: Aceituno, N. (2022)

## Cuadro 26

### Desinstalación de Equipo: UC

<b>Tipo de mantenimiento</b>	<b>Desinstalación.</b>
<b>Equipo:</b>	UC
<b>Herramientas:</b>	Taype plateada, escalera de tijera, manómetro, bomba de vacío, amperímetro, llaves de crece, alicate, desarmadores, Taype, cinta métrica 8 m fz-8, juego de fler, corta tubo, soldadora, nivel.
<b>Equipo de seguridad</b>	Guantes, botas, tapones auditivos, cubre botas, lentes.
<b>Puntos críticos</b>	Desmontar y bajar evaporadora. Desinstalar y bajar condensador

### **Descripción de procedimiento**

Fase 1.

- 1.- Prueba el equipo (confirma estado).
- 2.- Mide presión.
- 3.- Recicla.
- 4.- Baja
- 5.- Confirma que no haya voltaje.
- 6.- Asegura las líneas.
- 7.- Desmontar y bajar equipo
- 8.- Desmontar tubería o ductos.
- 9.- Desinstala compresor.
- 10.- Remueve cables eléctricos
- 11.- Rellena agujero con macilla.
12. Activa electricidad.

Fuente: Aceituno, N. (2022)

### **Logística externa**

- ✓ **Procesamiento de ordenes:** se revisa que los requerimientos de ordenes externas estén de acuerdo a lo requerido
- ✓ **Control de inventarios:** este proceso se lleva a cabo de inmediato para conocer lo que queda para los servicios siguientes.
- ✓ **Revisión final de trabajos realizados:** se realiza una prueba del equipo ante el cliente y de estar conforme pasa a firmar la orden de servicio.
- ✓ **Cobros:** este proceso se realiza de acuerdo con las políticas establecidas para cada cliente sea crédito o de contado.

### **Marketing**

- ✓ **Publicidad:** se realiza en lugares estratégicos.
- ✓ **Asesoramiento técnico:** este procedimiento se le realiza a todos los clientes.
- ✓ **Fuerza de ventas.:** lo cumple el Gerente General.

### **Servicio al cliente**

- ✓ **Resolución de quejas:** este proceso se realiza cuando el cliente reporta algún defecto por trabajos realizados, inmediatamente se le da la solución.

- ✓ **Soporte técnico:** este proceso se realiza cuando el cliente tiene problemas con su equipo de refrigeración, una vez reportado se procede a corregir cualquier falla.

### **Actividades de apoyo**

#### **Infraestructura de la empresa**

Cuenta con una infraestructura propia que le permite realizar sus actividades administrativas como operativas.

#### **Administración**

- ✓ Manejo de documentos legales
- ✓ Atención personalizada al cliente interno y externo.
- ✓ Planificación de actividades.

#### **Finanzas**

- ✓ Mantener un inventario para saber qué cantidad de materiales es necesario pedir a los proveedores.
- ✓ Pago a los proveedores.
- ✓ Informe de los ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Declaración de impuestos.
- ✓ Pago de servicios básico.

#### **Cobranzas**

Otorgamiento de crédito según política y tipo de cliente.

#### **Administración de los Recursos Humanos**

El reclutamiento de personal es llevado a cabo por el Gerente General y el área involucrada.

#### **Desarrollo tecnológico**

Sistema de información acorde con la necesidad de la empresa y avances tecnológicos.

Modernización de la tecnología para la prestación del servicio.

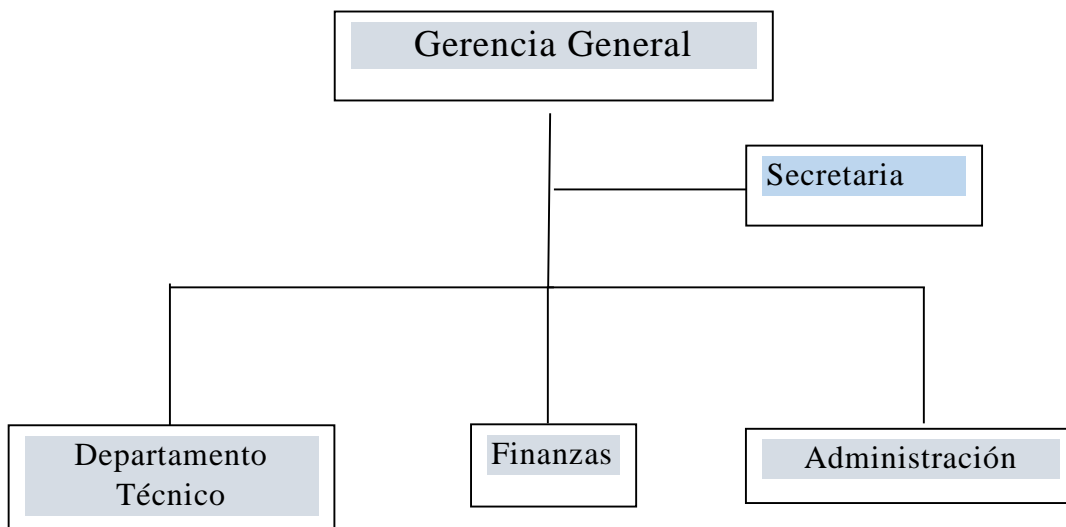
## Compras

Compra de todos los materiales y equipos para realizar los servicios.

### 4.3.5 Diseño organizacional

Es de interés señalar que para lograr el éxito de la empresa en su proceso de reactivación se requiere estar dotada de una estructura organizativa que le permita hacerlo debido a los recursos humanos tienen información sobre el área en que trabajan, así como sus funciones en la misma. Del mismo modo se hace la descripción de cargos del personal necesario para que la empresa pueda llevar a cabo su reactivación con éxito. (Ver figura 6)

#### 4.3.5.1 Organigrama de la empresa PSI refrigeración C.A.



**Fig. 6 Organigrama Propuesto Empresa PSI Refrigeración C.A.**

Fuente: Aceituno, N. (2022)

#### 4.3.5.2 Descripciones de cargos

##### Descripción del cargo Gerencia General

##### Responsabilidades

- ✓ Diseñar estrategias y fijar objetivos para el crecimiento de la empresa.

- ✓ Mantener presupuestos y optimizar gastos
- ✓ Establecer políticas y procesos
- ✓ Asegurarse de que los empleados trabajen de forma productiva
- ✓ Supervisar la contratación de personal formación de nuevos empleados
- ✓ Evaluar y mejorar las operaciones y el desempeño financiero
- ✓ Dirigir el proceso de asesoramiento de los empleados
- ✓ Garantizar que el personal cumpla las normativas de higiene y seguridad.
- ✓ Proporcionar soluciones a problemas de conflictos en la empresa.

### **Requisitos**

- ✓ Experiencia demostrable como gerente general.
- ✓ Experiencia en planificación y presupuestos
- ✓ Conocimientos sobre las funciones y procesos empresariales (finanzas, RR. HH., compras, operaciones, etc.)
- ✓ Poseer habilidad analítica
- ✓ Capacidades comunicativas.
- ✓ Capacidades de organización y de liderazgo
- ✓ Aptitud para solucionar problemas

### **Descripción del cargo Jefe Técnico**

#### **Responsabilidades**

- ✓ Programar el cronograma de mantenimientos de acuerdo a órdenes de servicio.
- ✓ Planificar el uso de los recursos para el desarrollo de las actividades (personal, materiales, equipos, transporte, viáticos y elementos de protección personal) tomando en cuenta el presupuesto y tiempos especiales.
- ✓ Estar a cargo del inventario de stock de repuestos y suministros.

- ✓ Supervisar y hacer seguimiento a reparación de equipos de refrigeración.
- ✓ Diseñar el plan de mantenimiento preventivo a equipos.
- ✓ Realizar inspecciones periódicas de las herramientas

**Requisitos**

- ✓ Experiencia demostrable como supervisor de mantenimiento.
- ✓ Sólidos conocimientos técnicos en refrigeración.
- ✓ Conocimiento de las normativas y las prácticas de higiene y seguridad.
- ✓ Comprensión sobre gestión de presupuestos y rendimiento
- ✓ Capacidad de liderazgo y planificación
- ✓ Muy buenos conocimientos informáticos
- ✓ Habilidades interpersonales y comunicativas
- ✓ Título de educación secundaria; se valorará la titulación de una escuela de formación profesional.

**Descripción de cargo Administrador**

**Responsabilidades**

- ✓ Supervisar al personal administrativo y asignar responsabilidades para garantizar el rendimiento
- ✓ Apoyar los procedimientos presupuestarios y contables
- ✓ Crear y actualizar registros y bases de datos con datos del personal, financieros y de otro tipo
- ✓ Realizar seguimiento de las existencias de material de oficina y realizar pedidos cuando sea necesario
- ✓ Elaborar informes de manera puntual y preparar las presentaciones/propuestas que se le asignen

**Requisitos**

- ✓ Experiencia demostrable como un administrador
- ✓ habilidades comunicativas e interpersonales
- ✓ Capacidades de organización y de liderazgo

- ✓ Conocimiento en los procedimientos de gestión de oficinas y los principios contables básicos
- ✓ Título de educación superior en Administración de Empresas.

### **Descripción de cargo Gerencia de finanzas**

#### **Responsabilidades**

- ✓ Realizar previsiones de los resultados mensuales, trimestrales y anuales
- ✓ Llevar a cabo el Aprobar o rechazar los presupuestos
- ✓ Evaluar y tomar decisiones sobre las inversiones
- ✓ Supervisar la contabilidad.
- ✓ Asignar recursos y gestionar los flujos de caja
- ✓ Realizar análisis de costes y beneficios
- ✓ Garantizar que todas las actividades contables y las auditorías internas cumplan los reglamentos financieros
- ✓ Recomendar soluciones para reducir los costes

#### **Requisitos**

- ✓ Experiencia laboral demostrable como jefe de finanzas
- ✓ Conocimiento detallado de la gestión del flujo de caja, conciliación bancaria y contabilidad
- ✓ Experiencia práctica en elaboración de presupuestos y gestión de riesgos
- ✓ Conocimiento de análisis de datos y modelos de previsión
- ✓ Dominio de software contable
- ✓ Capacidades analíticas y para tomar decisiones
- ✓ Habilidades de liderazgo
- ✓ Grado en Contabilidad, Finanzas o un campo pertinente

### **Descripción de cargo Secretaria de Gerencia**

#### **Responsabilidades**

- ✓ Revisar la idoneidad de los documentos de cada documento para ir gestionándolos con su superior en orden de importancia.

- ✓ Creación de presentaciones.
- ✓ Organización de su espacio de trabajo.
- ✓ Dar la bienvenida a las personas que se van a reunir con el Gerente.
- ✓ Mantener la confidencialidad de lo que ve, lee o escucha en su oficina.  
Posiblemente la discreción de una secretaria de dirección será lo que haga que mantenga su puesto de trabajo durante mucho tiempo.
- ✓ Recordar diariamente a su superior su agenda en persona, por correo electrónico o usando las redes sociales.

#### **Requisitos**

- ✓ Haber ocupado cargos similares.
- ✓ Poseer formación para el cargo.

#### **4.4.- Fase IV: Evaluación de la factibilidad de la propuesta desde el punto de vista económico, técnico, operativo, social y ambiental que permita reactivar la empresa PSI refrigeración C.A.**

El estudio realizado a la empresa PSI Refrigeración C.A., arrojó que para llevar a cabo la reactivación de sus actividades de forma más eficiente, debía contar con estrategias dirigidas a la formalización de los cargos y funciones de su personal, además de mejorar algunos procesos referidos a la coordinación y administración de los servicios de mantenimiento. En base a lo señalado, el análisis de factibilidad estará dirigido a dar respuesta a la puesta en marcha del plan estratégico para la reapertura de la empresa PSI Refrigeración C.A. orientado a los fines antes señalados.

##### **4.4.1.- Factibilidad Técnica**

Para la puesta en marcha de la propuesta se requiere a nivel técnico:

- 1.- Dos Laptop para el registro y seguimiento de información referente a clientes y proveedores, llevar la agenda de los servicios de mantenimiento. Una destinada al gerente y otra para el personal operativo (secretaria, jefe de servicio de mantenimiento). Computadoras con características similares al siguiente equipo:

INTEL Pentium Core 2 Duo 2.90 GHZ

HDD: 500 GB

RAM: DDR3 4GB

Windows XP/office 2010

2.-Personal con conocimientos en el manejo de tecnología de la información.

En cuanto a los requerimientos técnicos la empresa dispone de los recursos señalados para la ejecución del proyecto, siendo la propuesta técnicamente factible.

#### **4.4.2.- Factibilidad Operativa**

La puesta en marcha de la propuesta de estrategias para la reactivación de la empresa representa un proyecto esperado y apoyado por el personal de la empresa PSI refrigeración. En las entrevistas realizadas se evidencia la acogida al proyecto y la disposición de participar en su diseño. Esto refleja que no deben existir obstáculos para su implementación.

El diseño de las estrategias se elaboró en base a los requerimientos de la gerencia y del análisis de la información recabada de los empleados, por lo cual su contenido no será difícil de entender y manejar. Es de acotar que el nivel académico y profesional del personal permitió de un principio la comprensión del proyecto. En este sentido, el adiestramiento para la implementación de la propuesta será dirigido por la autora del proyecto, profesional con conocimientos en el área de organización de empresas; se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa y estará dirigido a todo el personal.

Al respecto, se puede decir que es factible operacionalmente; ya que la empresa PSI Refrigeración C.A. cuenta con el personal necesario para la implementación de las estrategias.

#### **4.4.3.- Factibilidad Económica**

En base a lo expuesto en la factibilidad técnica y la factibilidad operativa se realizó el análisis de la factibilidad económica. Como se evidencia en la Tabla de costos beneficios, los recursos necesarios para la implementación de la propuesta por el costo total es de 110\$ . Los resultados presentados arrojan que es totalmente factible a nivel económico la implementación de la propuesta, demostrando además los beneficios a obtener. (Ver tabla 3)

**Tabla 3**  
**Tabla de costos beneficios**

<b>Recurso</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo</b>	<b>Beneficios</b>
<b>PC</b>	<b>2</b>	<b>0 (cero)</b> La empresa cuenta con el recurso	Permitirá gestionar el seguimiento de clientes y proveedores de una forma más efectiva; así como también llevar la agenda de servicios de forma as eficiente.. Herramienta para revisar e implantar el plan estratégico.
<b>Creación del plan estratégico</b>	<b>1</b>	<b>0 (cero)</b> El plan estratégico es creado como parte de una tesis de grado. Se realiza sin costo alguno	El desarrollo de la propuesta a partir de los requerimientos e información expuesta por el propio personal conduce a una aceptación más efectiva de la implantación del plan estratégico
<b>Impresión del plan estratégico</b>	<b>1</b>	<b>0 (cero)</b> Se entregará digitalizado al gerente de la empresa	Permitirá a la gerencia la ejecución, evaluación y seguimiento del plan, a su vez que podrá ir visualizando nuevos proyectos a partir de los beneficios que ira obteniendo con cada estrategia.
<b>Personal que impartirá el taller de capacitación para la ejecución de las estrategias</b>	<b>1</b>	<b>0 (cero)</b> Será impartido por la autora del proyecto	La autora del proyecto podrá hacer un seguimiento de la implantación y constituir un aliado profesional para próximos requerimientos. Cualquier modificación o ajuste futuro puede contactar al autor de este proyecto.
<b>Logística para el taller )estructura física, personal a capacitar)</b>		- 1 video beam: 10 \$ el día. - 11 refrigerios: 50\$ - Material para los trabajadores: 10 carpetas y 11 bolígrafos, 40 hojas bancas, 22	El personal de la empresa demostró tener conocimientos para ajustarse a cambios que benefician la empresa. Por ello el taller les permitirá aclarar dudas, verse reflejado en las estrategias y por ende sentirse parte importante en de la estructura organizacional.

		hojas impresas con información alusiva al taller: 50\$ - Se utilizará las instalaciones de la empresa	
<b>Costo total (Inversión)</b>		<b>110\$</b>	

Fuente: Aceituno, N, (2022)

#### 4.4.4.- Beneficios

- ✓ **Financieros:** La implementación de la propuesta traerá consigo beneficios identificados primeramente desde el punto de vista financiero, ya que la reapertura incluirá tipos de mantenimientos que no se venían realizando, apoyado por un plan de marketing y seguimiento al cliente que conllevará al aumento de la demanda de servicios hacia la empresa. Se estima que la productividad del servicio puede aumentar en un 60 por ciento, más si se suma la credibilidad de la empresa con más de 17 años de servicio. A continuación se presenta un estimado del aumento en ingresos, basado en la información suministrada por el jefe de servicio de mantenimiento, el cual señaló que en la actualidad realizan entre tres a cinco servicios diarios, en su mayoría mantenimientos preventivos y muy poco correctivos de aires acondicionados tipo Split y de aires de ventana, y Aires centrales de bajo tonelaje. (Ver cuadro 27)

**Cuadro 27**

#### **Ingresos aproximados por servicios de mantenimiento**

<b>Tipo de mantenimiento</b>	<b>Ingreso actual</b>			<b>Ingreso bajo estrategias</b>		
	<b>Cant. de mant.</b>	<b>Monto Unid</b>	<b>Monto total</b>	<b>Cant de mant</b>	<b>Monto Unid</b>	<b>Monto total</b>
<b>Preventivo AA Split</b>	2	10\$	20\$	2	10\$	20\$
<b>Instalación de compresor hasta</b>	1	120\$	120\$	2	120\$	420\$

<b>24000 btu</b>						
<b>Mantenimiento entre 1 y 2 toneladas consola de pared</b>	1	30\$	30\$	2	30\$	60\$
<b>Por toneladas a partir de 5 toneladas</b>	1	30 \$	30\$	2	30\$	60\$
<b>Ingreso total diario</b>			200\$			560\$
<b>Ingreso mensual</b>			4.000\$			11.200\$

Fuente: Aceituno, N, (2022)

El cuadro anterior refleja los ingresos aproximados que se tendría en un mes, tomando en cuenta un incremento del 60 por ciento de operatividad, además es de resaltar que el ingreso puede ser mayor al ir retomando los tipos de mantenimiento de tipo industrial. Escenario que puede ser abordado tomando en cuenta los cambios a nivel de la estructura organizativa y de funciones del personal, así como también el mejoramiento en los procesos.

✓ **Dirigidos al cliente:** El mejoramiento en los procesos de atención al cliente permitirá dar una respuesta ajustada a sus requerimientos, realizando ajustes según las demandas, lo que conllevará a aumentar su credibilidad y fidelidad.

✓ **A nivel de los procesos internos** Actualizar los procesos internos relacionados con el servicio de mantenimiento como la coordinación y planificación de los servicios, permitirá llevar a cabo jornadas con un grado mayor de eficiencia lo que se traduce en aumento de la productividad, motivación de los técnicos por el logro alcanzado, aumento de ingresos por bonos de productividad. Como punto importante, conduce a mejorar los tiempos de respuestas, logrando mayor satisfacción del cliente, que se traduce en mejoramiento de la imagen de la empresa y por ende captación de clientes.

✓ **Basados en el aprendizaje y crecimiento:** El adiestramiento continuo del personal le permitirá a la empresa responder ante los cambios, además de mantener a su personal motivado por su crecimiento profesional lo que lo

llevará a identificarse más con la empresa, aumentar su sentido de pertenencia. Todo esto conlleva al mantenimiento de un clima organizacional aceptable.

#### **4.4.5.- Análisis costo beneficio**

Desde el punto de vista crítico, la implementación de las estrategias gerenciales propuestas en esta investigación, para asegurar el éxito de la reapertura de la empresa PSI Refrigeración C.A. (objeto de estudio), son totalmente viables ya que requieren de una inversión mínima, cuyos beneficios tangibles e intangibles, ya expuestos, son necesarios de ser adoptados ya que aumentarían la proyección productiva de la empresa y el éxito de su gestión ante posibles cambios.

#### **4.4.6.- Factibilidad Social**

La propuesta fue desarrollada en base a los requerimientos de la empresa, tomando en cuenta las opiniones del personal, por lo que su contenido está ajustado a las características y necesidades de la empresa y de su población.

Desde el enfoque social, esta propuesta constituye una herramienta para optimizar la gestión del personal, así como también mejorar algunos procesos relacionados con los servicios de mantenimiento. El logro de su implementación conllevará a una coordinación más efectiva de las funciones del personal, todo ello encaminado a una reapertura de la empresa que le permita ajustarse con éxito a nuevos cambios, lo que contribuye a un mejor clima organizacional.

#### **4.4.7.- Factibilidad ambiental**

Tratar la factibilidad ambiental desde el título de la propuesta pareciera no tener vinculación, ahora bien si se enfoca desde las estrategias, orientadas a mejorar la gestión de una empresa de servicio de mantenimiento de equipos de refrigeración y aires acondicionados, si tiene sentido este estudio debido a que estos equipos consumen mucha energía eléctrica, lo que produce más emisión CO<sub>2</sub> a la atmósfera, lo que agrava el calentamiento global.

Ahora bien, que efecto tiene el mantenimiento de estos equipos en el ambiente, primero un equipo que funcione bien conduce a un ahorro energético, lo que se traduce en menos emisión de CO<sub>2</sub>. Y segundo, mejora la calidad del aire y la salud.

Un equipo que no recibe mantenimiento almacena hongos en la bandeja de condensados y partes húmedas, los filtros se tapan de polvo, que al saturarse comienzan a desprender partículas, siendo esparcidas al ambiente por el ventilador. Esto puede conducir a la aparición de enfermedades respiratorias en las personas que se encuentran en el interior de estos ambientes, este escenario es denominado Síndrome del Edificio Enfermo (SEE).

En la actualidad se están diseñando equipos que usen gases refrigerantes ecológicos, o que utilicen energías renovables que minimicen las consecuencias del consumo eléctrico.

Como se evidencia el objetivo de la propuesta contribuye indirectamente al mantenimiento ambiental. Las personas que gestionan estos servicios pueden ser portavoz de la necesidad de ir modificando los equipos de enfriamiento, comenzando con el uso de gases refrigerantes ecológicos y recomendaciones de cómo utilizarlos de forma de ahorrar energía.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad proponer estrategias gerenciales para la reactivación de la empresa PSI refrigeración C.A., evaluando cada uno de los criterios y principios necesarios para la reanudación de la organización, partiendo desde la recopilación de información y bases que sustentaron los aspectos del estudio, así como la exposición de la metodología a implementar para obtención y análisis de resultados, fue indispensable desarrollar a través de cuatro fases secuenciales.

Para realizar estrategias gerenciales a la empresa PSI refrigeración C.A., fue necesario aplicar una entrevista al personal, para conocer diversas características sobre la estructura organizativa, los procesos de captación de clientes y suministro del servicio técnico que se llevan a cabo. Luego mediante el análisis PEST se evidenció que existe una mejora económica en el resurgimiento de pequeñas empresas e inversión de empresarios extranjeros. Para PSI refrigeración esta situación representa una oportunidad para la inversión al no contar con mucha competencia, producto de la migración y cierre de algunas empresas, posteriormente haciendo uso de la herramienta FODA arrojó información relevante para la elaboración de estrategias orientadas al mejoramiento de la empresa.

La planificación estratégica de la empresa PSI refrigeración C.A., establece un nuevo direccionamiento estratégico que conforma la misión, visión, los principios y valores, así como la estructura organizativa de la empresa que tuvo una representación esquematizada a través de un organigrama, para lo cual fue necesario definir y describir los puestos de trabajo, además se determinan modelos de planes y programas de acción que priorizan los objetivos más importantes por alcanzar y se elaboró de manera de ser revisado anualmente de tal forma que es un plan operativo anual.

Finalmente se desarrolla el mapa estratégico a través del método Balanced Scorecard que permite monitorear el desempeño de la empresa como un todo por medio de indicadores clave.

Por último, se evaluó desde el punto de vista técnico, económico, operativo, social y ambiental las estrategias gerenciales, dirigidas a la formalización de los cargos y funciones de su personal, además de mejorar algunos procesos referidos a la coordinación y administración de los servicios de mantenimiento. En cuanto a los requerimientos técnicos la empresa dispone de los recursos para la ejecución del proyecto, siendo la propuesta técnicamente factible, mientras que operativamente cuenta con el personal necesario para la implementación de las estrategias.

Con respecto a la factibilidad económica se elaboró un análisis de costo-beneficio, se estima que la productividad del servicio puede aumentar en un 60 por ciento, más si se suma la credibilidad de la empresa con más de 17 años de servicio, se presenta el ingreso actual neto mensual es de 4.000\$ y el ingreso bajo las estrategias es de 11.200\$, la propuesta es totalmente viable ya que requiere de una inversión mínima, cuyos beneficios tangibles e intangibles, ya expuestos, son necesarios de ser adoptados ya que aumentarían la proyección productiva de la empresa y el éxito de su gestión ante posibles cambios.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda implementar las estrategias gerenciales de acuerdo a las necesidades y a la actividad económica del negocio, la buena toma de decisiones por parte de la alta directiva en cada una de las operaciones de la empresa, con el propósito de mantener y aumentar la rentabilidad, competitividad logrando un crecimiento empresarial.
- En función de que la gerencia de la empresa es el responsable de dirigirla utilizando todos sus recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos para alcanzar los objetivos, se recomienda que el gerente muy a pesar de que está capacitado en funciones gerenciales, debe aplicar técnicas eficientes de liderazgo participativo y efectivo, basado en los principios universales, valores compartidos, visión y misión inspiradora.
- Fortalecer la motivación de los empleados a través de su participación en los procesos de toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia EFE (2020), “**Venezuela y su burbuja ajena a la crisis**. [On-Line] disponible en:<https://www.portafolio.co/internacional/venezuela-y-suburbuja-ajena-a-la-crisis-537862>.
- Agencia EFE (2022), **¿un salvavidas para frenar la inflación?** [OnLine]. Disponible:<https://www.portafolio.co/internacional/dolarizacion-un-salvavidas-para-frenar-la-inflacion-561638>.
- Altair consultores, S.R.L., (2005), “**Cuadro de mando integral**”, Revista Economía No. 3, número 150, España.
- Altair consultores, S.R.L., (2005), “**La elaboración del Plan Estratégico**”. España, Revista Economía No. 3, número 150, España.
- Analítica (2022), ONU: **Venezuela no está preparada para la tecnología del futuro**. Disponible:<https://www.analitica.com/entretenimiento/tecnologia/onu-venezuela-no-esta-preparada-para-la-tecnologia-del-futuro/>
- Arias, F. (2016). “**El proyecto de investigación, introducción, a la metodología científica**” Editorial: Episteme, C.A. Séptima Edición. Caracas, Venezuela.
- Abanto, J y Cepeda, A (2021) “**Estrategias gerenciales y el crecimiento empresarial en las MYPE del Valle Jequetepeque**” tesis de grado en, ubicado en Perú.
- Baca, Cruz, Cristóbal, Baca, Gutiérrez, Pacheco, Rivera, Rivera y Obregón (2014) **introducción a la ingeniería industrial**. Segunda Edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Baca, G. (2001): **Evaluación de proyectos**. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Blanco, E. (2017), **cómo sobrevive una empresa en un entorno crónicamente incierto**. [On-Line]. Disponible en:

<http://www.debatesiesa.com/como-sobrevive-una-empresa-en-un-entorno-cronicamente-incierto/>

Blanco, M., Cantorna, S. y Aibar, B. (1999), **El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral**. Vol. XXVIII Núm. 98 Enero – Marzo, pp. 77-104.

Cerda, H (1999). “como se elabora un proyecto. 2º edición, Caracas. Venezuela

Chiavenato, I. (2011). “**Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones**” Editorial: Mc Graw Hill, Novena Edición. México.

Constitución Bolivariana de la República de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, Diciembre 20, 1999.

Cortés, H. (1998). “**Gerencia efectiva**” Editorial: HCZ Consulting, Primera Edición. Caracas, Venezuela.

Dávila, A (1999): “**El Cuadro de Mando Integral**”. Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre), pp. 34-42.

El interés (2021), da análisis: **tecnología es hoy una parte fundamental de consumo en Venezuela** [On-Line]. Disponible en: <https://elestimulo.com/elinteres/datanalisis-tecnologia-es-hoy-una-parte-fundamental-de-consumo-en-venezuela>.

Enciclopedia Administrativa Océano (2002), Editorial Océano, España

Escobar, R. (2020), **la justicia digital y el covid-19 (2020)**. [On-Line]. Disponible en: <http://revistabusinessvenezuela.com/webv/opinion/la-justicia-digital-y-el-covid-19>

Fernández, A. (2001) “**El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia**”, Revista de Antiguos Alumnos IESE, (marzo), pp. 31-42.

- Fred, R. David (2003) “**Administración estratégica**”, Editorial Pearson Educación, México.
- Glass, G. y J. S. Stanley. (1994). **Métodos Estadísticos aplicados a las Ciencias Sociales**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Guardilla, M. (2020), **Venezuela 2020: autoritarismo político y pragmatismo económico**. [On-Line]. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/venezuela-2020-autoritarismo-politico-y-pragmatismo-economico>.
- Hurtado, D. y Del Pilar, D. (2017), "**Estructuración del Plan de Negocios de la Empresa “Gestores Integrales para el Desarrollo Humano S.A.S.”**" Tesis de grado en el Politécnico Gran Colombiano, ubicado en Bogotá, Colombia.
- Hurtado, J. (2008). “**El proyecto de investigación**” Editorial: Quirón, Primera Edición. Caracas, Venezuela.
- Ivancevich, M., Lorenzi, P. y Skinner, S. (1997). “**Gestión, calidad y competitividad**” Editorial: Mc Graw Hill. Tercera Edición. Madrid, España.
- Kaplan y Norton, (1992). “**The Balanced Scorecard: Measures that drive performance**”. Enero-Febrero, Harvard Business School Pres.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). “**Administración una perspectiva global y empresarial**” Editorial: Mc Graw Hill, Catorceava Edición. México.
- Kotler P. y Armstrong G. (2.012) **Marketing**. Decimocuarta Edición. México: Pearson.
- Markides, C. (2002). “**En la estrategia está el éxito**” Editorial: Norma. Primera Edición. Bogotá, Colombia.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (2008). **Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management**. Free Press, Ny. 406p

- Morrison, M. (2012). **History of PEST analysis**. Recuperado de <http://rapidbi.com/the-pestleanalysis-tool/>
- Páez, Ibeth (2017). “**Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo**”, tesis de grado en la universidad de Carabobo.
- Pérez, (2014). El Coworking tiene su Historia. Disponible en: <http://coworkingspain.es/magazine/noticias/el-coworkingtiene-su-historia> [fecha de acceso: 18/4/2020].
- Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005). “**Hacer empresa: un reto**” Editorial: Nueva Empresa, Cuarta Edición. Bogotá, Colombia.
- Portafolio (2022), **¿Hacia dónde va la economía de Venezuela en este 2022?** [On-Line]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/internacional/hacia-donde-va-la-economia-de-venezuela-en-este-2022-561650>
- Rodiles A y Fuentes Z., (2004), documento encontrado en [http://www.fip.unam.mx/simposio\\_investigacion2dic04/el\\_cuadro\\_extenso.html](http://www.fip.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html). Octubre 2009
- Santa Paella y Martins (2012) **Investigación**, Argentina.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). “**Metodología de la investigación**” Editorial: Mc Graw Hill, Quinta Edición. México
- Sapag N. y Sapag R (2.008) **Preparación y evaluación de proyectos**. Quinta Edición. Colombia: McGraw Hill.
- Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). **Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas**. México: MacGraw-Hill Interamericana

# APÉNDICES

## **APÉNDICE A**

**ESTIMADO PROFESOR (A):** Manuel Cuadrado

Seguidamente se le presenta un guión de entrevista que va dirigido al personal de la empresa PSI refrigeración C.A. las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico de la investigación, que es diagnosticar la situación actual de la empresa PSI refrigeración, C.A, en el mercado, y con los resultados detectar las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de plantear las estrategias gerenciales que permita la reactivación de la empresa.

Por lo que solicito a usted sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en la rama industrial. A tal efecto se anexa el cuadro técnico metodológico, el guión de entrevista y el formato de validación.

**AUTOR:**

Nohely Aceituno

**TUTOR:**

Ing. Ana Avendaño



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**CUADRO TECNICO METODOLOGICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Proponer estrategias gerenciales para la reactivación de la empresa PSI refrigeración, C.A.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
Diagnosticar la situación actual de la empresa PSI refrigeración C.A, en el mercado.	Estructura organizacional	Tiempo	1
		Funciones	2; 16
		Personal	3;12
		Prestación de servicio	4
		ajuste	5
		proveedor	6;7
		cliente	8
		Políticas	9
		compromiso	10
		nivel académico	11
		proceso	13;14;17;18;19
		mejora	15
		dificultad	20
tipo de mantenimiento	21		



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**CUESTIONARIO (GUIÓN DE ENTREVISTA)**

**Instrucciones:** La presente entrevista está dirigida al gerente y propietario, secretaria, contadora y jefe del departamento técnico de la empresa PSI refrigeración C.A., el cual está compuesta por 21 ítems. La información aportada por usted se utilizará solo para los fines de mi investigación titulada “**GERENCIA ESTRATEGICA EN LA REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA PSI REFRIGERACIÓN C.A.**”, y será utilizada de manera confidencial.

**GRACIAS POR SU APOYO**

**(GUIÓN DE ENTREVISTA)**

**ENTREVISTADOR: Nohely Aceituno**

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de fundada la empresa y cuál es su razón social?
2. ¿Cómo gerente propietario de la empresa, cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuántas personas integran la empresa?
4. ¿En la actualidad como está la empresa en cuanto a la prestación de servicio?
5. ¿Cómo piensa deba ser las reactivación de la empresa, es decir cuales considera usted deberían ser los aspectos donde se deberían realizar ciertos ajustes?
6. Cuándo menciona proveedores, como es la relación con la empresa?
7. Por lo que me indica, este tipo de servicio depende en gran parte de la respuesta del proveedor. Entonces, ¿La empresa dispone de un sistema que le indica rápidamente el proveedor que deben llamar?

8. En cuanto al servicio a clientes, me podría indicar lo relacionado con la atención a clientes, si manejan una aplicación informática, además si tienen una clientela fija y quien o quienes se encargan de estos procesos?
9. ¿Existe información escrita en cuanto a las normas de la institución, funciones de cargo, descripción de los procesos?
10. .- ¿Tomando en cuenta la información que ha suministrado, y en función de la reapertura de la empresa, estaría dispuesto a apoyar un estudio de la empresa en vías de diseñar un plan estratégico para prepararla ante posibles retos que le permitan competir y mantenerse en el tiempo?
11. ¿Cuál es su nivel académico?
12. Menciona que tiene relación con el proceso de nómina, ¿Cómo llevan la asistencia del personal?
13. En cuanto a los procesos relacionados con el cliente, ¿Ha presentado alguna dificultad para llevarlo a cabo, o considera que la forma como se realiza esta bien y le da buenos resultados?
14. ¿Cómo es el registro de información de los servicios y cómo hace cuando se requiere esa información?
15. ¿Cómo piensa podría mejorar estos procesos?
16. ¿Me podría indicar, cuáles son sus funciones como jefe de equipo?
17. ¿El mantenimiento preventivo lo realizan cuando les avisa el cliente?
18. ¿Cómo registran la información del servicio?
19. ¿Cuántos servicios se atienden al día y cuál es el más solicitado?
20. ¿Ha presentado alguna dificultad al realizar los servicios y a que considera se deban?
21. ¿Qué tipo de mantenimiento solicitan más?



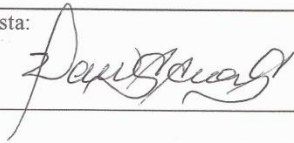
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(GUION DE LA ENTREVISTA)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		
6	✓			✓		
7	✓			✓		
8	✓			✓		
9	✓			✓		
10	✓			✓		
11	✓			✓		
12	✓			✓		
13	✓			✓		
14	✓			✓		
15	✓			✓		
16	✓			✓		
17	✓			✓		
18	✓			✓		
19	✓			✓		
20	✓			✓		
21	✓			✓		

*Fauz...*  
7007357

Fecha: 05/05/2022	Firma del Especialista: 
Breve descripción del perfil del Especialista Ingeniero Industrial	

**ESTIMADO PROFESOR (A):** María Silva

Seguidamente se le presenta un guión de entrevista que va dirigido al personal de la empresa PSI refrigeración C.A. las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico de la investigación, que es diagnosticar la situación actual de la empresa PSI refrigeración, C.A, en el mercado, y con los resultados detectar las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de plantear las estrategias gerenciales que permita la reactivación de la empresa.

Por lo que solicito a usted sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en la rama industrial. A tal efecto se anexa el cuadro técnico metodológico, el guión de entrevista y el formato de validación.

**AUTOR:**

Nohely Aceituno

**TUTOR:**

Ing. Ana Avendaño



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CUADRO TECNICO METODOLOGICO**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Proponer estrategias gerenciales para la reactivación de la empresa PSI refrigeración, C.A.			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
Diagnosticar la situación actual de la empresa PSI refrigeración C.A, en el mercado.	Estructura organizacional	Tiempo	1
		Funciones	2; 16
		Personal	3;12
		Prestación de servicio	4
		ajuste	5
		proveedor	6;7
		cliente	8
		Políticas	9
		compromiso	10
		nivel académico	11
		proceso	13;14;17;18;19
		mejora	15
		dificultad	20
tipo de mantenimiento	21		



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**CUESTIONARIO (GUIÓN DE ENTREVISTA)**

**Instrucciones:** La presente entrevista está dirigida al gerente y propietario, secretaria, contadora y jefe del departamento técnico de la empresa PSI refrigeración C.A., el cual está compuesta por 21 ítems. La información aportada por usted se utilizará solo para los fines de mi investigación titulada “**GERENCIA ESTRATEGICA EN LA REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA PSI REFRIGERACIÓN C.A.**”, y será utilizada de manera confidencial.

**GRACIAS POR SU APOYO**

**(GUIÓN DE ENTREVISTA)**

**ENTREVISTADOR: Nohely Aceituno**

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de fundada la empresa y cuál es su razón social?
2. ¿Cómo gerente propietario de la empresa, cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuántas personas integran la empresa?
4. ¿En la actualidad como está la empresa en cuanto a la prestación de servicio?
5. ¿Cómo piensa deba ser las reactivación de la empresa, es decir cuales considera usted deberían ser los aspectos donde se deberían realizar ciertos ajustes?
6. Cuando menciona proveedores, como es la relación con la empresa?
7. Por lo que me indica, este tipo de servicio depende en gran parte de la respuesta del proveedor. Entonces, ¿La empresa dispone de un sistema que le indica rápidamente el proveedor que deben llamar?

8. En cuanto al servicio a clientes, me podría indicar lo relacionado con la atención a clientes, si manejan una aplicación informática, además si tienen una clientela fija y quien o quienes se encargan de estos procesos?
9. ¿Existe información escrita en cuanto a las normas de la institución, funciones de cargo, descripción de los procesos?
10. .- ¿Tomando en cuenta la información que ha suministrado, y en función de la reapertura de la empresa, estaría dispuesto a apoyar un estudio de la empresa en vías de diseñar un plan estratégico para prepararla ante posibles retos que le permitan competir y mantenerse en el tiempo?
11. ¿Cuál es su nivel académico?
12. Menciona que tiene relación con el proceso de nómina, ¿Cómo llevan la asistencia del personal?
13. En cuanto a los procesos relacionados con el cliente, ¿Ha presentado alguna dificultad para llevarlo a cabo, o considera que la forma como se realiza esta bien y le da buenos resultados?
14. ¿Cómo es el registro de información de los servicios y cómo hace cuando se requiere esa información?
15. ¿Cómo piensa podría mejorar estos procesos?
16. ¿Me podría indicar, cuáles son sus funciones como jefe de equipo?
17. ¿El mantenimiento preventivo lo realizan cuando les avisa el cliente?
18. ¿Cómo registran la información del servicio?
19. ¿Cuántos servicios se atienden al día y cuál es el más solicitado?
20. ¿Ha presentado alguna dificultad al realizar los servicios y a que considera se deban?
21. ¿Qué tipo de mantenimiento solicitan más?

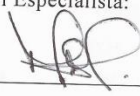


**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**  
**(GUIÓN DE LA ENTREVISTA)**

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5		✓		✓		
6	✓			✓		
7	✓			✓		
8		✓		✓		
9	✓			✓		
10	✓			✓		
11	✓			✓		
12	✓			✓		
13	✓			✓		
14	✓			✓		
15						
16	✓			✓		
17	✓			✓		
18	✓			✓		
19	✓			✓		
20	✓			✓		
21	✓			✓		

Fecha: 07/02/2022.	Firma del Especialista: 
Breve descripción del perfil del Especialista Especialista en investigación.	

