



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL (COINSEH), EN LA  
CIUDAD DE SAN PEDRO SULA, HONDURAS, 2023**

**SUSTENTADO POR:**

**MARÍA EUGENIA CHACÓN MACÍAS  
IRIS ELIZABETH RIVERA VALLECILLO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE, 2023**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL  
(COINSEH), EN LA CIUDAD DE SAN PEDRO SULA,  
HONDURAS, 2023**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR**

**BERLÍN GRICEL CÁCERES RODRÍGUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**JAVIER ENRIQUE MATUTE TORRES  
LISETTE MARLENY CÁRCAMO SAUCEDA  
JUAN CARLOS MUÑOZ MAYES**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2023  
María Eugenia Chacón Macías  
Iris Elizabeth Rivera Vallecillo

Todos los derechos son reservados.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL (COINSEH), EN LA CIUDAD DE SAN PEDRO SULA, HONDURAS, 2023**

**María Eugenia Chacón Macías**  
**Iris Elizabeth Rivera Vallecillo**

### **Resumen**

En la ciudad de San Pedro Sula, donde se encuentra la más dinámica actividad económica del país, se desarrolla esta investigación que tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico para la empresa Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R.L. (COINSEH), se analizó la situación interna y externa con el fin de identificar las estrategias que le permitan lograr posicionamiento en el mercado y alcanzar niveles de competitividad elevados dentro del rubro de mantenimiento. La metodología implementada tuvo un enfoque mixto, diseño no experimental transeccional y un alcance descriptivo. Los instrumentos cualitativos y cuantitativos aplicados fueron: entrevistas, benchmarking y encuestas. La investigación encontró oportunidades de mejora en el perfil del personal técnico subcontratado, se identificó que el servicio con mayor requerimiento por parte de los clientes actuales es el mantenimiento de pisos, con el 47%, WhatsApp es el medio preferido por el 44% clientes potenciales del segmento hogar y, los gerentes de mantenimiento señalaron que obtienen información de referencias internas para contratar servicios de mantenimiento. Se recomendó capacitar al personal que el subcontratista emplea, desarrollando competencias técnicas relacionadas con nuevos servicios, fortalecer negociaciones con el subcontratista, crear el Sitio WEB corporativo y, utilizar las redes sociales: WhatsApp, LinkedIn, Instagram, Google y Facebook para visibilizar a la empresa; acciones enmarcadas en cuatro líneas estratégicas: eficiencia operativa, talento humano, crecimiento de ventas y mercado y, experiencia del cliente.

**Palabras claves: (Competencias, Estrategias, Mantenimiento, Marketing, Posicionamiento)**



## GRADUATE SCHOOL

# STRATEGIC PLAN FOR THE INDUSTRIAL MAINTENANCE SERVICES COMPANY (COINSEH), IN THE CITY OF SAN PEDRO SULA, HONDURAS, 2023

**María Eugenia Chacón Macías**  
**Iris Elizabeth Rivera Vallecillo**

### Abstract

This research was conducted in the city of San Pedro Sula, location of the most dynamic economic activity in the country, with the pursuit to meticulously crafting a strategic blueprint for the company Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R.L. (COINSEH). An exhaustive analysis of the internal and external setting was carried out to identify strategies that would enable the company to achieve market positioning and high levels of competitiveness within the maintenance industry. The methodology used had a mixed approach, a non-experimental transactional design, and a descriptive scope. The qualitative and quantitative instruments applied included interviews, benchmarking, and surveys. This analysis aided in uncovering opportunities for improvement, most notably within the realm of subcontracted technical personnel. It was identified that the service with the highest demand from the current clients is floor maintenance, at 47%. WhatsApp is the preferred communication channel for 44% of potential clients in the residential segment. In addition, maintenance managers indicated that they rely on internal referrals to hire maintenance services. Ultimately, it was recommended to train the subcontracted personnel to develop technical competencies related to new services, strengthening negotiations with subcontractors, creating the corporate website, and using social media platforms such as WhatsApp, LinkedIn, Instagram, Google, and Facebook to enhance the company's visibility. These actions were framed within four strategic lines: operational efficiency, human talent, sales and market growth, and customer experience.

**Palabras claves: (Competencies, Strategies, Maintenance, Marketing, Positioning.)**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos nuestro proyecto de graduación a Dios, merecedor de toda honra y gloria; nuestra fuente de conocimiento, inteligencia, sabiduría, fortaleza y proveedor de todo lo necesario para culminar este proceso, en este caminar académico que nos tomó tantos años, pero en el tiempo perfecto de nuestro Señor se culminó. 1 de Timoteo 1:17.

Este triunfo es para nuestras familias, nuestros amados, quienes son el soporte, balance y a quienes nos debemos. Al creer en nosotros, y brindarnos su apoyo incondicional nos impulsaron a finalizar este capítulo de nuestras vidas, que celebramos. La felicidad que nos muestran es genuina, del mundo entero ustedes son con quienes más anhelamos compartir dicho gozo.

A nuestros docentes, los que fueron altamente influyentes en nuestro aprendizaje y, más allá, en nuestro pensamiento y corazón, a ellos especial mención con distinción.

Y, a las nuevas generaciones, a quienes pueda servir como referente nuestro proyecto, sepan que con esfuerzo, valentía y compromiso es posible alcanzar triunfos. A ustedes también extendemos nuestro logro.

Con humildad y cariño,

María Eugenia e Iris Elizabeth

## AGRADECIMIENTO

*Dios nos dio la vida, la familia nos dio el amor y la gratitud nos dio la alegría. " - Zig Ziglar*

Al culminar este proyecto, nos sentimos profundamente agradecidas por las abundantes bendiciones y respaldos que hemos recibido a lo largo de este reto académico. Queremos expresar nuestra sincera gratitud hacia aquellos que han sido fundamentales en nuestra vida durante este importante capítulo, esperado por más de 10 años.

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por guiar nuestros pasos y por brindarnos la sabiduría, la fortaleza y perseverancia para completar este sueño. Su amor, protección y gracia han sido una fuente constante de inspiración y acompañamiento en cada paso del camino, y aunque a veces se tornaba desafiante, nunca dejamos de sentir su mano sosteniéndonos.

A nuestras hermosas familias, les agradecemos desde lo más profundo de nuestro corazón. Su amor incondicional, apoyo permanente y sacrificios innumerables han hecho posible que lleguemos a este punto. A nuestros padres, quienes han sido nuestro ejemplo de trabajo, tenacidad y honradez, les debemos nuestra gratitud eterna.

A nuestros inolvidables maestros y asesores, quienes han compartido su conocimiento, experiencia y orientación, les agradecemos por guiar nuestro proceso académico y por alentarnos a alcanzar lo mejor de nosotras. Sus enseñanzas y ejemplo han sido invaluable y nos han enriquecido como profesionales y como personas.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo, les agradecemos por su apoyo incondicional, ánimo constante y por estar a nuestro lado en cada etapa. Sus palabras de aliento, su cariño y amistad han sido una luz en los momentos retadores.

Nuestro agradecimiento infinito para el Ing. David Barrios y la Lic. Gracia Aguilar, fundadores de COINSEH, a la Ing. Annie Dubón y a la Lic. Johany Vallecillo, su confianza y apoyo brindado han sido una parte fundamental para este logro.

Con humildad y cariño,

María Eugenia e Iris Elizabeth



## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	8
2.1.1 LA PLANEACION ESTRATÉGICA EN EL MUNDO .....	8
2.1.2 LA PLANEACION ESTRATÉGICA EN AMÉRICA LATINA.....	9
2.1.3 LA PLANEACION ESTRATÉGICA EN HONDURAS.....	12
2.1.4 TENDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAS DE LA COMPETITIVIDAD.....	12
2.1.5 MACROENTORNO.....	13
2.1.5.1 ENTORNO POLÍTICO.....	13
2.1.5.2 ENTORNO ECONÓMICO.....	14
2.1.5.3 ENTORNO SOCIAL .....	16
2.1.5.4 ENTORNO TECNOLÓGICO .....	17
2.1.6 MICROENTORNO .....	18
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	21

2.2.1	PLAN ESTRATÉGICO.....	21
2.2.2	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.....	24
2.2.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	25
2.2.4	MARKETING MIX.....	26
2.2.5	POSICIONAMIENTO DE MERCADO .....	28
2.2.6	COMPETITIVIDAD .....	29
2.2.7	MANTENIMIENTO A INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL .....	30
2.3	TEORÍAS DE SUSTENTO .....	31
2.3.1	MARCO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS.....	31
2.3.1.1	POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	32
2.3.1.2	DECLARACIONES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	32
2.3.1.3	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....	35
2.3.1.4	ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	38
2.3.1.5	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	40
2.3.1.6	HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	41
2.3.1.7	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	44
2.3.2	DIRECCIÓN Y PERSPECTIVA DE LA MERCADOTECNIA .....	45
2.3.2.1	LA EVOLUCIÓN DE LA MEZCLA DE MARKETING.....	45
2.3.2.2	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	48
2.3.2.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	48
2.3.2.4	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	49
2.3.2.5	LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	49
2.3.2.6	LA PROPUESTA DE VALOR.....	51
2.3.2.7	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	52
2.3.2.8	SOCIAL MEDIA MARKETING .....	54
2.3.3	LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	54
2.3.3.1	OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS .....	54
2.3.4	METODOLOGÍAS DESARROLLADAS .....	56
2.3.4.1	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA DE ASESORÍA Y	

CONSULTORÍA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S. ....	56
2.3.4.2 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE VITERBO S.A. E.S.P. ....	57
2.3.4.3 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOLUCIONES EXPRESS S.A.S.....	58
2.3.4.4 PLAN DE MARKETING INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA. ....	58
2.3.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	58
2.3.5.1 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S. ....	59
2.3.5.2 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE VITERBO S.A. E.S.P. ....	59
2.3.5.3 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOLUCIONES EXPRESS S.A.S.....	60
2.3.5.4 PLAN DE MARKETING INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA. ....	61
2.4 MARCO LEGAL .....	62
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	66
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	66
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	66
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	67
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	68
3.1.4 HIPÓTESIS.....	70
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	70
3.2.1 ENFOQUE.....	70
3.2.2 ALCANCE.....	72
3.2.3 DISEÑO.....	72
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	72

3.3.1	POBLACIÓN.....	73
3.3.1.1	CRITERIOS DE INCLUSIÓN .....	74
3.3.1.2	CRITERIO DE EXCLUSIÓN .....	74
3.3.2	MUESTRA .....	75
3.3.3	TÉCNICAS DE MUESTREO .....	79
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	81
3.4.1	TÉCNICAS .....	81
3.4.1.1	TÉCNICAS CUALITATIVAS .....	81
3.4.1.2	TÉCNICAS CUANTITATIVAS .....	81
3.4.2	INSTRUMENTOS.....	82
3.4.2.1	ENTREVISTA .....	83
3.4.2.2	BENCHMARKING .....	84
3.4.2.3	ENCUESTA .....	85
3.4.3	PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	86
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	87
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS .....	87
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS .....	88
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....		90
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	90
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS .....	91
4.2.1	RESULTADOS ARTICULADOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	91
4.2.1.1	ENTREVISTA A LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA.....	92
4.2.1.2	ENTREVISTA A EXPERTO EN EMPRESAS DE SERVICIOS B2B .....	98
4.2.1.3	ENTREVISTA A GERENTES DE MANTENIMIENTO .....	101
4.2.2	RESULTADOS ARTICULADOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	104
4.2.2.1	ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES DE COINSEH.....	104
4.2.2.2	ENCUESTA A SEGMENTO RESIDENCIAL .....	108
4.3	TÉCNICAS QUE LOS AUTORES ESTIMEN Y JUSTIFIQUEN QUE SON NECESARIAS .....	116

4.3.1	BENCHMARKING.....	116
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		120
5.1	CONCLUSIONES.....	120
5.2	RECOMENDACIONES.....	122
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		127
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	127
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	127
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	128
6.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	128
6.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	128
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	128
6.4.1	DESCRIPCIÓN.....	128
6.4.2	DESARROLLO.....	129
6.4.2.1	ANÁLISIS INTERNO.....	129
6.4.2.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	131
6.4.2.3	SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	136
6.4.2.4	PROPUESTAS ESTRATÉGICAS.....	141
6.5	MEDIDAS DE CONTROL.....	148
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	151
6.6.1	CRONOGRAMA.....	151
6.6.2	PRESUPUESTO.....	151
6.7	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA....	158
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		161
ANEXOS.....		165
ANEXO 1.	GUION DE ENTREVISTA A LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA.....	165
ANEXO 2.	GUION DE ENTREVISTA A EXPERTO EN EMPRESAS DE SERVICIOS B2B	169
ANEXO 3.	GUION DE ENTREVISTA A GERENTES DE MANTENIMIENTO.....	173
ANEXO 4.	GUION DE ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES DE COINSEH.....	176
ANEXO 5.	GUION DE ENCUESTA A SEGMENTO RESIDENCIAL.....	179

ANEXO 6. CATÁLOGO DE SERVICIOS DE COINSEH. ....	182
ANEXO 7. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	183

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. LATAM-EI Caribe: Planes nacionales de desarrollo e instituciones a cargo .....	11
Tabla 2. Estrategias de Posicionamiento .....	53
Tabla 3. Matriz Metodológica .....	66
Tabla 4. Operacionalización de las variables .....	68
Tabla 5. Zonas Residenciales y Viviendas por Nivel Socioeconómico .....	76
Tabla 6. Zonas residenciales nivel socioeconómico alto.....	77
Tabla 7. Zonas residenciales nivel socioeconómico medio-alto .....	78
Tabla 8. Benchmarking .....	117
Tabla 9. Comparativo de catálogo de servicios.....	118
Tabla 10. Etapas de desarrollo de la propuesta .....	128
Tabla 11. Misión, visión, valores de COINSEH .....	129
Tabla 12. Matriz FODA COINSEH .....	136
Tabla 13. FODA estratégico COINSEH .....	139
Tabla 14. Líneas Estratégicas, Objetivos, Estrategias .....	141
Tabla 15. Línea Estratégica 1: Eficiencia Operativa .....	142
Tabla 16. Línea Estratégica 2: Talento Humano .....	142
Tabla 17. Línea Estratégica 3: Crecimiento de Ventas y Mercado .....	145
Tabla 18. Línea Estratégica 4: Experiencia del Cliente .....	147
Tabla 19. Medidas de control .....	148
Tabla 20. Presupuesto.....	152
Tabla 21. Cronograma de implementación .....	155
Tabla 22. Concordancia de la investigación con la propuesta.....	158

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de COINSEH.....	19
Figura 2. Participación porcentual en la cartera de clientes .....	20
Figura 3. Plan Estratégico de Marketing .....	26
Figura 4. Técnicas para identificar y analizar problemas de mantenimiento .....	31
Figura 5. Modelo de las 5 fuerzas competitivas .....	39
Figura 6. Esquema del Análisis PEST.....	40
Figura 7. Esquema del Análisis DAFO .....	41
Figura 8. Metodología-DAFO - CAME .....	41
Figura 9. Matriz de Ansoff .....	42
Figura 10. Matriz de McKinsey.....	43
Figura 11. Matriz de Boston Consulting Group .....	43
Figura 12. Lienzo de Modelo de Negocios Canvas.....	44
Figura 13. El cuadro de mando integral en el proceso estratégico.....	45
Figura 14. Usuarios activos en plataformas sociales (en millones), enero del 2022.....	55
Figura 15. Fases del outsourcing .....	56
Figura 16. Diagrama sagital .....	68
Figura 17. Enfoque y métodos.....	71
Figura 18. Proceso general para seleccionar una muestra.....	80
Figura 19. Tamaño de la empresa.....	104
Figura 20. Sector de ubicación de la empresa .....	105
Figura 21. Rubro de empresa.....	105
Figura 22. Servicios demandados.....	106
Figura 23. Frecuencia de requerimientos de servicios .....	106
Figura 24. Nivel de satisfacción .....	107
Figura 25. Probabilidad de recomendación de servicios de COINSEH.....	107
Figura 26. Medios por los cuáles recibe información .....	108
Figura 27. Situación de vivienda.....	109
Figura 28. Tipo de vivienda.....	109

Figura 29. Sector ubicación de residencia.....	110
Figura 30. Mantenimiento a vivienda.....	111
Figura 31. Tipos de mantenimiento aplicados a vivienda.....	111
Figura 32. Frecuencia de mantenimiento a vivienda.....	112
Figura 33. Presupuesto para mantenimiento de vivienda.....	112
Figura 34. Conocimiento acerca de pintura epóxica .....	113
Figura 35. Interés en utilizar pintura epóxica.....	114
Figura 36. Factores de influencia en la contratación de servicios de mantenimiento .....	115
Figura 37. Medios preferidos para recibir información.....	115
Figura 38. Organigrama de COINSEH .....	131
Figura 39. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	132



## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el primer capítulo de este estudio, se presenta el esquema general de la investigación, describiendo el tema principal, dando a conocer los antecedentes basados en estudios previos, definiendo el problema, los objetivos, las preguntas y la justificación de esta, se considera además el entorno en el que se está desarrollando y su futura aplicabilidad.

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El entorno de negocios de Honduras está integrado por empresas que inician sus operaciones con una definición formal compuesta por planes de negocios, planes estratégicos, planes de marketing, entre otros elementos; mientras que otras nacen informalmente partiendo solo de una idea; en ambas situaciones se pueden encontrar casos de éxitos o fracasos.

El inicio de proyectos empresariales sin estrategia o con una idea superficial o informal, que se encuentre solo en la mente de los fundadores, puede ocasionar que la empresa nunca encuentre el camino para el cumplimiento de sus objetivos, y en algunos casos, no logre sobrevivir. El éxito empresarial está ligado a la implementación de estrategias correctas, debido a ello se realizó este estudio enfocándose en una pequeña empresa de servicios B2B, que se encuentra actualmente en su año cero de operación.

El propósito de esta investigación fue elaborar un plan estratégico para la empresa Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R.L. (COINSEH), mediante el análisis de la situación interna y externa de la misma, con el fin de posicionarse en el mercado y elevar sus niveles de competitividad.

En ese mismo contexto, se llevó a cabo un análisis del posicionamiento que tiene COINSEH en la industria de mantenimiento y construcción, y se evaluó la oportunidad de incrementar su cuota de mercado en el segmento industrial o su ingreso en nuevos segmentos, como el sector residencial, donde se estima que existe demanda de servicios de mantenimiento, especialmente entre las personas propietarias de casas, que residen en el casco urbano de San Pedro Sula y que pertenecen al estrato social medio-alto y alto.

La eficiencia operativa y la gestión del talento humano se consideran fundamentales como estrategias administrativas para el éxito de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, por lo que la definición del perfil ideal de los colaboradores del área técnica que COINSEH

subcontrata, formó parte del estudio, así como aspectos relacionados con el método de contratación que se aplica en la actualidad.

Considerando que el marketing digital es fundamental para que las pequeñas empresas aumenten su visibilidad, lleguen a su público objetivo, se mantengan competitivas y crezcan de manera efectiva en la era digital actual, se diseñaron estrategias y herramientas para que COINSEH logre un mayor éxito en el corto y mediano plazo.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Es indiscutible señalar que el presente y el futuro del crecimiento económico de los países en vías de desarrollo se fundamenta en el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, por lo que se han llevado a cabo una serie de proyectos de investigación relacionados directa e indirectamente con el tema de estudio planteado, es decir, la planificación estratégica.

En América Latina, los estudios acerca del diseño de planes estratégicos para empresas de servicios abordan varias de las herramientas que se aplicarán para la determinación de las líneas estratégicas a trazar como parte del plan. En ese sentido, los objetivos estratégicos para alcanzar varían, muchos de los cuales se refieren a aspectos financieros; es así, como Cepeda Arce (2022) refiere en su tesis de postgrado que:

El objetivo central del plan estratégico es mejorar la rentabilidad de la empresa en un 20% al término del 2024. A su vez, se plantea la necesidad de diseñar una estrategia para crear un sistema de control de costos presupuestarios por área, junto con buscar alternativas de negocios 100% digitales. (p. 1)

Se puede evidenciar que las líneas estratégicas planteadas por los investigadores también se enfocan en planes de implementación de sistemas de información, en el marco de transformación digital de las empresas.

En la actualidad, muchos de los planes estratégicos que las empresas diseñan incluyen un plan de marketing digital que permita potenciar el rendimiento financiero y competitividad de las PYMES. Las pequeñas y medianas empresas son de vital importancia en una comunidad ya que son consideradas como emprendimientos que contribuyen al desarrollo económico. Se ha evidenciado que el marketing digital es una de las mejores herramientas para lograr posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor, por lo que las marcas con mayor

branding<sup>1</sup> destinan grandes sumas de dinero para este propósito, dado que lo consideran como inversión en publicidad, por otro lado, las pymes en su mayoría no cuentan con la factibilidad financiera para implementar un plan de marketing digital ni para invertir en publicidad debido a sus altos costos (Figueroa & Elizalde, 2018).

Agregando a lo anterior, se han realizado otros estudios orientados al fortalecimiento de las funciones claves de la organización, visualizando el plan estratégico como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones:

Con la elaboración del plan estratégico y el cuadro de mando integral la gerencia podrá tener claro el estado actual de la organización y podrá proyectarse a dónde quiere llegar y qué estrategias debe seguir para lograrlo. Así pues, este resultado les permitirá contar con la capacidad de visualizar la compañía, de nivelar y medir los objetivos planteados inicialmente, las necesidades del ahora y las que van a surgir en el entorno para de esta manera identificar dentro de sus perspectivas (financieras, clientes, procesos internos, crecimiento, seguridad y salud en el trabajo) los recursos que se van a necesitar para cumplir con los requerimientos del mercado y obtener resultados satisfactorios. (Martínez, 2017)

Para recalcar, Martínez (2017) menciona en su estudio que:

Los resultados derivados de las diferentes matrices estratégicas y cada una de las perspectivas empresariales, son un apoyo importante ya que la combinación de todas estas permitió plantear objetivos y estrategias empresariales que en caso de ser ejecutadas conllevarán al logro de los objetivos propuestos por la compañía.” (p. 87)

En esa misma línea, se encuentran disponibles estudios relacionados con el rubro de servicios de mantenimiento de infraestructura, que detallan las herramientas aplicadas con el propósito de realizar un análisis interno y externo de la empresa, es así como Banegas, Arévalo, & Lucero (2022) resumen en su tesis:

El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan estratégico para la microempresa “Decora Ingeniería del Empaste y Color”, partiendo desde un análisis y diagnóstico interno y externo, el mismo que permitió plantear una estructura empresarial acompañada de objetivos, metas y de estrategias útiles para afrontar las diferentes adversidades a presentarse en un futuro logrando mejorar la competitividad, rentabilidad y crecimiento. Las herramientas utilizadas para el diagnóstico y planteamiento de las estrategias fueron: PESTEL, FODA, cinco fuerzas de PORTER y Balanced Scorecard; además este estudio se basó en información proveniente de métodos cuantitativos y cualitativos dando profundidad al tema de investigación. Se concluyó que la microempresa desde el surgimiento de sus actividades no ha establecido planes de acción óptimos, debido a que carece de una misión, visión, valores y objetivos estratégicos, provocando una disminución de sus ingresos y poca participación en el mercado. (p. x)

---

<sup>1</sup> El branding es un conjunto de estrategias y acciones diseñadas para crear, desarrollar y gestionar una marca de manera efectiva con el objetivo de construir una identidad distintiva y reconocible en la mente de los consumidores.

A partir de lo anterior, se menciona que la empresa PROSERVICE fue fundada en mayo de 2019 por el Ingeniero David Barrios y la Licenciada Gracia Aguilar, con el propósito de comercializar insumos utilizados para mantenimiento a infraestructura industrial, el cual consiste en la aplicación de recubrimiento pigmentado epóxico para proteger y sellar pisos de concreto. De modo que, el mercado objetivo de PROSERVICE lo constituyen los contratistas que ejecutan los proyectos, dado que es una actividad que requiere cierto nivel de capacitación y experiencia. Actualmente la empresa se encuentra implementando un plan de expansión, siendo su primera sucursal la inaugurada en la ciudad de Tegucigalpa en mayo del presente año.

Dentro de este marco, los fundadores de PROSERVICE han identificado una potencial oportunidad de crecimiento a través de la aplicación de la estrategia de integración vertical. Su nuevo proyecto consiste en la creación de una empresa que ofrezca servicios de mantenimiento a infraestructura industrial, al igual que sus actuales clientes, los contratistas; por lo que en enero de 2023 iniciaron los trámites legales para fundar la empresa denominada: Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R.L. (COINSEH), dicho proceso se encuentra en la etapa de autorización de permisos de operación por parte de los entes regulatorios.

Rodero (2019) expone que:

Una de las estrategias de diversificación aplicada por la pequeña y mediana empresa es la integración vertical, es decir, cuando se va hacia el sector de los proveedores o clientes. La integración vertical, bien sea hacia delante o hacia atrás, al igual que la diversificación relacionada, solo tiene sentido si da una posición de mayor ventaja competitiva; a medida que las empresas de un sector están más integradas verticalmente, se suelen elevar las barreras de entrada, lo cual siempre es bueno; pero la integración no puede ir en contra de la posición competitiva original. (p. 285-286)

Las afirmaciones anteriores, tomadas de investigaciones aplicadas a diferentes tipos de empresas de servicios, demuestran que las fuentes disponibles relacionadas con el tema de investigación permiten enriquecer el estudio a realizar, dado que proveen la guía metodológica y un punto de referencia para los resultados que se obtendrán.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La empresa recientemente fundada, Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R.L. (COINSEH), tiene su sede en la ciudad de San Pedro Sula, Departamento de Cortés, Honduras; la ciudad en donde se encuentra la más dinámica actividad económica del país, la

industria, el comercio, y la segunda población más grande.

COINSEH no cuenta con un plan estratégico ni con planes de acción específicos para las áreas administrativas y de marketing, como funciones claves, que la guíen en el cumplimiento de sus objetivos, los cuales son: lograr posicionamiento en el mercado y alcanzar niveles de competitividad elevados dentro del rubro de mantenimiento a infraestructura industrial.

En consecuencia, resulta incierto para COINSEH establecer si el diseño de un plan estratégico, mediante el análisis interno y externo de la empresa, será aplicable y contribuirá a satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de la empresa.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para la empresa COINSEH es importante realizar un análisis interno y externo de la misma para determinar las estrategias, del área administrativa y de marketing, que debe implementar para cumplir sus objetivos.

De acuerdo con lo anteriormente planteado se formula el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son las estrategias, administrativas y de marketing, que la empresa COINSEH debe implementar para posicionarse en el mercado y elevar sus niveles de competitividad?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación planteadas para la presente investigación son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las competencias, certificaciones y capacitaciones que debe poseer el personal que COINSEH subcontrata para ofrecer servicios de mantenimiento?
2. ¿Cuáles son los servicios más demandados por los clientes de COINSEH?
3. ¿Cuál es la frecuencia de solicitud de servicios de mantenimiento por parte de los clientes de COINSEH?
4. ¿Cuál es el medio más efectivo para llegar a los clientes potenciales de COINSEH?
5. ¿Cuáles son los tipos de servicios de mantenimiento demandados por el segmento hogar?
6. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de COINSEH?

7. ¿Cuáles son las estrategias administrativas y de marketing que COINSEH debe seguir para posicionarse en el mercado y elevar sus niveles de competitividad?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico para la empresa Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R.L. (COINSEH), mediante el análisis de la situación interna y externa de la misma, con el fin de posicionarse en el mercado y elevar sus niveles de competitividad.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las competencias, certificaciones y capacitaciones que debe poseer el personal que COINSEH subcontrata para ofrecer servicios de mantenimiento.
2. Identificar cuáles son los servicios más demandados por los clientes de COINSEH.
3. Indagar la frecuencia de solicitud de servicios de mantenimiento por parte de los clientes de COINSEH.
4. Investigar cuál es el medio más efectivo para llegar a los clientes potenciales de COINSEH.
5. Identificar los tipos de servicios demandados por el segmento de hogar.
6. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio ofrecido por COINSEH.
7. Elaborar un plan estratégico, administrativo y de marketing, para la empresa COINSEH.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Siguiendo el esquema planteado por Rivas (2017) para justificar una investigación, se puede aseverar que el valor teórico de este estudio se centra en la aplicación de conceptos relacionados con herramientas administrativas de vanguardia que respalden los procesos claves del negocio, tales como: recursos humanos, marketing y ventas, servicio al cliente, entre otras; el estudio de las mismas permitirá derivar las estrategias y acciones en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos visualizados por los fundadores de la empresa COINSEH. El estudio fortalecerá

los conocimientos registrados hasta el momento, sobre el modelo de negocios relacionado con empresas de servicios de mantenimiento a infraestructura industrial, en Honduras.

La importancia metodológica, de acuerdo con Rivas (2017) implica que el estudio será un referente sobre la aplicación de métodos y herramientas de análisis empresarial, tanto en el ámbito interno y externo, para organizaciones del sector de servicios de mantenimiento a infraestructura industrial, y podrá ser utilizado como base para otros estudios organizacionales y de marketing, a nivel local, nacional o internacional, esto último, se relaciona también con la importancia social de la investigación.

Rivas (2017) explica que la relevancia práctica de la investigación consiste en definir la política de calidad y las líneas estratégicas derivadas del análisis interno y externo de la empresa. Se identificarán y organizarán las áreas funcionales claves de la empresa, y a partir de dichos elementos, se establecerá el horizonte de planeación y acción de COINSEH. Además, este trabajo de investigación permitirá a las responsables del estudio aplicar las competencias desarrolladas en su programa académico de postgrado, de una manera práctica, en la empresa COINSEH.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 LA PLANEACION ESTRATÉGICA EN EL MUNDO**

La sociedad del siglo XXI está experimentando una variedad de cambios a una velocidad impresionante. En los últimos doscientos años, los avances tecnológicos han generado alteraciones en la forma de percibir el mundo de los individuos que provoca modificaciones en el comportamiento y costumbres de generación en generación. Para darnos una idea de dicha aceleración de cambios en comportamiento, se puede analizar que durante la época del imperio Romano que duró aproximadamente 1,000 años, las costumbres de la humanidad cambiaron poco y estaban regidas por la nacionalidad y la religión de cada individuo.

Lo mismo sucedió durante la edad media, que tuvo dos períodos de aproximadamente 500 años, cada uno, y en donde las costumbres no cambiaron significativamente, sólo por las guerras de religión o entre naciones. Al iniciar el renacimiento existe un cambio muy importante porque la imprenta permite la divulgación del conocimiento a una velocidad mayor que en todas las épocas anteriores, este período dura más o menos 300 años.

La revolución industrial vuelve a cambiar las costumbres y la percepción de las personas del mundo generando ideologías políticas y económicas fuera del ámbito de los intereses de las iglesias y de los gobiernos, esto genera nuevos hábitos y costumbres que duran aproximadamente 150 años. A principios del siglo XX y con el gran intercambio cultural entre los pueblos, provocado por las dos guerras mundiales y el surgimiento de nuevos medios de comunicación interpersonal y masiva, como son el teléfono y la radio, se genera el nuevo cambio que dura aproximadamente 30 a 40 años.

Después de la segunda guerra mundial, por el advenimiento de nuevos medios de comunicación que empiezan a ser prácticamente en tiempo real, vuelve a haber un aceleramiento en los cambios de las costumbres y comportamientos de las personas y de cómo perciben el mundo. Por lo mismo, los sociólogos y expertos en mercadotecnia han agrupado a la población en grupos generacionales de acuerdo con sus edades:

1. A las personas que nacieron después de la segunda guerra mundial y hasta principios de los años 60's se les llama baby boomers.



2. Aquellos que nacieron a mediados de los años 60's hasta fines de los 70's son denominados Generación X.
3. Los que nacieron en los 80's y 90's les llama millennials o Generación Y.
4. Los que nacieron a partir del año 2000, son la Generación Z.

Una de las tareas de un director o administrador general es preparar y proponer al consejo de administración de la empresa un plan estratégico para alcanzar los objetivos que los accionistas y el propio consejo de administración hayan establecido.

La planeación estratégica es un proceso dirigido a definir todas aquellas acciones y los recursos que necesita implementar la organización para llevar a cabo sus objetivos, dentro de ellos es necesario diferenciar los de largo plazo, de metas y corto plazo; sin embargo, es necesario que existan esas metas para que conforme sean cumplidas, se avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El problema de la planeación estratégica a largo plazo es que tiene que ser ajustada y corregida en función de los cambios del mundo, las costumbres y las ambiciones de las personas que afectarán directamente la visión, la misión y los objetivos de la empresa y todos estos aspectos deben ser considerados por la gerencia en un tiempo propicio para que dichos ajustes puedan hacer los correctivos y den frutos de aceptación al llegar a los clientes tanto internos como externos. La ventaja de aplicar correcciones con una ventaja de tiempo apropiada es socializar las reestructuras de manera paulatina y eliminar el riesgo de un impacto negativo (El economista, 2017).

A través de la historia se ejemplifican las diferentes demandas o requerimientos que el mundo en constante aceleramiento en su comportamiento exige hacia las compañías, se ha observado cómo un producto o servicio antes satisfacía una necesidad, luego una solución y ahora se comercializa como experiencias; todo lo anterior hace que los planes estratégicos y sus directivos estén en un vertiginoso cambio y aptos para ser flexibles ante demandas que trascienden fronteras con millones de clientes en el mundo entero.

### 2.1.2 LA PLANEACION ESTRATÉGICA EN AMÉRICA LATINA

El mundo en general, América Latina y El Caribe en particular, atraviesan por un periodo de inestabilidad, débil crecimiento e incertidumbre sobre el futuro. Incluso antes de la pandemia de Covid-19 ya se preveía un moderado crecimiento del Producto Interno Bruto y de la economía

mundial, así como una desaceleración del dinamismo económico en la región. El reto que trajo el Covid-19 intensificó los desafíos para la región, de mantener el crecimiento en niveles compatibles con la creación de empleos productivos, y conservar las prioridades en lo social y lo ambiental, a modo de proteger la sostenibilidad del proceso en el largo plazo (CEPAL, 2023).

En el marco de la pandemia y todos los sucesos aunados a este fenómeno mundial, se incentivó el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) estas son las fuentes de ingresos y empleos con mayor preponderancia en la economía de los países en Latinoamérica.

Cabe mencionar que se ha encontrado una debilidad muy grande en la mayoría de las PYMES, la cual es la falta de planeación estratégica, por lo que en su mayoría no llegan a los 5 años de operatividad. Es una eminente necesidad la planificación en la región para la sostenibilidad económica y el desarrollo de los países en LATAM.

En el ámbito latinoamericano y caribeño, por su parte, las doctrinas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Alianza para el Progreso dieron un impulso especial a la creación de entidades de gobierno dedicadas a la planificación del desarrollo.

Cada uno de los países de América Latina y El Caribe pasó de abordar este proceso de manera esporádica, a través de grandes misiones o de grandes programas, a constituir instituciones para la operación permanente de la planificación como parte neurálgica de la organización del Estado y de la función pública (Máttar & Cuervo, 2017).

Cada país planifica su desarrollo de acuerdo con sus recursos, entornos, políticas y necesidades. Sin duda alguna que la pequeña y mediana empresa recibe atención gubernamental ya que se trata de los mayores contribuyentes en la economía del país, en la generación de empleo y dinamización de mercados.

Se disponen leyes y organismos tanto estatales como organizaciones nacionales y extranjeras que buscan el desarrollo y apoyan con presupuestos, capacitaciones, materiales, etc. para la sostenibilidad de la mediana y pequeña empresa. Siempre es de alta demanda el apoyo continuo para estas clasificaciones de empresas.

**Tabla 1. LATAM-El Caribe: Planes nacionales de desarrollo e instituciones a cargo**

País	Plan nacional de desarrollo o equivalente	Institución a cargo del plan
Barbados	Barbados Growth and Development Strategy 2013-2020	División de Asuntos Económicos Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos
Belice	National Development Framework for Belize 2010-2030	Ministerio de Finanzas, Servicio Público, Energía y Utilidades Públicas
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para vivir bien 2016-2020	Ministerio de Planificación del Desarrollo
Brasil	Plano Plurianual 2016-2019: Desenvolvimento, Produtividade e Inclusão Social	Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión Secretaría de Planificación e Inversión Estratégica
Colombia	Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018	Departamento Nacional de Planeación
Costa Rica	Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante"	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
Cuba	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021	Ministerio de Economía y Planificación Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo
Dominica	Growth and Social Protection Strategy (GSPS) 2014-2018	Ministerio de Hacienda
Ecuador	Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
El Salvador	Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019. El Salvador productivo, educado y seguro	Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República
Guatemala	K'atun Nuestra Guatemala 2030	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
Haití	Plan Estratégico de Desarrollo para Haití	Ministerio de Planificación y Cooperación Externa
Honduras	Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022	Gobierno de la República de Honduras
Jamaica	Visión Jamaica 2030	Instituto de Planificación de Jamaica
México	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Nicaragua	Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016: "A seguir transformando Nicaragua"	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
Panamá	Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019	Gobierno de la República de Panamá
Paraguay	Plan Nacional de Desarrollo 2014-2030	Gobierno Nacional del Paraguay
Perú	Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
República Dominicana	Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030. Un viaje de transformación hacia un país mejor	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
San Vicente y las Granadinas	National Economic and Social Development Plan 2013-2025	Ministerio de Finanzas y Planificación Económica
Venezuela (República Bolivariana de)	Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019	Presidencia de la República

Fuente: (Máttar & Cuervo, 2017)

### 2.1.3 LA PLANEACION ESTRATÉGICA EN HONDURAS

Actualmente, el gobierno mediante la creación de leyes y decretos promueve herramientas como la del Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial (2008) de INFOMIPYME (Red de Caja de Herramientas MIPYME) adscrito al Consejo Hondureño de Empresa Privada (COHEP) para el desarrollo de PYMES.

Tomando estos criterios y combinando diferentes fuentes se estima que en el año 2000 había en Honduras alrededor de 258.000 MIPYMES que ocupaban cerca de 760.000 personas. De este gran total se calcula que cerca del 52% de las unidades y el 18% de los trabajadores corresponden a cuenta propia; 45% de las empresas y 51% de los trabajadores son microempresas que cuentan con un rango entre 1 y 10 empleados; 2% de empresas y el 14% de los trabajadores laboran en empresas de 11 a 50 empleados; y 0.5% de las empresas y 16% del empleo corresponde a empresas entre 51 y 150 (Valenzuela et al., 2013, citado en Guerrero & Paguada, 2021).

De acuerdo con (Kerkhoff, 2002, citado en Acevedo, 2017), los programas de promoción de PYMES se han caracterizado por su aislamiento de las políticas económicas y productivas. Las PYMES tienden a un bajo nivel de asociación, lo que se traduce en una escasez de políticas dirigidas hacia este sector por parte del gobierno hondureño.

En respuesta, el gobierno hondureño desarrolla la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, con el cual se espera fomentar el desarrollo de la competitividad y productividad de las MIPYMES. Por otra parte, Honduras posee la Red de Microfinanzas de Honduras (REDMICROH) que representa a la industria en la vida política, económica y social del país (Acevedo, 2017).

Para lograr sostenibilidad en el desarrollo y competitividad de las pequeñas y medianas empresas es de suprema necesidad comenzar a socializar con los directivos de las PYMES la creación y aplicación de planes estratégicos, no importando que el tamaño de estas sea de alcance menor, perfectamente se pueden adaptar y crear una nueva cultura bajo la guía de dichos planes.

### 2.1.4 TENDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAS DE LA COMPETITIVIDAD

Desde una perspectiva generalizada, la planificación estratégica es un proceso que sirve de base para la proyección, desarrollo e implementación de metas dentro de la organización (Sánchez

et al., 2016, citado en Chaves, 2019). Por su parte, Almuiña et al., 2012, citado en Chaves, 2019, argumentan que la planeación estratégica centra su atención en la consecución de los objetivos propuestos en tiempo y espacio, en la competitividad y en la toma de decisiones. De modo que, puede afirmarse que es un método estratégico de proyección y desarrollo organizacional que provee a la institución de los recursos técnicos cuantitativos y cualitativos para idear planes acertados que le ayuden a mantenerse a la vanguardia competitiva del mercado actual.

La competitividad viene dada por el nivel de calidad y producción de bienes y/o servicios que una organización pone a disposición de los mercados nacionales e internacionales para cubrir una demanda o requerimiento. Para Cabrera et al., 2011, citado en Chaves, 2019, la competitividad tiene relación con el compromiso adquirido por el Estado frente a sus habitantes, de generar bienes y servicios para subsanar las demandas del libre mercado internacional y de ese modo contribuir con el crecimiento económico de la nación y el bienestar social.

De manera que, la competitividad se enfoca en la oportunidad que tienen las organizaciones de expandir sus horizontes de comercialización y poner a disposición de otros mercados los bienes y servicios que producen. Asimismo, sostienen Cabrera et al., 2011, citado en Chaves, 2019, que la competitividad dependerá de la estrategia que impulse la organización, marca la conquista del mercado, o en su defecto, el fracaso de incursión en el mercado. Porter, 1993, citado en Chaves, 2019, explica que una estrategia define las habilidades, facultades y capacidades que tiene una empresa para sostenerse en el mercado competitivo frente al reto impuesto por otros competidores (Chaves, 2019).

La planificación estratégica tiene un alto impacto en el resto de los componentes de la gestión organizacional y a su vez en la competitividad, para posicionar y diferenciar a una empresa, y brinda una estabilidad y sostenibilidad financiera, comercial y organizacional.

## 2.1.5 MACROENTORNO

### 2.1.5.1 ENTORNO POLÍTICO

Vásquez & David (2023) resumen en su artículo publicado: “10 puntos sobre el laberinto político en Honduras”, varias de las causas del convulsionado momento que se vive, parte del cual proviene del sistema de justicia que “sufrir los efectos de la interferencia política desde hace años.” (Hassan, 2023).

En ese mismo contexto, Vásquez & David (2023) establecen que la violencia se ha convertido en un mal endémico en Honduras, a pesar de las últimas medidas tomadas por el gobierno, entre las que se incluyen estados de excepción y toques de queda en las zonas más afectadas por este flagelo.

Sumado a lo anterior, el ambiente político se ve agitado por otros factores, tales como: un paisaje religioso en profundo cambio con la intervención de la iglesia tanto católica como evangélica opinando sobre temas críticos del país, una economía informal y frágil que no logra encontrar el camino hacia el desarrollo prometido en las campañas, un sistema político con rasgos autoritarios, configurado por acuerdos en la cúspide, tensiones no resueltas para el control de la Junta Directiva del Legislativo, negociaciones y demostración de fuerza para la elección de magistrados del poder judicial y del fiscal general y adjunto de la nación (Vásquez & David, 2023).

El Consejo Nacional Anticorrupción señaló al gobierno por nepotismo, además Vásquez & David (2023) lo consideran un gobierno dinástico. En el mismo artículo se expone que el primer año de gobierno presenta éxitos discutibles, una serie de promesas incumplidas, e indicios de una renovación de relaciones diplomáticas con países, las cuales no son vistas con buenos ojos por parte de la población.

Un aspecto que causa mucha expectativa es el hecho de que el gobierno, como parte de sus promesas de campaña, intenta “crear una Comisión Internacional contra la Corrupción y la Impunidad en Honduras (CICIH) con el objetivo de investigar, en las distintas instituciones, cualquier rastro de corrupción e impunidad que campea en el sistema gubernamental.” (Vásquez & David, 2023), No obstante, “A pesar de la firma, en diciembre de 2022, del memorándum de entendimiento entre Xiomara Castro y la ONU, aún no están acordadas las condiciones para garantizar la imparcialidad y la independencia de la Comisión.” (Vollenweider, 2023).

#### 2.1.5.2 ENTORNO ECONÓMICO

Los factores relevantes del entorno económico de Honduras se pueden sintetizar remontándose a lo acontecido en abril de 2022, cuando “el Congreso revocó una ley que había creado las denominadas ZEDE (zonas de empleo y desarrollo económico), áreas geográficas en las que se otorgaban a empresas privadas amplia autonomía operativa, que incluía la facultad de establecer sus propios tribunales.” (Hassan, 2023).

Vásquez & David (2023) afirman que “en cuanto a la economía formal, las empresas estatales permanecen en crisis: la empresa pública de telecomunicaciones, Hondutel, y la empresa de energía eléctrica, Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE), generan pérdidas millonarias”, siendo el rescate de estas empresas uno de los principales retos de este gobierno.

La Ley de Justicia tributaria, que ha creado mucha controversia entre el sector empresarial, “es una iniciativa gubernamental que consta de 41 artículos que tienen como objetivo establecer un sistema tributario progresivo, justo y transparente. Actualmente el proyecto de Ley está en etapa de socialización en el Congreso.” (Vollenweider, 2023).

Vollenweider (2023) destaca que la ruptura de relaciones diplomáticas con Taiwán y el restablecimiento con China el pasado mes de marzo, fue indiscutiblemente el hecho más trascendente en el ámbito de relaciones comerciales internacionales, al representar un duro golpe para la diplomacia estadounidense en Centroamérica. Tomando en cuenta que, en 2022 la balanza comercial entre Honduras y Taiwán alcanzó los 129 millones de dólares, con un saldo favorable para Honduras de 66 millones.

En el aspecto microeconómico, muchas familias hondureñas siguen subsistiendo gracias a las remesas que sus parientes migrantes les envían, las cuales ascienden a alrededor del 20% del PIB en 2022 (Vásquez & David, 2023).

Aunado a lo anterior, el aumento de la inflación y de los precios de los alimentos afecta el poder adquisitivo de los hogares de bajos ingresos, limitando su acceso a alimentos básicos. En tal sentido, la crisis del costo de la vida amenaza con agravar una situación de seguridad alimentaria ya de por sí grave, sobre todo en la región sur del país (OCHA, 2023).

En cuanto al aspecto macroeconómico, el Banco Central de Honduras presentó una serie de estimaciones para los años 2023 y 2024, citadas por (Vollenweider, 2023), entre las que se destacan:

Entre 2023 y 2024 el PIB del país crecerá entre 3,5% y 4%, y este crecimiento estaría basado en “el consumo privado apoyado por los ajustes salariales, comportamiento favorable de las remesas familiares y el crecimiento del crédito, así como mejora de la inversión pública dirigida a programas y proyectos del sector energía, infraestructura vial, productiva y social, complementado con el mayor gasto social focalizado”. También para 2023 se prevé una reducción de la inflación (en 2022 fue del 9,8%) y un incremento del 8,5% de las remesas provenientes de EE. UU, que en 2022 ascendieron a casi 8.700 millones de dólares. En cuanto a los salarios, en febrero el Gobierno acordó con trabajadores y empresarios un aumento del salario mínimo del 9,8%.

Como un aspecto positivo y de gran impacto, el Banco Central aprobó medidas encaminadas "a mejorar la certidumbre y equidad" en la asignación de divisas para los distintos agentes económicos y la población, reactivando la subasta de divisas (EFE, 2023).

### 2.1.5.3 ENTORNO SOCIAL

Hassan (2023), basada en estudios de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Instituto de Política Migratoria (Migration Policy Institute, MPI), manifiesta que: la violencia, la falta de oportunidades, el desempleo y los desastres climáticos continúan motivando a miles de hondureños a abandonar el país. Entre enero y septiembre de 2022, 23.146 hondureños solicitaron asilo en México. Muchas más personas continúan el trayecto hacia los Estados Unidos. Además, los migrantes enfrentan serios riesgos durante el viaje, incluyendo secuestros, robos y discriminación.

Vásquez & David (2023) presentan datos preocupantes dentro del entorno social: partiendo de una población de 9,450,711 habitantes, el Observatorio Nacional de Violencia de la Universidad Autónoma de Honduras reporta que, entre enero y diciembre de 2021, el homicidio se mantiene como "la principal causa de muerte violenta con 3,942 víctimas, con un incremento del 8.7%" en comparación con las cifras de 2020. El Observatorio registra 83,363 homicidios entre 2004 y 2021, con una media mensual de 329 víctimas, es decir, casi once asesinatos al día. Muchos de estos asesinatos son el resultado de extorsiones de pandilleros y del crimen organizado, que afectan gravemente al sector del transporte y a las pequeñas y medianas empresas.

Un estudio de OCHA (2023) refiere que: según estimaciones oficiales, más del 59% de la población vive en la pobreza y más del 32 % en pobreza extrema, en su mayoría mujeres. El 20% de los niños sufre retraso en el crecimiento, en medio de una creciente inseguridad alimentaria.

Dentro de las causas de los grandes problemas sociales se incluyen además los desastres naturales, como la temporada de lluvias de 2022 que afectó las mismas zonas que sufrieron el impacto de las Tormentas Eta e Iota en 2020, así como zonas con presencia de maras y pandillas. Las inundaciones causadas por las lluvias y los efectos del fenómeno de La Niña han supuesto un incremento de cerca del 100% en el número de personas afectadas en comparación con 2021. Además, en octubre de 2022, la Tormenta Tropical Julia dejó estragos en 15 de los 18 departamentos del país. Se estima que las inundaciones han afectado unas 200.000 personas en el



Valle de Sula (norte) y 24.000 en el departamento de Gracias a Dios (OCHA, 2023).

Finalmente, Vollenweider (2023) presenta el último estudio de opinión en Honduras, el cual arrojó los siguientes datos:

i) el 36,2% de los hondureños cree que en primer lugar el Gobierno debe resolver la crisis económica (36,2%), luego la problemática del empleo (33,8%) y en un alejado tercer lugar combatir la violencia (8,7%). La mejora del problema de la Salud y la Educación, y de la corrupción quedan en tercer y cuarto lugar con 8,5% y 7%, respectivamente; ii) el promedio de calificación del Gobierno de Castro es de 4,46 en una escala del 1 al 10 (fue de 6 en 2022); iii) el 48,4% de la gente cree que la imagen de la presidente se mantiene igual y el 34,3% que ha empeorado; y iv) el 61% cree que Xiomara Castro no tiene el control en las decisiones de gobierno (principalmente atribuido a Manuel Zelaya).

#### 2.1.5.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

En Honduras, el Diagnóstico de crecimiento inclusivo realizado por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES), de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), junto al Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), expone que el país centroamericano ocupa el puesto 124 de 141 países en el pilar de adopción de TIC (Tecnologías de la Información) del Foro Económico Mundial (FEM) (UNAH-IIES, 2022, citado en Banegas, 2022).

Esta baja clasificación, según el Diagnóstico, se debe principalmente a las bajas suscripciones móviles, 79 suscripciones por cada 100 personas, lo que pone al país en el puesto 123, así como la baja adopción de banda ancha móvil a 32 suscriptores por cada 100 personas, de igual manera, solo 32% de la población adulta tiene acceso al internet (UNAH-IIES, 2022 citado en Banegas 2022).

Banegas (2022) destaca que: de acuerdo con el Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico (IDEG) evalúa cómo los países utilizan las tecnologías de la información para expandir el acceso y la inclusión entre su población, este índice está integrado por tres subíndices: servicios en línea, infraestructura de telecomunicaciones y capital humano, citado por el documento, Honduras tiene el puesto 138 de 191 países (UNAH-IIES, 2022).

En el mismo estudio, Banegas (2022) concluye que lo positivo es que del 2009 al 2019, el uso de internet aumentó del 5% al 32% de la población adulta, al igual a la banda ancha donde 4% de la población ya cuenta con este servicio, no obstante Honduras sigue en los países con conectividad básica a internet (UNAH-IIES, 2022).

Existen esfuerzos para que la pequeña y mediana empresa de Honduras, alcance niveles de transformación digital que van desde la presencial digital hasta la cultura digital dejando atrás a las empresas tradicionales, como el implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, “el propósito de dicho proyecto es brindar acceso al comercio digital a emprendimientos y Micros, Pequeñas y Medianas Empresas lideradas por hombres, mujeres y jóvenes, así como promover la digitalización y fortalecimiento de servicios públicos que atiendan a las MIPYMES” (PNUD, 2020).

#### 2.1.6 MICROENTORNO

El microentorno hace referencia a los factores directamente ligados con la empresa, los que le permiten operar y generar ganancias; en ese sentido, se describe a continuación los elementos trascendentales de la empresa objeto del estudio:

La empresa COINSEH nace de la empresa PROSERVICE la cual se dedica a la importación y comercialización de productos y herramientas que se utilizan en el mantenimiento de infraestructura y construcción.

Del mercado que PROSERVICE atiende actualmente, surge la necesidad de los servicios técnicos para la aplicación de productos y uso de herramientas; los fundadores y dueños deciden constituir a COINSEH como un aliado estratégico para satisfacer esta necesidad de mercado y tomar esta oportunidad de negocio complementario. Actualmente está en su año de operatividad cero y es objeto del estudio la construcción de varios elementos del microentorno, los cuales se describen a continuación:

- **Misión**

Brindando servicios profesionales al cliente final: Industria, Construcción, Hospitales y Residenciales.

- **Visión**

Ser una empresa que pueda brindar profesionalismo en sus servicios.

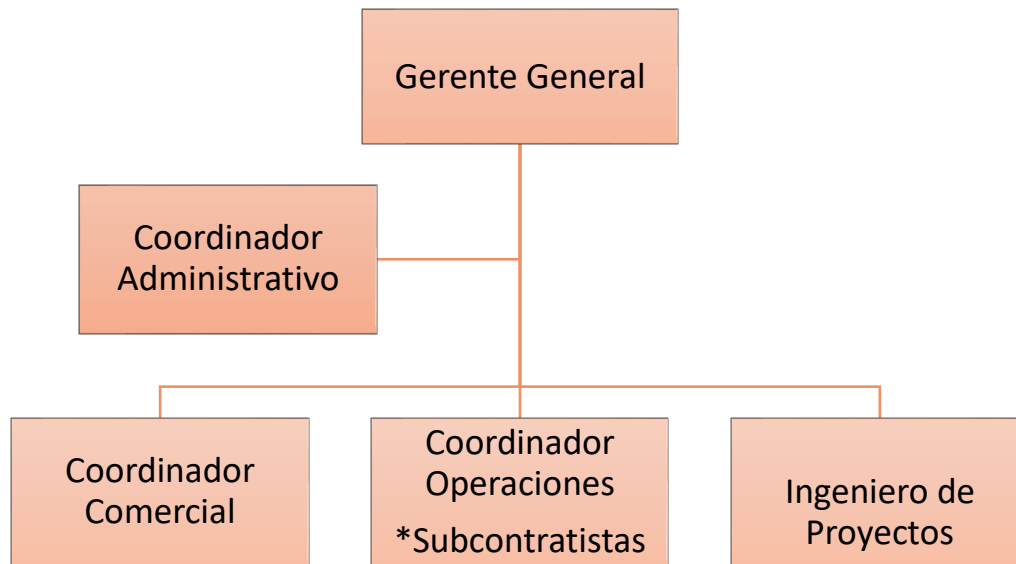
- **Servicios**

COINSEH ofrecerá sus servicios técnicos basada en las 200 líneas principales y 200 accesorios, ofreciendo al mercado la aplicación de 400 líneas de productos. Entre sus servicios

destacan el uso y aplicación de productos como son: EXPO FL 700 (Recubrimiento epóxico para suelos), SIKAFLEX-221 (Sellador multipropósito elástico), SIKADUR 51 (Sellante y adhesivo epoxico), Thinner Laca, entre otros.

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional para la empresa en COINSEH es de diseño vertical y a su vez muy esbelta, se presenta el siguiente organigrama:



**Figura 1. Estructura Organizacional de COINSEH**

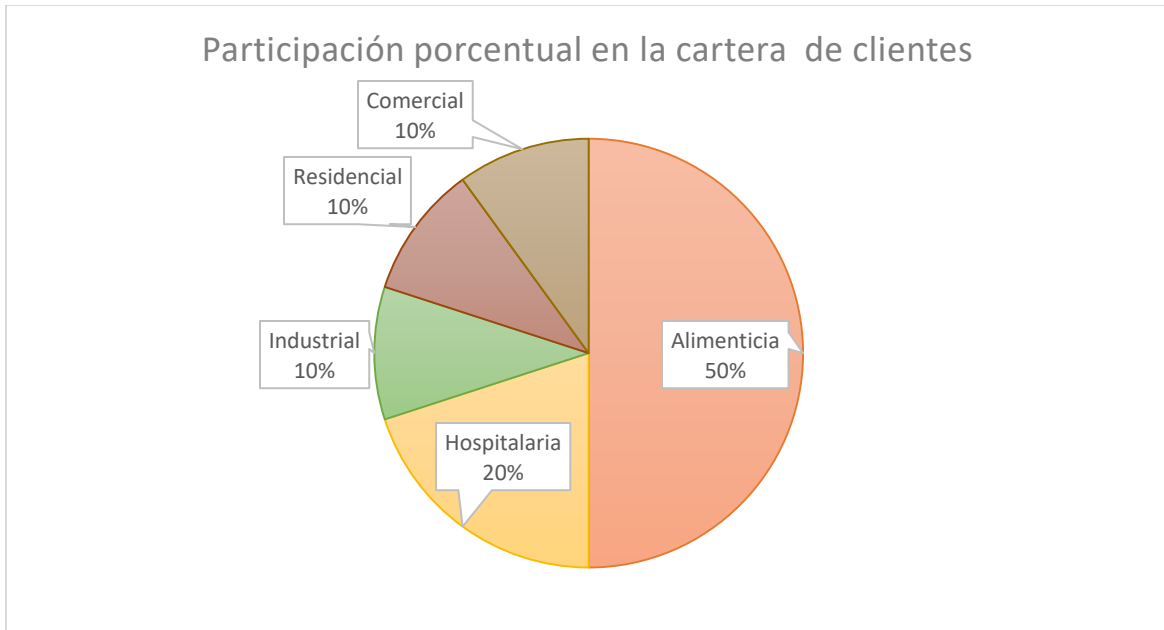
Fuente: Elaboración propia

La empresa presta servicios profesionales para el mantenimiento de áreas industrializadas y de construcción, sus procesos administrativos no demandan de un gran número de participantes, y para sus procesos operacionales subcontratan personal técnico. Los contratistas son personas capacitadas y certificadas por COINSEH.

- **Clientes**

Su relación comercial está orientada al segmento B2B en la mayor parte de la cartera, dentro de este grupo de clientes se puede mencionar: industria alimenticia, hospitalaria, industrial, comercial y residencial, esta última del segmento B2C, en la que inició recientemente.

Actualmente COINSEH cuenta con 15 clientes, que se componen de la siguiente manera:



**Figura 2. Participación porcentual en la cartera de clientes**

Fuente: Elaboración propia

- **Proveedores**

Sus socios estratégicos tienen más de 100 años de experiencia en la industria, entre sus proveedores se pueden mencionar marcas como: Sika, Baumerk y Loctite.

Sus proveedores han entregado la exclusividad de algunas líneas para la distribución de estos productos por medio de COINSEH.

- **Competencia**

Sus competidores directos son:

WCS SOLUCIONES - Soluciones Especializadas para la Construcción y Lazarus & Lazarus.

Sus competidores indirectos son:

La Mundial, Comercial Larach, Tornifesa e Inpro.

- **Estrategia comercial**

Del cien por ciento de la industria se estima que COINSEH tiene un quince por ciento de cobertura; se han posicionado en el mercado gracias a la construcción de una relación estrecha con

sus clientes, logrando así ofrecer un mejor asesoramiento técnico de productos especializados para el mantenimiento industrial. Actualmente se ha incursionado en la publicidad por medio de redes sociales.

- **Ventaja competitiva**

Brindar un valor agregado al cliente haciendo un trabajo pequeño, sin costo, de manera adicional; estableciendo relaciones cercanas y duraderas, brindando asesoramientos de los productos a utilizar y asignando una persona responsable en el área del proyecto que pueda dar soluciones, administrar los recursos y controlar cualquier situación. Todo lo antes mencionado es parte de la diferenciación que caracteriza a COINSEH y la fortalece para incrementar la cuota de mercado propuesta en el presente proyecto.

- **Valores de la empresa**

Los valores de mayor importancia para COINSEH son:

- Puntualidad
- Honradez
- Responsabilidad
- Limpieza

## **2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.1 PLAN ESTRATÉGICO**

La palabra estrategia se remonta a la época de los griegos, posiblemente al año 500 a.c. Proviene del vocablo *strategos*, que significa “general en jefe del ejército”, después evolucionó a “el arte del general”, “el arte de la guerra” y “el arte de ganar la guerra”. Hacia el 330 a.c. el término se refería a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global (Aceves et al., 2004, citado en Ramírez, 2020).

(Hill y Jones, 1993, citado en Ramírez, 2020) definen estrategia como “la ciencia y el arte de la dominancia militar aplicados a la conducción general de operaciones de combate a gran escala” o “acciones ventajosas para superar al adversario.”

De acuerdo con esta definición el concepto de estrategia es muy antiguo y sin embargo,

cada día es de mayor importancia para las organizaciones. Estos conceptos han sido estudiados por grandes estrategias de todo el mundo con la finalidad de aprovecharlos y mejorarlos en diversos campos como los negocios, los deportes, la política o la diplomacia.

Al tiempo que las sociedades crecen y se enfrentan a conflictos sociales, los líderes siguen implementando estrategias probadas y descubriendo otras de acuerdo con la necesidad. Para que las organizaciones hoy en día puedan tener éxito es necesario crear estrategias que garanticen su éxito, adaptadas a las necesidades y naturaleza de estas. De la misma forma, deben contar con talento humano capaz de implementar dichas estrategias de forma efectiva. La estrategia confiere dirección, guía y cohesión a la organización, con lo que adquiere un sentido de propósito y misión.

De acuerdo con (Thompson I. et al., 2012, citado en Ramírez, 2020), “la estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio.”

“Las estrategias buscan determinar cómo se desarrollará el plan para garantizar su éxito. Mientras que las estrategias son el qué y tienen efecto a mediano y largo plazo, las tácticas responden al cómo y tienen efecto a corto plazo” (Ramírez, 2020).

Un plan estratégico enmarca el norte para saber a dónde se quiere llegar, partiendo de lo que se puede ofrecer, qué herramientas y recursos se tienen disponibles para lograrlo. Visiona e impulsa a valorar lo que se puede llevar a cabo en el futuro cercano, ampliando los horizontes y preparándose para hacer cambios oportunos y precisos si cualquiera de los factores que se consideraron no cumple con los parámetros, dentro de los niveles de normalidad bajo los cuales se construyó el plan.

Aunado a lo anterior, el plan estratégico crea una cultura de pertenencia brindando a los colaboradores un sentido de estabilidad y educándoles sobre la visión, misión, ventajas competitivas, los objetivos por los que todos deben de trabajar en equipo, para el cumplimiento de estos. Propicia la perfilación del recurso humano, que cumpla con las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que vayan acorde a las demandas de la empresa y así mismo, mide a lo interno las oportunidades de crecimiento que se les pueden ofrecer a los empleados.

En el área financiera, el plan estratégico, expone los indicadores bajo los escenarios

pesimista, conservador y optimista. Trabaja con los rendimientos deseados y la aplicabilidad del mejor modelo que encaje con la empresa, en las comparaciones periódicas de la situación real versus lo que se tiene proyectado, surgen las varianzas que van existiendo y la implementación de planes de acción para controlarlas, el cumplimiento de los presupuestos y si se debe o no hacer un cambio prudencial para que se cumpla el índice de rentabilidad propuesto en dicho plan, logrando que de manera interdependiente todas las áreas tengan un buen y sano comportamiento en sus finanzas.

Para el marketing es su conductor entre su escenario actual y su siguiente nivel de ventas, considerando todos los recursos con los que puede competir en el mercado para potencializar los productos o servicios que oferta, así como las exigencias que las líneas de servicios o productos deben llegar a cubrir, da claridad sobre las mezclas de marketing que se debe escoger para el logro de la meta general en la empresa. y mejora los niveles de competitividad en la cuota de mercado que ya tiene y a la que se está proyectando ingresar.

Existen diferentes tipos de estrategias las cuales son utilizadas de acuerdo con la necesidad, momento, estructura y elección de la empresa u organización. A continuación, se definen las más usadas:

- **Estrategias corporativas:** Es la estrategia al nivel de los negocios múltiples, la misma busca lograr el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la organización se ha diversificado y los medios de capturar sinergias transversales de los negocios y convertirlas en una ventaja competitiva.
- **Estrategias deliberadas o intencionadas:** Son aquellas establecidas de manera deliberada, es decir, las que se planean, documentan y ejecutan desde la dirección. Estas estrategias se implementan tal y como se planearon en su momento, sin embargo, se corre el riesgo de que se presenten amenazas que obliguen a los estrategas a realizar ajustes en las mismas si lo amerita.
- **Estrategias emergentes:** Son aquellas estrategias que no se planean ni documentan, sino que surgen de un proceso espontáneo o casual en la organización. Es una combinación de elementos proactivos y reactivos, donde ciertos elementos se abandonan porque se vuelven obsoletos o ineficaces. Por ejemplo, todos conocen a empresarios exitosos que de un

pequeño establecimiento crecieron hasta llegar a poseer una gran organización, sin ningún plan estratégico formal.

- **La mente estratega:** ¿La mentalidad de estrategia es innata o se adquiere? Y si es adquirida, ¿cómo se hace? Algunos autores señalan que no hay fórmula secreta para crear estrategias exitosas. Hay ciertos elementos y conceptos que pueden ayudar a desarrollar la clase de mentalidad que produce ideas estratégicamente superiores, por lo que la mente estratega puede cultivarse, desarrollarse, aprenderse y disfrutarse; no está limitada al genio natural, complementa la capacidad razonadora con la creativa. El estratega compite en un juego donde la victoria le sonríe al que sabe pensar más, planear mejor y jugar con más resistencia que los adversarios (Ramírez, 2020).

### 2.2.2 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

Administración estratégica es un proceso por el cual se diseña y ejecuta la estrategia de una organización. Abarca seis dimensiones cruciales:

- **Diagnóstico.** Define la situación actual de la organización y su posición en el contexto externo.
- **Dirección.** Podría tomar la forma de una posición unificadora o podría tener una perspectiva más amplia. Tiene estrecha relación con la visión, misión, valores y objetivos de la organización.
- **Decisiones.** Normalmente provienen de un conjunto de opciones, una o más de las cuales deberán recomendarse, con justificación que la respalde.
- **Distribución (entrega).** De recursos, de estructuras, de procedimientos, de políticas, etc.
- **Dinamismo.** Apoya los enfoques caracterizados por el uso de un conjunto de reglas simples que conceden a los administradores la flexibilidad que necesitan para explotar nuevas oportunidades y responder a amenazas en pleno desarrollo
- **Desorden.** Este puede ser tanto interno como externo al proceso de toma de decisiones. Un alto nivel de desorden significa un contexto volátil y difícil de predecir dentro del cual se debe manejar el proceso de estrategia. Una industria compleja y de enfoque no lineal, requiere un enfoque diferente de estrategia.



Para ejemplificar la administración estratégica Fred R. David (1997) describe:

Érase una vez dos presidentes de dos compañías que competían por el mismo mercado. En una ocasión estos dos presidentes decidieron ir juntos de vacaciones al campo para estudiar la posibilidad de una fusión. De repente se toparon con un oso pardo, que se paró sobre sus patas traseras lanzando gruñidos. De inmediato uno de los presidentes se quitó la mochila de los hombros y sacó un par de zapatos para correr. El otro presidente dijo: “Oye, ¿no puedes correr más rápido que el oso!”, a lo que el primer presidente repuso: “Quizás no pueda correr más rápido que el oso, pero sin duda, ¿puedo correr más rápido que tú!”. Este relato capta la idea básica de la administración estratégica: el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y superar a sus competidores. (p. 25.)

De acuerdo con la teoría clásica, la administración establece que el proceso de administrar consta de cuatro etapas:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Si se quiere administrar estratégicamente una organización, estas etapas consisten en

- **Planear estratégicamente:** partir de un plan estratégico como eje y guía de la organización, tomando en cuenta el ambiente interno y externo para formular opciones.
- **Organizar estratégicamente:** la organización debe contar con una organización que facilite e impulse la implantación del plan estratégico, con objetivos claros, funciones que posibiliten el trabajo en equipo y políticas definidas, en forma clara y concisa.
- **Dirigir estratégicamente:** se deben definir los lineamientos para que la dirección operativa ejecute, tomando en cuenta la visión y misión por la que se rige la organización.
- **Controlar estratégicamente:** se deben monitorear los indicadores del desarrollo de las estrategias para prevenir desviaciones y, de presentarse estas, aplicar de forma inmediata los planes de contingencia. Esta definición ha cambiado con el tiempo (Ramírez, 2020).

### 2.2.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

En cualquier empresa pequeña, mediana o grande, las decisiones están siempre vinculadas a la planificación estratégica de la organización. La toma de decisiones es un proceso meticuloso en el que influyen, entre otros factores, la asimilación e integración de valores que definen la imagen de marca de una organización. Por otro lado, el término estrategia hace referencia a un

“proceso regulable o conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento” (Soria Ibáñez, 2017).

Por su parte, (Satesmases, 2007, citado en Soria Ibáñez, 2017) define a la estrategia como toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias en marketing tratan de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, y deben ser percibidas como tales por los clientes potenciales y permitir alcanzar los objetivos propuestos.

Por otro lado, el concepto de planificación estratégica hace referencia al proceso de toma de decisiones de marketing que pretenden influir sobre el entorno que rodea a la empresa. Trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima a sus mejores oportunidades y analiza los cambios del entorno para aprovechar al máximo los recursos internos que le ofrecen ventajas frente a la competencia (Satesmases, 2007, citado en Soria Ibáñez, 2017).



**Figura 3. Plan Estratégico de Marketing**

Fuente: (Soria Ibáñez, 2017)

#### 2.2.4 MARKETING MIX

El marketing mix parte de la idea de un proceso de autoevaluación por parte de la empresa para mejorar su estrategia de relación con el entorno. El término fue acuñado por el profesor estadounidense E. Jerome McCarty en 1960, que explicó la estrategia de marketing a partir de

cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción. Más tarde, en 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) definió al marketing mix como un proceso de planificación y ejecución del concepto de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización.

A partir de las ideas desarrolladas durante la década de los sesenta y de los ochenta, el marketing mix se define como el conjunto de herramientas de las que se sirve una empresa, a través de su departamento especializado para cumplir con los objetivos de la compañía. Ahora es una disciplina fundamental en las pequeñas, medianas y grandes empresas que sirve para fidelizar o mantener a los clientes en relación con un producto o servicio.

Para realizar un plan de marketing se deben analizar muchos elementos, sin embargo, se enlistarán aspectos básicos para poder fundamentar con base sólida un plan:

1. **Investigación.** Consiste en analizar el entorno que rodea a la marca y a los públicos objetivos de la misma. Para ello, el planteamiento es el siguiente:
  - Contexto económico-social: Ubicación de la sede física de la marca; posibilidades de difusión del mensaje; distancia con proveedores, medios de comunicación y público objetivo, y capacidad económica de planificación en medios.
  - Tipo de público al que se dirige: objetivo/real, el público real comprende al grupo de consumidores fidelizados. Por su parte, el término público objetivo hace referencia a los clientes que no son habituales compradores, aunque sus perfiles denotan que podrían convertirse en adeptos a la marca. Edad; sexo, formación académica, estado civil, ubicación geográfica, gustos y aficiones; cada marca establece los criterios a estudiar que desea. Es un modelo orientativo y genérico.
2. **Planteamiento de objetivos.** Este criterio variará enormemente dependiendo del tipo de marca que emita el mensaje. Conviene tener en cuenta: ¿Qué quiero conseguir con mi plan de marketing? ¿Aumento de consumidores? ¿Fortalecer la confianza? ¿Sensibilizar al público sobre algún tema social? ¿Dar a conocer una marca nueva?
3. **Público o target.** La marca debe diferenciar entre público objetivo y real, puesto que ello determinará la forma, soporte y modo en el que se lanza el mensaje.
4. **Estrategia.** Planteamiento de recursos en torno a la emisión del mensaje mediante técnicas de promoción. La marca puede optar por una sola estrategia, aunque generalmente se

utilizan todas las alternativas y soportes para el lanzamiento de la campaña, ya que todos los elementos suelen estar inexorablemente unidos.

5. **Acciones.** Actuaciones concretas enmarcadas en las estrategias elegidas. Así, por ejemplo, si una marca tiene como fin promocionar un nuevo producto y tiene un alto presupuesto económico, podría difundir el mensaje a través de publicidad en todos los soportes mediáticos, pero también convocar ruedas de prensa para anunciar la promoción e incluso donar parte de sus beneficios a una ONG.
6. **Timing.** El timing determina cuándo se llevará a cabo la emisión del mensaje. Generalmente las fechas propuestas están relacionadas con los objetivos propuestos y el público al que se dirige. Ejemplo: Una marca deportiva para el colectivo infantil que lanza su temporada otoño invierno decidiría posicionarse en los medios de comunicación en el mes de septiembre, coincidiendo con el inicio del curso escolar. Así lanza el mensaje coincidiendo con el anhelo del consumidor.
7. **Evaluación.** Es la última fase del plan de medios, y determina el éxito de la campaña a través de la cuantificación. La marca debe plantearse si la difusión y ejecución de las acciones han contribuido a alcanzar los objetivos propuestos. Algunas de las herramientas que se emplean son:
  - Clipping o resumen de prensa. Recopilación de todas las informaciones aparecidas en los medios de comunicación sobre la campaña lanzada.
  - Encuestas a los consumidores. Su opinión determina si el mensaje ha llegado de forma óptima. (Soria Ibáñez, 2017)

#### 2.2.5 POSICIONAMIENTO DE MERCADO

En primer lugar, se debe recordar que el concepto de posicionamiento hace referencia a la manera en la que los productos son percibidos por los consumidores. Se trata, en definitiva, de la posición que ocupan los mismos en la mente de su público objetivo con relación a la competencia (Kotler, 2000, citado en Soria Ibáñez, 2017).

Por su parte, la estrategia de posicionamiento se basa en la consecución de un procedimiento óptimo de ejecución que integre al producto en el lugar del mercado que interesa. Una de las herramientas para medir el posicionamiento son los ejes de posicionamiento, los cuales son criterios que determinan la estrategia global de posicionamiento. Se pueden distinguir tres

claves en este punto (Hooley y Saunders, 1993, citado en Soria Ibáñez, 2017).

- **Determinar las dimensiones de posicionamiento.** Se trata fundamentalmente de las ventajas competitivas que aportan valor a los intereses de los consumidores frente al producto. Son dimensiones que son determinantes para el comportamiento de compra.
- **Determinar la posición de las marcas.** Se trata de conocer la percepción del consumidor frente a la marca que ofrece el producto, más que a este mismo en sí. La opinión previa que tenga el consumidor de la empresa que ofrece el artículo será determinante para la decisión de compra.
- **Determinar la posición de los consumidores.** Se trata de analizar el comportamiento de estos frente al producto que le ofrece la marca. Además, es importante estudiar los tipos de consumidores a los que se enfrenta la empresa, puesto que pueden diferir de los criterios de valoración establecidos.

En cualquier caso, es importante que los ejes adoptados por la empresa para el posicionamiento del producto estén diseñados para contemplar posibles cambios y adaptaciones a la evolución de este a lo largo de su ciclo de vida.

Una vez que se lanza al mercado, el producto siempre se ve sujeto a un proceso de difusión y adopción de este en el mercado. El éxito o fracaso de estas dos dimensiones dependerá siempre del correcto posicionamiento del producto y, de un modo más concreto, de la óptima elección de sus ejes estratégicos (Soria Ibáñez, 2017).

#### 2.2.6 COMPETITIVIDAD

Se define como el conjunto de características diferenciadoras respecto de los competidores que permiten conseguir una posición relativa y una rentabilidad superior. Es muy recomendable para una empresa generar e implementar una estrategia de competitividad con el propósito de definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la organización.

La competitividad incluye acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores, que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad (Ramírez, 2020).

### 2.2.7 MANTENIMIENTO A INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

Cada empresa necesita un servicio de mantenimiento adecuado a su proceso productivo y, en ningún caso, se puede adaptar el sistema aplicado en otra empresa sin los ajustes requeridos por las modalidades propias de cada compañía.

Se deberán de tener en cuenta, no sólo los aspectos técnicos, sino también los relacionados a la gestión y organización, teniendo en cuenta los factores económicos, de seguridad y medio ambiente. Un servicio de mantenimiento moderno debe incorporar métodos de mejora continua que acompañe a la empresa en sus distintas etapas de crecimiento y se adecúe automáticamente a cada fase de la vida de la empresa, optimizando su prestación.

En la actualidad el mantenimiento aparece como un conjunto de acciones con los siguientes propósitos:

- Aumentar el buen funcionamiento de las instalaciones
- Reducir costos
- Prolongar la vida útil de los equipos
- Contribuir a mejorar la calidad
- Mejorar la seguridad del personal
- Contribuir al medio ambiente
- Evitar toda pérdida

Bajo estos aspectos, el mantenimiento no sólo repara las averías que se producen, sino que interviene y tiene un papel importante en el desarrollo de la industria.

Se puede definir el objetivo del mantenimiento como: conseguir un máximo nivel de disponibilidad de las instalaciones productivas, compatible con los niveles de calidad exigidos, al mínimo costo, con el mayor nivel de seguridad para el personal y con una mínima degradación del medio ambiente. (Boero, 2020)

- **Tipos de Mantenimiento**

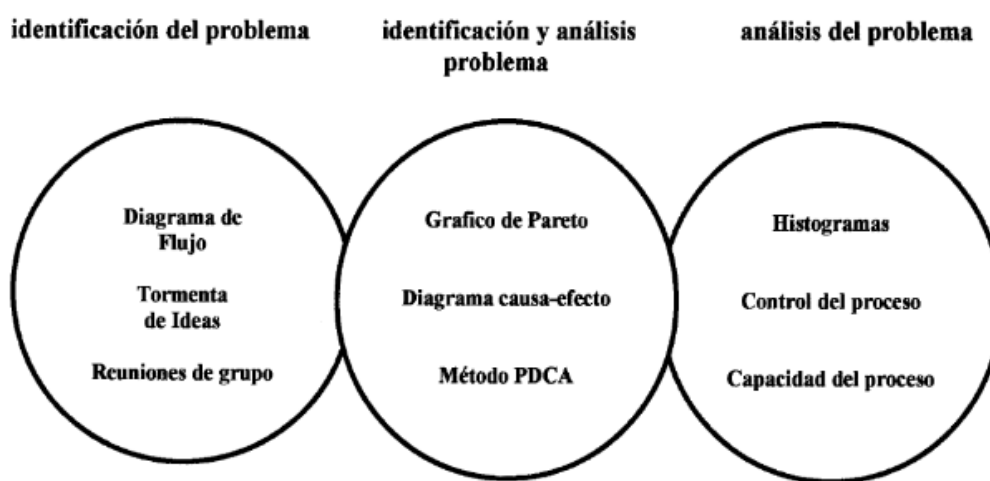
Los distintos tipos de mantenimiento dependen de la modalidad en la que se realiza la intervención. Se pueden dividir en tres grandes grupos:

- **Correctivo:** son los que se aplican una vez aparecida la falla.

- Predictivo: los que tratan de prevenirla antes de su aparición
- Modificativo: los que tratan de eliminarla.

Así como se clasifican los tipos de mantenimiento, también debe llamar la atención de la industria la planeación preventiva; por ello existen numerosas técnicas utilizadas para identificar y analizar las fallas. Estas técnicas no sólo se aplican en mantenimiento, son de utilidad para los diversos aspectos donde se implementa el mejoramiento continuo: calidad, procesos, diseño y desarrollo de productos, control de inventarios, etc. Por la facilidad de uso y funcionalidad, las técnicas gráficas son las más difundidas.

Normalmente el estudio de los problemas requiere dos etapas, primero la identificación del problema y luego el análisis. En la Fig. 4 se presentan las técnicas gráficas más usuales y su aplicación.



**Figura 4. Técnicas para identificar y analizar problemas de mantenimiento**

Fuente: (Boero, 2020)

## 2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Una vez planteado el tema de investigación, se han seleccionado tres metodologías para sustentar el estudio: Marco Estratégico de Empresas, Dirección y Perspectiva de la Mercadotecnia y, Liderazgo y Cultura Organizacional, debido a que incluyen las bases teóricas que enmarcan el alcance de la investigación.

### 2.3.1 MARCO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS

Rodero (2019) define a la estrategia empresarial como el establecimiento de objetivos a largo plazo para una compañía, junto con la definición del plan para lograrlos, de forma que se consiga una posición sostenible de ventaja competitiva en el mercado, a través del uso óptimo de los recursos.

Adicionalmente, “la estrategia lleva aparejado el uso de recursos para la consecución de sus metas; por definición, los recursos son siempre limitados y la habilidad directiva tiene mucho que ver con la eficiencia en su uso” (Rodero, 2019).

“La estrategia tiene en cuenta factores de entorno” (Rodero, 2019), por ello es indispensable realizar análisis externo previo a la definición de las estrategias. Rodero (2019) sostiene que “la estrategia contempla la existencia de la competencia”, dado que la empresa se encuentra compartiendo el pastel llamado mercado con todo tipo de competidores en su rubro.

#### 2.3.1.1 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El posicionamiento estratégico, argumenta Rodero (2019) está íntimamente ligado al modelo de empresa, es decir, cuál es su negocio o, dicho de otro modo, con qué oferta se pretende cubrir una demanda existente en el mercado. Se da por supuesto que serán capaces de agregar valor y generar un beneficio económico. Todo esto constituye la inteligencia de negocio subyacente.

Rodero (2019) sostiene que “El posicionamiento de la empresa es una combinación de tres fuentes de posicionamiento:”

- Qué se vende, es decir cuál es el catálogo.
- A quién se vende, es decir, cuáles son los segmentos de clientes a los que se dirige.
- Dónde se vende, en qué canales están disponibles para los compradores.

#### 2.3.1.2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Explica Rodero (2019) que en el arranque de cualquier proyecto empresarial hay una estrategia de partida, con unos objetivos a cumplir, mediante la satisfacción de una demanda que se ve en el mercado o que se piensa que habrá en un futuro próximo. Con las declaraciones estratégicas corporativas se va a ir un paso más atrás, a centrarse en los aspectos más profundos



de la empresa, ya que se establecen en qué se cree y la manera en la que se piensa; en definitiva, conforman los cimientos sobre los que se edifica el resto de la compañía.

Las declaraciones de misión, visión y valores son herramientas que sirven para filtrar alternativas; se debe recurrir a ellas cuando se plantea una operación de diversificación o de integración vertical o bien cuando se quiere lanzar una nueva línea de productos. Se deben preguntar si lo que se está barajando encaja dentro de estos enunciados (Rodero, 2019).

- **Misión**

Rodero (2019) expone que “la misión es la razón de ser de la empresa, lo que da sentido a su propia existencia. Establece para qué existe y dota de sentido al esfuerzo, a la voluntad y al trabajo”. Para construir una buena misión, se debe conseguir que su enunciado responda a algunas cuestiones:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Para qué estamos aquí?
- ¿Qué aportamos al mundo?

- **Visión**

La visión es una declaración de dónde se quiere llegar como empresa, lo que se quiere conseguir, lógicamente, de forma coherente con la misión. Marca el punto hacia el que se dirige, lo que aún no se ha conseguido y que, por tanto, es una aspiración (Rodero, 2019).

Una buena declaración de visión debe:

- Definir cómo será la empresa en unos años y cuáles serán las principales metas a largo plazo.
- Establecer cómo se quiere ser reconocidos en el mercado.
- Ser positiva y motivadora, permitiendo que las personas la crean y la sigan.
- Ser realista, ya que, aunque sea un sueño, debe sonar a conseguible.

- **Valores**

La definición de los valores de una empresa establece en qué se cree, cuáles son las bases que rigen su comportamiento y que configuran su carácter (Rodero, 2019). Algunos de los posibles valores que se pueden formular explícitamente, son:

- Ambición: desear con vehemencia.
- Bondad: inclinación a hacer el bien de forma natural.
- Dignidad: hacernos respetar, actuar con decoro.
- Dinamismo: actividad, presteza y diligencias grandes.
- Empatía: capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Esfuerzo: valor, fuerza, ánimo o energía para alcanzar un objetivo.
- Fiabilidad: ser de confianza.
- Fidelidad: lealtad a algo o alguien. Franqueza: sinceridad.
- Generosidad: predisposición a ayudar a terceros.
- Honestidad: tener conductas morales.
- Inconformismo: pensar que siempre se puede conseguir más.
- Independencia: no depender de otros.
- Integridad: significa rectitud, totalidad y plenitud.
- Justicia: dar a cada uno lo que le pertenece.
- Naturalidad: actuar con espontaneidad, sin artificios.
- Optimismo: ver la faceta más favorable de las cosas.
- Paciencia: capacidad de esperar con tranquilidad.
- Perseverancia: mantener la firmeza y la constancia para llevar a cabo algo.
- Prudencia: obrar con reflexión y precaución.
- Sacrificio: renuncia que se hace a favor de algo o alguien.
- Sencillez: falta de complicaciones o dificultades.

- Servicio: servir a una persona, Estado o institución a partir de nuestra labor.
- Sinceridad: expresar las cosas como se sienten.
- Solidaridad: adherirse a las causas de terceros.
- Tolerancia: respeto ante opiniones diferentes a las propias.
- Transparencia: compartir la información y hacerlo sin ambigüedad.

### 2.3.1.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar el diagnóstico, Rodero (2019) propone dividir a la empresa para su análisis en los siguientes apartados:

1. Declaraciones estratégicas corporativas.
2. Gobierno y liderazgo.
3. Gestión de marca.
4. Modelo de actuación comercial.
5. Sistema de innovación.
6. Estructura organizativa.
7. Gestión de personas.
8. Herramientas de gestión.

#### **1. Declaraciones estratégicas corporativas.**

De acuerdo con Rodero (2019) las declaraciones estratégicas corporativas de misión, visión y valores configuran la parte más profunda de la empresa: para qué existe, con qué sueña o qué visiona y en qué cree.

Dada la importancia de las declaraciones de misión, visión y valores, el primer aspecto a considerar es su propio proceso de definición. Lo habitual es que sean compartidas por la propiedad de la compañía y que naciesen con la propia empresa, en su fundación. Sería deseable que las personas que se van uniendo al proyecto las vayan asumiendo e interiorizando; podría suceder incluso que las modulasen levemente.

Si no están definidas explícitamente, el momento de hacer el diagnóstico estratégico puede ser una buena oportunidad para su formalización, en la cual debe participar la dirección de la empresa, aunque se podría recabar la colaboración de más personas. Cuando se trate de empresas familiares es recomendable que participen los fundadores, aunque no estén en activo, así como sus descendientes.

Una vez definidas las declaraciones deben comunicarse a todos los niveles de la empresa, debiendo asegurarse de que son conocidas.

## **2. Gobierno y liderazgo.**

Gobierno empresarial es el conjunto de normas que establecen la forma y el funcionamiento de los órganos que hacen posible la dirección y la gestión de una compañía; establece las relaciones entre todas las partes involucradas en la toma de decisiones dentro de la empresa, desde los accionistas, pasando por el órgano de administración, hasta llegar a la dirección en sus diferentes niveles. El objetivo de un buen sistema de gobierno es buscar el alineamiento máximo de todos los intervinientes para generar valor (Rodero, 2019).

Un gobierno apropiado es bueno para los propios accionistas, para los empleados y directivos, para los consumidores y para la sociedad en general. Por otro lado, en la dirección de las empresas, tanto el equipo interno como los agentes externos ven personas que dirigen, es decir, líderes (Rodero, 2019).

No es posible la estrategia sin liderazgo; quizá se pueda hacer un plan estratégico sin un liderazgo claro, pero lo que seguro no se conseguirá es cambiar la organización en el sentido que marque dicho plan, sin un liderazgo nítido y contundente (Rodero, 2019).

## **3. Gestión de marca.**

La marca es un signo distintivo cuya principal función es diferenciar en el mercado a los productos de una empresa frente a los de otras. Indica el origen empresarial del producto.

El posicionamiento de una marca en un mercado es el sumatorio de cómo la marca es vista por las personas de ese mercado. En esa visión global habrá una tendencia central, así como visiones en los extremos, de los seguidores incondicionales o de los mayores detractores.

## **4. Modelo de actuación comercial.**

El modelo comercial es una parte esencial de la estrategia; una estrategia de éxito se refleja en un buen desempeño comercial y es, si cabe, el primer indicador que se mira para saber si el enfoque estratégico que se ha elegido está funcionando o no. El modelo de actuación comercial incluye tanto aspectos comerciales como de marketing, como puede ser la comunicación o la publicidad (Rodero, 2019).

### **5. Sistema de innovación.**

El sistema de innovación son todos aquellos recursos y procesos que hay en la compañía vinculados a mejorar la propuesta de valor en el mercado; al final, esa propuesta se concreta en el catálogo o portafolio. Una empresa que no trabaje de forma adecuada su sistema de innovación acabará teniendo un catálogo obsoleto. No se incluye aquí la innovación que se puede denominar interna, es decir, que no es visible para el cliente (Rodero, 2019).

### **6. Estructura organizativa.**

La estructura organizativa es la configuración de puestos de trabajo y su interrelación dentro de la empresa. Es un asunto sumamente importante, ya que la calidad de las operaciones de la empresa y su eficiencia van a depender en gran medida de la corrección de esta definición. El análisis de la estructura organizativa implica: puestos de trabajo, organigrama, ajuste personal-puesto, comité de dirección.

### **7. Gestión de personas.**

Los recursos humanos dentro de la empresa constituyen uno de los activos más importantes que se deben tener en cuenta a la hora de definir la estrategia. Lo habitual es que todas las funciones relacionadas con la gestión de personas sean responsabilidad de un departamento específico de recursos humanos. El enfoque para llevar a cabo este análisis tiene que ver con el ciclo de vida de un empleado en la empresa, concretándose en: selección, acogida, clima laboral, formación, promoción, retribución y finalización de relación (Rodero, 2019).

### **8. Herramientas de gestión.**

No son un fin en sí mismas, sino un medio para conseguir los objetivos que se marquen. Las herramientas de gestión propuestas por Rodero (2019) son: presupuesto económico, control presupuestario, sistema informático e indicadores de gestión.

Otros aspectos, que se deben incluir en el análisis interno, de acuerdo con Rodero (2019) son: gestión del conocimiento, integración en redes, instalaciones, cumplimiento de la legislación, seguros.

#### 2.3.1.4 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

El análisis externo pretende evaluar todo aquello que está fuera de la empresa y que sea relevante para la reflexión estratégica que se va a hacer en el desarrollo del plan. La estrategia se define a partir de un diagnóstico de la situación de partida, que a su vez está formada por la situación interna y por la situación externa. El análisis externo complementará, por tanto, al diagnóstico interno. Rodero (2019) propone las siguientes herramientas:

1. Análisis competitivo del sector (5 fuerzas de Porter).
2. Otros aspectos del sector.
3. Análisis PEST / PESTEL.

##### **1. Análisis competitivo del sector.**

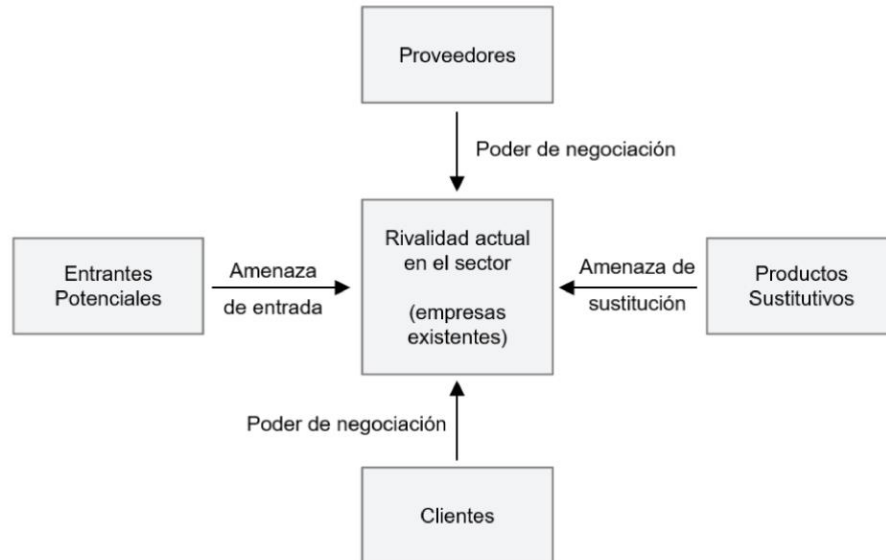
Para llevar a cabo el diagnóstico sectorial se usa el modelo de las cinco fuerzas competitivas de (Porter, 1979 citado en Rodero, 2019). El modelo de este prestigioso profesor de Harvard se mantiene vigente pasados los años, ya que hace una buena descomposición de una industria para proceder a su análisis. Porter llegó a la conclusión de que había cinco fuentes de presión competitiva de un sector, que establecían la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad. Estas fuerzas son las que se muestran en la Fig. 5.

(Porter, 2003 citado en Rodero, 2019) perfeccionó su propio modelo de diversas formas; por un lado, contemplando los casos de empresas multisectoriales, por otro lado, profundizando en el estudio de la ubicación en la gestión de la competencia y, por último, teniendo en cuenta aspectos sociales, medioambientales, etc.

Las 5 fuerzas de Porter son:

1. Rivalidad existente en el sector.
2. Productos sustitutivos.
3. Potenciales entrantes, en el apartado.

4. Poder de negociación de los clientes.
5. Poder de negociación de los proveedores.



**Figura 5. Modelo de las 5 fuerzas competitivas**

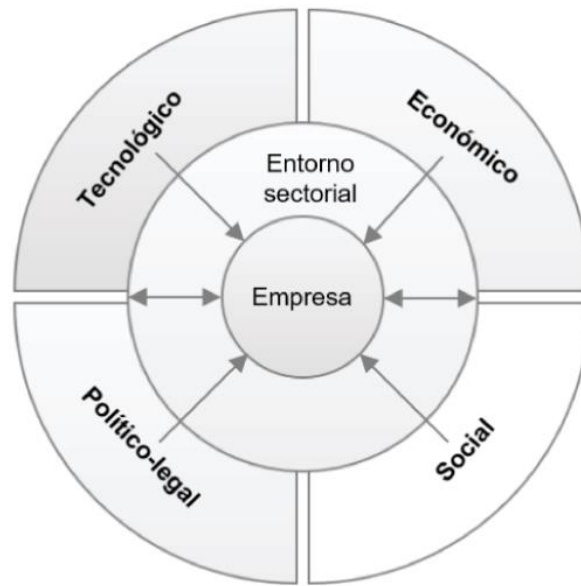
Fuente: (Rodero, 2019).

## 2. Otros aspectos del sector.

Además del análisis competitivo puro, es necesario observar tendencias de la propia industria. Algunos de los datos que se necesita conocer de la industria son: evolución en valor y volumen, consumos por persona, consumos por zona geográfica, consumos por marca, lugar de adquisición, factores del cliente adicionales.

## 3. Análisis PEST / PESTEL.

Para llevar a cabo el diagnóstico estratégico externo de la empresa, además del entorno sectorial, según Rodero (2019), se deben analizar todos aquellos factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que la pueden afectar. PEST es precisamente el acrónimo de esos factores. Si se añaden los factores ecológicos y legales se habla de análisis PESTEL. Aquí se incluyen todos los aspectos que puedan afectar al mercado que se está estudiando. La Fig. 6 representa este análisis de manera gráfica.



**Figura 6. Esquema del Análisis PEST.**

Fuente: (Rodero, 2019).

#### 2.3.1.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez llevado a cabo el análisis estratégico en sus dos vertientes, interna y externa, se debe plasmar las conclusiones derivadas del mismo. Para ello Rodero (2019) propone el Análisis DAFO. Es fundamental compartir las conclusiones y matizarlas entre todos los integrantes del proyecto.

El Análisis DAFO implica que cuando se hace el diagnóstico interno, con la gran cantidad de aspectos a comprobar, lo que realmente se está buscando es conocer las fortalezas, aquello en lo que son buenos, así como las debilidades, o aspectos de mejora dentro de la organización. Por otro lado, al analizar la industria y el resto de los elementos externos se quiere encontrar amenazas para la empresa o bien oportunidades de negocio. Una buena estrategia debe construirse a partir de un buen conocimiento interno, teniendo en cuenta lo que hay fuera, en el sector y en el mundo.

El análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta muy útil para mostrar los resultados del diagnóstico de forma resumida. El acrónimo en inglés es SWOT y en algunos países de Latinoamérica lo denominan FODA. Gráficamente se muestra en la Fig. 7, separando aspectos negativos y positivos, tanto desde la perspectiva interna como externa.



	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Perspectiva interna	Debilidad	Fortaleza
Perspectiva externa	Amenaza	Oportunidad

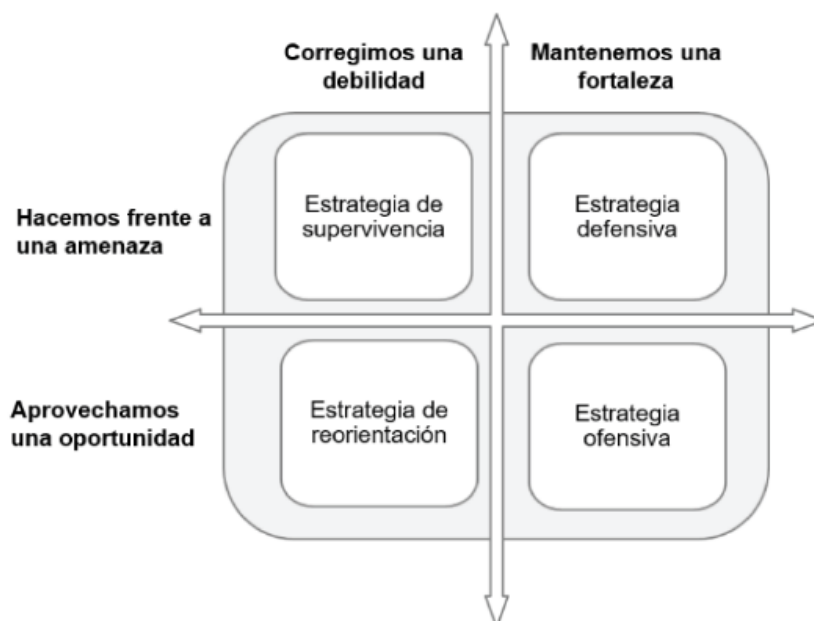
**Figura 7. Esquema del Análisis DAFO**

Fuente: (Rodero, 2019).

### 2.3.1.6 HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Existen herramientas que ayudan en el desarrollo de propuestas estratégicas, son herramientas que están a la disposición, que se usan o no en función de cada caso y de cada momento; no son excluyentes entre sí, por lo que se pueden usar conjuntamente en algunas situaciones, estas son:

- **Metodología DAFO-CAME**, es un complemento al análisis DAFO que simplemente aplica el sentido común al contenido de este. El acrónimo CAME proviene de Corregir, Anticipar, Mejorar y Explotar.



**Figura 8. Metodología-DAFO - CAME**

Fuente: (Rodero, 2019)

- **Diversificación**, consiste en ampliar el espectro de los sectores empresariales en los que se está presentes, tomando posiciones adicionales en otras industrias en las que no se tenía presencia ni experiencia.
- **Integración vertical**, es un caso particular de la diversificación relacionada, en concreto cuando se va hacia el sector de los proveedores o clientes.
- **Expansión o concentración geográfica**, se trata de opciones estratégicas por las que se hace mayor o menor el ámbito geográfico en el que se opera. Normalmente son más frecuentes las ampliaciones, pero se puede encontrar el movimiento inverso también.
- **Segmentación sectorial y movimientos intersectoriales**, consiste en dividirlo en una serie de subconjuntos con arreglo a uno o varios criterios. Un sector es una construcción artificial, que se hace como ayuda al análisis; y hay veces en que una industria es demasiado grande, o hay formas diferentes de competir dentro de la misma, para intentar entenderlo como un todo.
- **Matrices clásicas**, incluyendo las de Ansoff, McKinsey y Boston Consulting Group, tienen en cuenta únicamente dos variables, se usan para tomar decisiones relacionadas con permanecer o salir de una industria o de un mercado, o en tener una conducta más activa, neutra, o incluso de salida en los mismos.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación





**Figura 9. Matriz de Ansoff**

Fuente: (Rodero, 2019)

		VENTAJA COMPETITIVA ACTUAL		
		Baja	Media	Alta
ATRACTIVO DEL SECTOR	Bajo	Abandonar	Cosechar	Proteger / Cosechar
	Medio	Cosechar	Proteger	Invertir para mantener
	Alto	Proteger	Invertir para desarrollar	Invertir para reforzar

**Figura 10. Matriz de McKinsey**

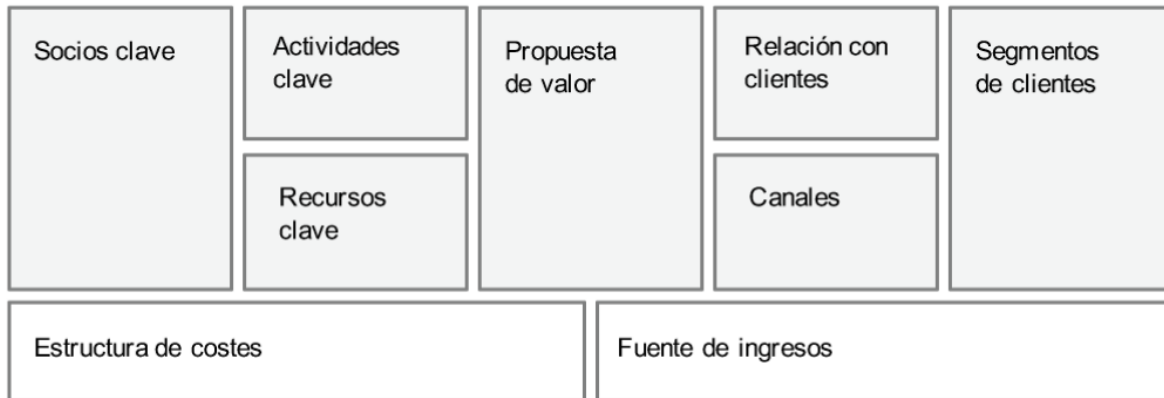
Fuente: (Rodero, 2019)

		CUOTA DE MERCADO	
		Baja	Alta
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	Baja	Perro 	Vaca 
	Alta	Interrogante 	Estrella 

**Figura 11. Matriz de Boston Consulting Group**

Fuente: (Rodero, 2019)

- **Operaciones corporativas**, son aquellas que implican cambios en la estructura societaria de las empresas o en su volumen de capital, afectando por tanto a quienes son los socios, a los porcentajes de participación en las mismas o a la capitalización de la sociedad.
- **Lienzo de modelo de negocio (Canvas)**, se trata de una herramienta gráfica que sirve de ayuda para plantear un modelo de negocio nuevo o bien para documentar un modelo existente.



**Figura 12. Lienzo de Modelo de Negocios Canvas**

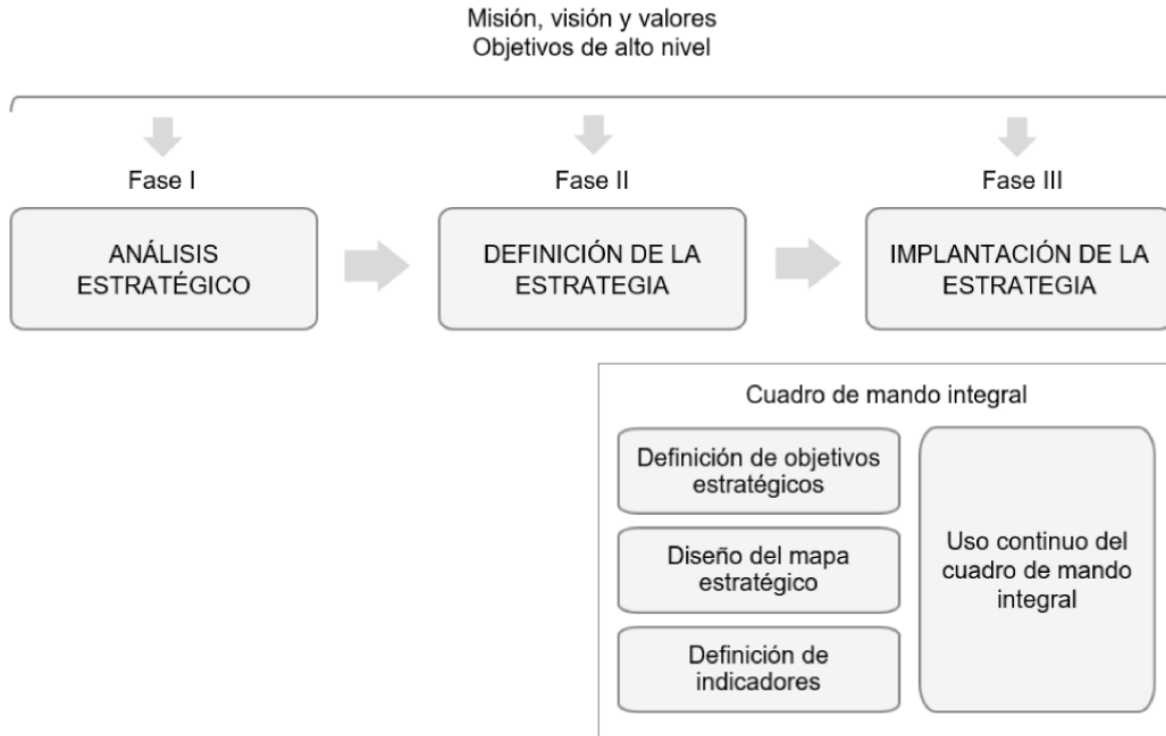
Fuente: (Rodero, 2019)

### 2.3.1.7 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral, *balanced scorecard* en su denominación inglesa, era en el origen un sistema de indicadores global para la medición estratégica en la empresa. La denominación integral, traducción no del todo fidedigna del término inglés *balanced*, quería reflejar la amplitud de indicadores que contemplaba, en contraposición con las medidas únicamente económico-financieras imperantes hasta ese momento y cuyo origen eran los sistemas contables. Este concepto original de cuadro de mando se ha ido enriqueciendo hasta llegar a ser un sistema completo de gestión de la estrategia. (Rodero, 2019) y se representa en la Fig. 13.

El cuadro de mando integral es una herramienta que puede ayudar a los tomadores de decisiones, en:

- Reflexionar y conseguir consenso para definir la estrategia.
- Transformar la estrategia en resultados de negocio concretos, es decir, bajar la estrategia a las operaciones.
- Definir indicadores de medición de esos objetivos.
- Encontrar las causas de los resultados.
- Alinear los diferentes recursos mirando únicamente hacia lo que es estratégico.



**Figura 13. El cuadro de mando integral en el proceso estratégico.**

Fuente: (Rodero, 2019).

### 2.3.2 DIRECCIÓN Y PERSPECTIVA DE LA MERCADOTECNIA

Pérez (2017) define el marketing como la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y los consumidores, el cual analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

#### 2.3.2.1 LA EVOLUCIÓN DE LA MEZCLA DE MARKETING

Las variables del marketing mix o las 4P's, según Pérez (2017) se definen como un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

La mezcla de marketing tiene como objetivo analizar el comportamiento de mercados y consumidores y generar acciones orientadas a retener y fidelizar clientes mediante la satisfacción de sus necesidades. Se basa en un precio que esté soportado por la demanda, una promoción adecuada para atraer la atención de sus clientes, y la distribución que lo ponga a su alcance (Pizzi, 2021).

El producto es un conjunto de elementos tangibles e intangibles cuyo objeto es provocar en el consumidor, una reacción, su elección o su descarte.

El precio es la cantidad que los clientes van a pagar por lo que adquieran. Es un elemento relevante dado el valor psicológico que el producto ofrece a la hora de establecer su costo de adquisición. En la mente de los consumidores se produce una asociación entre precio y calidad. Un precio elevado se asocia a un producto de calidad y viceversa. Hay 4 estrategias relacionadas con su fijación:

- La de penetración, que es salir al mercado con un precio bajo para estimular la demanda. Su principal complicación radica en la posibilidad de aumentarlos con posterioridad dado el grado de aceptación que el consumidor ha fijado sobre el producto - servicio.
- La segunda es la estrategia de “paridad o competencia”. Se fijan los precios en base a la competencia.
- La tercera es la de precios premium: salir al mercado con uno elevado, superior al de la competencia para lograr una diferenciación, y que se perciba como de mayor calidad.
- La última estrategia es la basada en el valor, una combinación de calidad, servicio y precio justo.

La distribución se deberá encargar de que los productos se encuentren disponibles en aquellos canales que los clientes prefieren. Los tres principales son los siguientes:

- Vender directamente desde la fábrica (fabricante al consumidor).
- El segundo es cuando el fabricante le vende a un intermediario y este al usuario final.
- El tercero consiste en una cadena de distribución, en donde se tienen 4 elementos integrantes: la fábrica, el mayorista, el minorista, y el consumidor final.

La promoción se encarga de difundir los méritos y beneficios de los productos y servicios que se ofrece para persuadir a los clientes de comprarlos. Comprende todos los esfuerzos que la empresa debería realizar para dar a conocer lo que ofrece y de esa forma, aumentar sus ventas

(publicidad, promoción, relaciones públicas, ventas directas).

Lo destacable de la estrategia de las 4P's es su objetivo central: "crear el producto adecuado para los clientes, que pueda ser vendido al precio adecuado, en el lugar indicado, y promocionado a través de los canales idóneos para ello. Si una de las P's falla, todo el negocio fallará o producirá costos de oportunidad, innecesarios (Pizzi, 2021).

Destaca Pizzi (2021) que las 4P's no han desaparecido, sino que se han modificado, han evolucionado. Los conceptos básicos se mantienen, solo se les ha agregado conocimiento para transformarlas en las 4E's:

Experiencia (producto): que es lo que usted ofrece a sus clientes. La idea es la creación de una propuesta de valor para ellos. Ofrecer una experiencia que inicia "antes de la compra" y sigue "después". Esto no puede lograrse sin conocer el proceso de compra de sus clientes. Deben llevarse una "vivencia única", no tan solo un producto. Éstos últimos se reemplazan, las experiencias, no, quedan grabadas en la mente de las personas.

La segunda "E" se encuentra dentro de la palabra intercambio (precio). Antes se determinaba un costo y a partir de allí el precio. Hoy el precio está más ligado al valor para el cliente. Existen productos "gratuitos", otros de mucho lujo, otros que se ofrecen bajo un modelo mixto, una parte gratuita y otra paga. En la actualidad, los clientes no solo pagan con dinero, también con su tiempo y sus datos, como es el caso de las "redes sociales".

A la tercera E se la denomina "omnipresencia" (everywhere), lugar o plaza por donde se venderán. Hoy en día es necesario estar en "todas partes", por ejemplo, utilizando la internet, lo cual dará la posibilidad de estar disponible en cualquier región del mundo y en cualquier momento (página web, correo electrónico, redes sociales, unidades móviles, etc.).

La última E, "evangelización" (antes, promoción). Se busca que los clientes se conviertan en "fans" de su marca y a partir de allí pueda evangelizar, transmitir las experiencias positivas al resto de sus contactos. Se intenta evitar lo "invasivo", lo tradicional, como las publicidades televisivas que cortan de forma permanente el evento que se transmite y que genera molestias a los telespectadores. Los consumidores son más reacios a las publicidades pesadas y agresivas. La idea es que el consumidor "venga a la marca de manera voluntaria" con contenidos gratuitos, con artículos prácticos y entretenidos que genere interés en los usuarios.

### 2.3.2.2 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan de marketing es una guía estratégica que todo negocio necesita. Es el mapa que circunscribe las estrategias que requiere una organización para atraer la demanda, capturar nuevos clientes, enfrentarse a la competencia y dar respuesta a un entorno cada vez más dinámico (Echeverri, 2023).

Independientemente de la empresa, el tamaño o el sector, se ha demostrado que tener una estrategia de marketing documentada puede impulsar significativamente la obtención de mejores resultados (Chernev, 2020 citado en Echeverri, 2023).

Un plan de marketing ayuda a definir el camino que se recorrerá en un horizonte de tiempo determinado, previendo las circunstancias que se manifiestan en un entorno social, político o económico. Desde determinar cómo atraer y retener clientes hasta delinear áreas de desarrollo de nuevos productos y presupuestos anuales, un plan de marketing describe el alcance que se desea lograr y presenta la hoja de ruta de cómo hacerlo (Echeverri, 2023).

### 2.3.2.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es un conjunto de acciones utilizadas para recopilar información sobre una audiencia, un sector o un grupo de competidores con la finalidad de identificar aquellas variables que impactarían la estrategia para el crecimiento del negocio. También ayuda a comprender los problemas del cliente e identificar cuáles son las soluciones deseadas para crear productos o que se ajusten a los requerimientos del mercado (Echeverri, 2023).

Con la investigación de mercados se puede:

- Determinar el tamaño de un público objetivo.
- Conocer la demanda de un producto.
- Entender la disposición de consumo, compra y pago de un cliente.
- Identificar nuevas oportunidades y problemas en cuanto al rendimiento empresarial.
- Comprender las fortalezas y debilidades de un competidor.
- Realizar pruebas piloto sobre acciones de marketing futuras.
- Evaluar el posicionamiento que tiene una marca comercial, personal corporativa o territorial.



Según sea el objetivo que motive la realización de un estudio de mercados se podrá abordar la problemática identificada empleando diferentes técnicas que le ayudarán a recoger la información y analizarla para iniciar acciones correctivas e inmediatas en las estrategias de marketing que se encuentre ejecutando (Echeverri, 2023).

#### 2.3.2.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Echeverri (2023) afirma que la segmentación del mercado consiste en fragmentar un público objetivo en grupos accesibles. La segmentación crea subconjuntos de un mercado caracterizados por variables que se derivan de la demografía, los hábitos, el comportamiento de compra, los estilos de vida, las necesidades y las prioridades de un público objetivo.

Las ventajas de la segmentación son las siguientes:

- Elaborar mensajes de marca más sólidos.
- Comprender las características de las audiencias a las que se dirigen los esfuerzos de marketing.
- Desarrollar estrategias de marketing efectivas por la aproximación al público objetivo.
- Mejorar las tasas de respuesta y costos de adquisición más bajos.
- Atraer a los clientes adecuados.
- Aumentar la lealtad de la marca.
- Diferenciar la marca de la competencia.
- Identificar mercados desatendidos y nuevas formas de servir a los mercados existentes.
- Impulsar el crecimiento animando a los clientes a que compren de nuevo o ayudarles a descubrir nuevas oportunidades en el proceso de compra.

#### 2.3.2.5 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente es “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Philip Kotler citado en Pérez, 2017).

Se puede afirmar que la voz del cliente es el mejor estudio de mercados. El cliente evoluciona más rápido que los productos y las marcas, lo que conlleva una necesidad inminente

de descubrirlo constantemente. La mayoría de las empresas emergentes no tienen un presupuesto de investigación de mercado ya que la investigación puede llevar mucho tiempo y tener un elevado costo. La investigación de mercados permite anticipar las acciones de marketing comprendiendo tanto el público objetivo como las condiciones que se hacen evidentes en el mercado y profundizando sobre la competencia (Echeverri, 2023).

Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si se está logrando o si es necesario mejorar los servicios. Para ello es posible utilizar medios que permitan y animen a los clientes a que hagan llegar sus quejas o reclamos, por ejemplo, un buzón de quejas o sugerencias, un número gratuito para reclamos, o una sección de sugerencias en la página web.

Teniendo en cuenta que la gran mayoría de clientes insatisfechos no suelen comunicar sus quejas o reclamos, sino que simplemente dejan de comprar y terminan por pasarse a la competencia, se hace necesario contar con otras herramientas o métodos que podrían estar conformadas por entrevistas informales que se les haga a los clientes en donde se les pida su opinión sobre el servicio que ha recibido. O por pequeñas encuestas que se realicen periódicamente en donde se les pida clasificar del uno al cinco el nivel de satisfacción que han tenido sobre diversos aspectos del servicio (Pérez, 2017).

Pérez (2017) recomienda utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

La herramienta más eficaz para llevar a cabo este trabajo son las encuestas o sondeos, los cuales se realizan después de efectuarse la compra, aunque padecen de inconvenientes al ser demasiado largas, ya que cansan al cliente y éste opta por no seguir respondiendo el cuestionario de preguntas. Para evitar que esto ocurra se deben definir ciertos objetivos de la encuesta como:

- Determinar qué es lo que se está haciendo mal desde el punto de vista de los clientes con el fin de detectar oportunidades de mejora.
- Informarse sobre cuáles son los servicios o productos adicionales que se pueden ofrecer a los consumidores para otorgarles una mejor experiencia.
- Medir el grado de satisfacción.

Además de las encuestas, se debe preguntar qué puntaje le otorgaría a la empresa al

recomendarla a algún amigo, también es una herramienta que permite conocer la satisfacción de los clientes, ya que con una escala de 1 a 10 quienes realizan los estudios podrán determinar estadísticamente qué es lo que más molesta o beneficia a quienes adquieran un determinado producto o servicio (Pérez, 2017)

El cliente es el que decide qué producto quiere comprar, cuándo lo quiere comprar y cuánto tiempo está dispuesto a esperar hasta que se le sirva, en ese sentido, Pérez (2017) argumenta que el perfil del cliente satisfecho presenta las siguientes características:

- **Compras repetitivas:** Los clientes satisfechos vuelven a comprar el mismo producto o servicio cuando surge nuevamente esa necesidad.
- **Cross buying:** El cliente satisfecho compra otro tipo de productos o servicios que ofrece la empresa, lo que también se conoce como fidelidad a la marca.
- **Propaganda boca a boca:** Los clientes satisfechos son la mejor propaganda que puede tener una empresa, ya que al haber consumido el producto o servicio y tener una experiencia con el mismo, influyen positivamente en la decisión de otros clientes potenciales.
- **Reducción de costos:** Mantener un cliente satisfecho en la cartera de clientes cuesta unas cinco veces menos que conseguir un nuevo cliente.
- **Insensibilidad a subidas de precio:** En los entornos empresariales business to business, los clientes satisfechos suelen ser poco sensibles a las subidas racionales de precio. Estos clientes, al tener una buena experiencia, probablemente preferirán pagar un poco más antes de arriesgarse a cambiar de proveedor.

#### 2.3.2.6 LA PROPUESTA DE VALOR

Manifiesta Echeverri (2023) que una propuesta de valor es un abanico de beneficios o atributos que espera el cliente sobre un bien o servicio y que lo motiva a ejecutar el acto de la compra. Las empresas que mejores resultados han mostrado son aquellas que son percibidas como agradables y divertidas por el cliente.

Una propuesta de valor debe ser extraordinaria y memorable. Para la construcción de una propuesta de valor, debe entenderse el producto como un bien, servicio o idea que se ofrece a una

audiencia con el propósito de satisfacer un deseo o una necesidad. Un bien es un producto físico, un servicio es una acción intangible y una idea es cualquier creación intelectual que representa valor comercial. Un conjunto de productos compone el portafolio de la empresa, conocido también como la oferta de valor. Cabe señalar que un producto no es una propuesta de valor, pero sí puede llegar a serlo (Echeverri, 2023).

La propuesta de valor es una declaración que explica la utilidad que obtendrá un cliente desde que inicia la compra hasta la experiencia con el producto. Es en la propuesta de valor en la que se reconocen aquellos beneficios que se destacan junto con el producto (Echeverri, 2023).

Los beneficios no son excluyentes, el empresario puede determinar el número de estos que quiere para su propuesta de valor. Es clave comprender que el valor agregado en marketing está centrado en el conjunto de beneficios, lo que los hace relevante porque representan los rasgos distintivos que sustentan la diferenciación de su oferta en el mercado (Echeverri, 2023).

#### 2.3.2.7 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es un proceso de comunicación de los beneficios de una propuesta de valor a su audiencia. Este define qué lugar ocupa un bien o servicio en la mente de los compradores y cómo se diferencia de la competencia. El posicionamiento juega un papel crucial en la estrategia de marketing general. Permite enfocarse en un segmento específico y destacar la propuesta de valor a través de sus rasgos distintivos en un mercado altamente competitivo (Echeverri, 2023).

La estrategia de posicionamiento genera grandes expectativas a la alta dirección porque es una estrategia que influye notablemente en la construcción de marca y en el fortalecimiento de la reputación (Iyer et ál., 2019 citado en Echeverri, 2023). Ante los cambios sociales y la inserción del entorno digital, el posicionamiento ha cambiado su objetivo de mantener una marca en la mente de los compradores a otorgar a una marca un significado relevante en la vida de las personas.

El posicionamiento ya no es solo una estrategia de recordación, es una estrategia de seducción, porque no es lo mismo tener conocimiento de una marca que percibir a través de las emociones cuál es el mensaje que expone una marca. Dentro del proceso inicial de posicionamiento, se debe determinar el grupo de clientes con características comunes (Echeverri, 2023).

Existen diferentes estrategias de posicionamiento, lo importante es elegir cuál es más

favorable considerando aspectos como la competencia, las características de la audiencia y las condiciones de la propuesta de valor (Melo, 2022 citado en Echeverri, 2023). La Tabla 2 presenta el tipo de estrategias de posicionamiento que puede elegir un empresario para integrarla al plan de marketing.

**Tabla 2. Estrategias de Posicionamiento**

<b>Estrategia de Posicionamiento</b>	<b>Descripción</b>
Atributos del Producto	Se basa en las características del producto, la calidad o cierto valor distintivo para los consumidores. Los vendedores hacen énfasis en la durabilidad, la seguridad, la confiabilidad y el estilo de la marca. Centrarse en las características del producto puede generar resultados positivos, especialmente si muestra a los clientes qué ventajas obtendrán al usar su producto.
En relación con los competidores	La marca puede aplicar este tipo de posicionamiento en relación con o contra uno o más competidores conocidos. La estrategia de posicionamiento se basa en la comparación y el reconocimiento de características similares. Sin embargo, el énfasis se hace en las ventajas que distinguen a la marca de otras ofertas del mercado.
Categoría	Se basa en informar a los consumidores sobre el propósito de un producto. La categoría dibuja el entorno del producto a través de asociaciones, experiencias y sensaciones que percibe el cliente en relación con su consumo o uso.
Liderazgo	Es común encontrar en los lineamientos de marca una estrategia basada en el liderazgo en el mercado. El liderazgo puede darse por ser pionero en un mercado específico o lanzar un producto nuevo para el comprador.
Escalera	Está determinada por la escala que ocupa la marca en las mediciones que realizan medios de comunicación o firmas consultoras. Las métricas como top of mind o top of heart son especializadas para determinar en qué peldaño se encuentra su marca. Una crítica de la estrategia de posicionamiento es que no está directamente relacionada con los resultados en ventas, sino que, por el contrario, enriquece temporalmente la imagen corporativa.
Comparativa	Funcionan colocando los productos justo al lado de otras marcas para resaltar su ventaja competitiva. Un ejemplo de esto ocurre cuando los canales de distribución colocan una marca blanca junto a un producto de marca de precio más elevado.
Por uso o aplicación	Cuando una marca llega a un mercado más grande cambia el propósito de la marca o el producto según una temporada o los cambios de comportamiento del mercado. Consiste en ampliar el alcance para acceder a un tipo diferente de cliente.
Símbolos culturales	Consiste en identificar algo como un símbolo muy significativo para las personas, que no haya sido utilizado por la competencia, y aprovecharlo para asociar la marca con ese símbolo.
Anticiparse a las expectativas del cliente	Cuando la empresa conoce a profundidad el cliente está en la posición de proponer una estrategia que permita anticiparse a las expectativas del comprador. Son aquellas marcas que promueven un nuevo producto que no ha salido al mercado, jugando con las expectativas del mercado.

Fuente: adaptado de Trout (2015) y Iyer et ál. (2019) citado en Echeverri (2023)

### 2.3.2.8 SOCIAL MEDIA MARKETING

El social media marketing es un conjunto de herramientas que tienen como objetivos:

- Crear, publicar y compartir contenido.
- Motivar las discusiones.
- Interactuar en comunidades.
- Explorar información.
- Cautivar y convertir audiencias.
- Generar transacciones, todo en el entorno digital.

El social media marketing hace referencia a los medios de comunicación social donde se integran sitios web, aplicaciones y redes sociales que están diseñados para que las personas compartan contenido de una forma ágil (Tuten, 2021 citado en Echeverri, 2023). Especialmente las redes sociales se han fortalecido como plataformas para interactuar con otras personas a través de Internet.

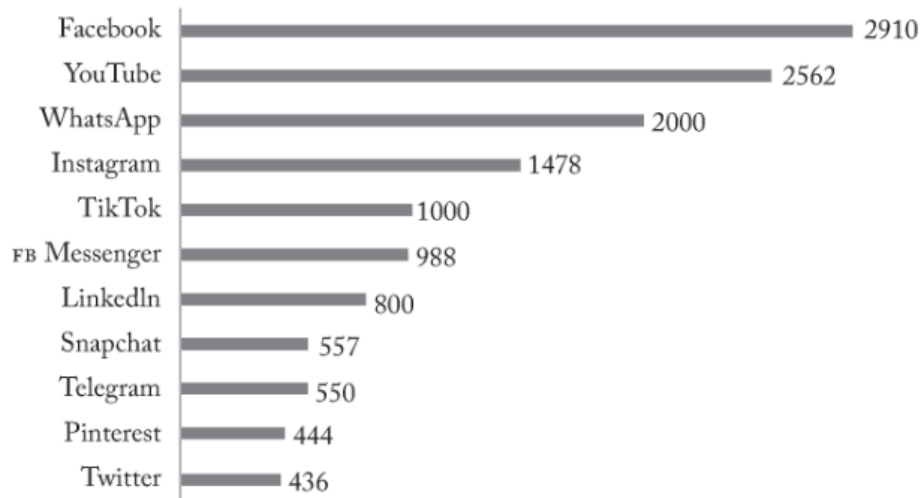
Los individuos exponen una identidad digital que los define para comunicarse con otros y compartir antecedentes o dimensiones culturales similares o diferentes (Beydoun, 2021 citado en Echeverri, 2023).

La primera red conocida fue Six Degrees que se creó en 1997 (Aggarwal et ál., 2022 citado en Echeverri, 2023). Particularmente después del 2003, se experimentaron desarrollos rápidos e importantes en las redes sociales, al igual que un versátil crecimiento mundial. Facebook nació en el 2004, y, si bien no fue la primera red social, se ha consolidado como unas de las redes que mayor número de usuarios activos tiene, como se evidencia en la Fig. 14.

### 2.3.3 LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 2.3.3.1 OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Desde el punto de vista económico, el outsourcing empieza a desarrollarse a escala mundial desde hace varias décadas, por lo que las primeras definiciones que se tienen sobre este modelo son aportadas por la economía así que existen diversas definiciones que lo describen. (Social, 2020) conjuntado los elementos coincidentes de todas ellas define a esta figura como:



**Figura 14. Usuarios activos en plataformas sociales (en millones), enero del 2022**

Fuente: “Digital report 2022” (2022) citado en Echeverri (2023)

La unidad de producción de bienes y servicios, que delega a un prestador de servicios externo especializado, la operación de una parte de sus procesos o servicios con el fin de que la primera se dedique, exclusivamente, a la actividad esencial de su negocio, ya que el prestador de servicios le proporcionará los recursos especializados para realizar su actividad, logrando con ello optimizar la calidad de sus productos o servicios y los costos de producción del proceso subcontratado. (p. 20)

Por su lado, la OIT reconoce a esta figura como la “tercerización de las relaciones laborales o suministro de trabajadores por particular”, que es la figura semejante a la subcontratación, y la regula mediante el Convenio 181 y la correspondiente recomendación 188.

La búsqueda inicial para el outsourcing era principalmente el ahorro de costos -encontrar a alguien que pudiera hacer el mismo trabajo; mejor, más rápido, más barato, o las tres cosas. El outsourcing inició en los procesos de manufactura comienza con la subcontratación externa de actividades simples, para las que existen muchos proveedores, como la seguridad, la limpieza y el mantenimiento de los edificios, pasando más tarde a la subcontratación de actividades más estratégicas en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha, como la distribución, la logística e incluso el diseño y empaque de productos.

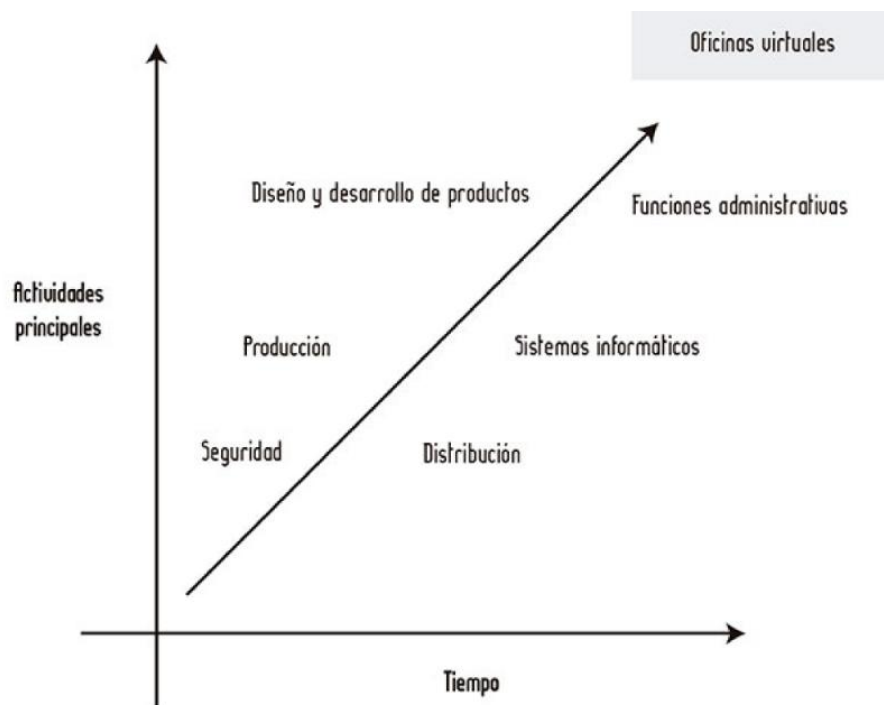
Social (2020) encuadra las fases del outsourcing en:

- Primera generación: búsqueda de ahorro de costos.
- Centrarse en el “Giro del negocio”, conocido en inglés por Core Business
- Actualmente, hay procesos de innovación y manejo de productos, sistemas y

logística que implica la estructuración a través de varias empresas, lo que se ha denominado la tercera generación del outsourcing.

Esta evolución ha sido fuertemente impulsada por los desarrollos de la tecnología de sistemas e información.

La inclusión de las actividades adicionales como la logística, da como resultado la corporación virtual; es decir, una empresa que ofreciera los productos de sus clientes como si se tratara de una compañía altamente integrada, cuando en realidad se trata de una cadena de empresas involucradas en la creación de un producto o servicio.



**Figura 15. Fases del outsourcing**

Fuente: (Organismos de Seguridad Social, 2020)

### 2.3.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

Las metodologías que se utilizaron como estrategias en los diferentes estudios consultados son variadas, dependiendo de los objetivos de estas, encontrando de tipo cualitativa, cuantitativa y mixtas:

#### 2.3.4.1 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA DE



## ASESORÍA Y CONSULTORÍA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S.

La investigación es de tipo descriptiva, ya que permite mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). (Hernández Sampieri, 2018).

Se aplica el método deductivo el cual según Torres (2016) “consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, el método se inicia con el análisis de postulados, teorías, teoremas, leyes, principios, etc.; de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. Este método responde a la presente investigación ya que se parte de la teoría general de planeación estratégica para aplicarla a la empresa Acies Group S.A.S (Martínez, 2017).

### 2.3.4.2 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE VITERBO S.A. E.S.P.

Para realizar este proyecto se aplicó el tipo de Investigación descriptiva, ya que busca construir un marco teórico y de referencia a través de investigaciones bibliográficas, identificación de características del universo investigado orientadas al análisis de modelos teóricos, e igualmente se formula el problema para posteriormente cumplir con los objetivos propuestos.

Se eligió este tipo de investigación porque permite desarrollar un diagnóstico del estado actual de la empresa teniendo en cuenta las variables de análisis, así como la identificación de oportunidades y el establecimiento de prioridades de acuerdo con la importancia de los diversos factores que inciden en la empresa.

El método de investigación que se aplicó para el desarrollo del trabajo es el método científico, por ser un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental de relevancia para esta investigación (John Jarly Cardona Eusse, 2017).

#### 2.3.4.3 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOLUCIONES EXPRESS S.A.S.

El estudio que se desarrolla en este trabajo es de tipo descriptivo ya que tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Para esto, se describen sistemáticamente las características, situación actual de la empresa, se señalan conductas y actitudes de la población a investigar (Stakeholders de la empresa Soluciones Express). Por otra parte, se dan a conocer las variables que afectan el objeto de la investigación como lo es la población investigada.

Se determina que la investigación es no experimental ya que “se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández Sampieri, 2018).

#### 2.3.4.4 PLAN DE MARKETING INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

La metodología de la investigación que se utilizó fue de tipo aplicada con un diseño documental de campo; porque se analizaron boletines de información institucional y directamente en el lugar objeto de estudio.

De esta forma, fue una investigación no experimental. Su enfoque, estuvo caracterizado por ser cualitativo porque es de carácter social; permitió establecer la relación entre el sujeto de estudio y el entorno.

Aunado a ello, los niveles de la investigación estuvieron conformados por el exploratorio y el descriptivo. El primero, debido al que el estudio se efectuó en la fase de recopilación de información para obtener el diagnóstico de la situación actual con relación a la gestión de marketing de la institución y sus repercusiones en la renta social y financiera. El segundo, porque con este método se identificaron las necesidades en base a los resultados de la investigación, para elaborar el Plan de Marketing Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., y la receptividad que se espera del mismo. A su vez, los métodos desarrollados en el estudio fueron inductivo, deductivo, analítico, sintético y sistemático (Velasteguí & Estrada, 2021).

#### 2.3.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Se cuenta con algunos ejemplos y marcos de referencias de instrumentos utilizados en investigaciones relacionadas con el tema de estudio, las mismas que se consultaron en diferentes

fuentes, entre los que se encuentran:

#### 2.3.5.1 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S.

Se realizó un análisis de la misión y visión planteada por la empresa Acies Group S.A.S, y se propuso la reestructuración de estas; así como también se examinó el entorno (interno y externo) mediante las encuestas aplicadas a los directivos, empleados, clientes y de la compañía; para definir las características específicas del sector y el ambiente en el que se desenvuelve.

Las técnicas utilizadas para obtener la información correspondiente a las diferentes matrices que dan lugar al diagnóstico corresponden a una encuesta multipropósito la cual fue enviada a los diferentes integrantes de la organización y tabulada a través de Excel.

Para el desarrollo de este proyecto se emplearon fuentes de información primarias, lo cual hace referencia a la información suministrada por los clientes, proveedores, trabajadores y directivos.

De la misma manera se utilizaron fuentes secundarias, por lo cual la información fue obtenida de libros, revistas, artículos, foros e informes correspondientes al sector servicios y emitidos por fuentes oficiales como cámaras de comercio, ministerio de educación, gobernaciones, alcaldías, Departamento Administrativo de Estadística (DANE), Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entre otros.

La población se distribuyó de la siguiente manera: Clientes internos: 3 directivos, Gerente general, Gerente administrativo y Financiero, Gerente HSEQ y 6 empleados operativos. Entidades externas: 4 proveedores (Martínez, 2017).

#### 2.3.5.2 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE VITERBO S.A. E.S.P.

En este trabajo de investigación se acudió a técnicas específicas para la recolección de la información, se utilizó como instrumento la aplicación de encuestas al 100% de las personas de la empresa y una entrevista semiestructurada con el gerente de esta. El proceso de recolección de la información también se apoyó en informes y documentos internos de la empresa, lo cual

fundamentó el objeto de investigación.

Vinculado a esto, se utilizó información secundaria tomada de las bibliotecas físicas y virtuales, tales como: libros, revistas, periódicos, documentos en medios impresos obtenidos en la empresa y en internet de donde se tomaron artículos y leyes de relevancia para esta investigación.

La población considerada para el estudio estuvo constituida por el 100% de los empleados (por ser solo 12) quienes se ubican en el Municipio de Viterbo, Caldas. No existieron limitantes, ni dificultades al momento de realizar la investigación (John Jardy Cardona Eusse, 2017).

### 2.3.5.3 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOLUCIONES EXPRESS S.A.S.

Como fuentes primarias de esta investigación, se aplican las encuestas y grupos focales, es aquí donde se puede obtener información directa de las personas u objetos relacionados con el objetivo del estudio, observando cambios de su conducta y percepciones.

La encuesta se aplica a los clientes y a los empleados pertenecientes al objeto de estudio, teniendo en cuenta que al personal directivo se le aplica otra técnica, dicha técnica es el grupo focal, que se centra más en el análisis de la interacción de los participantes dentro del grupo y de cómo estos reaccionan al tema propuesto por el investigador.

Entre las fuentes secundarias que se utilizan para poder interpretar y analizar las fuentes primarias se encuentran: libros de investigación, revistas, ensayos, monografías, artículos, prensa, críticas y comentarios e internet; que están relacionados con la creación de empresa y desarrollo de las PYME.

Se recurre a información de libros de diversos autores, matrices PCI, MEFI, POAM, MEFE, PEYEA, y FODA, información de páginas web de empresas dedicadas a este rubro, artículos de páginas web correspondientes a este tema y tesis encontradas en la web sobre planeación estratégica. La técnica utilizada consiste en realizar las respectivas revisiones bibliográficas de los distintos autores implicados en el tema de la planificación estratégica, competitividad, etc., en libros que se encuentren en la biblioteca y en las fuentes documentales que se encuentren en internet.

La población de la investigación está dada por: El primer grupo, 12 funcionarios que laboran en la empresa Soluciones Express. El segundo grupo, 40 clientes con los que cuenta la

empresa Soluciones Express en la actualidad y que se encuentran distribuidos por toda la ciudad de Bogotá y en el municipio de Cota Cundinamarca, siendo una población finita ya que es menor a 30.000 empresas.

La muestra de la investigación es por conveniencia no probabilística. la muestra para la primera población está dada por el censo de los empleados de la empresa Soluciones Express, dado que son 12 personas (administrativos y operarios) las que actualmente laboran.

Para la segunda población se tomará en cuenta el 50% de la población, enfocándose en los clientes frecuentes (clientes que lleven más de tres meses utilizando los servicios ofrecidos por el objeto de investigación).

Finalmente, con los datos obtenidos se realiza un proceso de tabulación, recopilación y análisis, con el fin de utilizar esta información en la investigación controlando y adaptando los datos de forma más adecuada y precisa para la toma de decisiones y por consiguiente mejorar los procesos administrativos de la empresa Soluciones Express (García, Hernández Vela , & Pérez Sánchez, 2016).

#### 2.3.5.4 PLAN DE MARKETING INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

En este estudio se utilizó como técnicas para la recolección de datos: la observación no participativa; esta técnica permitió conocer de cerca la realidad de la institución sobre los procesos de marketing institucional y la difusión de sus servicios, permitiendo identificar fortalezas y debilidades de manera oportuna; además, la entrevista estructurada, la cual le fue aplicada a la Gerencia General, Jefe de Negocios y Jefe de Marketing y sirvió para identificar cómo está la institución en el ámbito de marketing y constatar si cuenta con estrategias efectivas y parámetros relevantes para el desarrollo de la investigación.

Otra técnica empleada fue la etnografía, la cual permitió que los socios y clientes expusieran su percepción y necesidades acerca de la receptividad del mensaje institucional, que mediante las técnicas de marketing se han empleado para la socialización o difusión de los servicios y productos financieros y no financieros de la entidad.

Mientras que, los instrumentos utilizados fueron: guía y registro de observación, guía de entrevista, y ficha o guía etnográfica. Cabe destacar, que el centro de estudio estuvo representado

por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del Cantón Chimbo, Provincia Bolívar; lugar donde se seleccionó la población, la cual fue representada por socios, clientes y demás funcionarios de la identidad financiera. La muestra para aplicar las entrevistas estuvo representada así: en el caso de los funcionarios, se realizó la entrevista al Gerente General, Jefe de Negocios y Jefe de Marketing, en el caso de los socios, se entrevistó a 16 representantes de la institución (Velasquí & Estrada, 2021).

## **2.4 MARCO LEGAL**

El marco legal de una investigación se refiere al conjunto de leyes, normativas y regulaciones que establecen las pautas y los límites legales relacionados con el objetivo del estudio, este puede variar según la naturaleza de la investigación y la jurisdicción en la que se realice; en este caso, por tratarse del diseño de un plan estratégico para una empresa que brinda servicios de mantenimiento industrial, tanto la empresa como sus clientes del sector empresarial, sobre todo las que cuentan con certificaciones bajo estándares internacionales, enmarcan su labor en las normativas relacionadas con la gestión del mantenimiento industrial y, la seguridad y salud laboral.

La normativa ISO (Organización Internacional de Normalización) ofrece una serie de estándares relacionados con la gestión del mantenimiento industrial. Estos estándares proporcionan directrices y mejores prácticas para ayudar a las organizaciones a mejorar la eficiencia y la efectividad de sus operaciones de mantenimiento. Se mencionan algunos de los estándares ISO relevantes para trabajos de mantenimiento industrial:

### **ISO 55000 - Sistema de Gestión de Activos:**

La serie ISO 55000 proporciona un marco para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión de activos efectivo. Esto es esencial para el mantenimiento industrial, ya que se enfoca en la gestión de los activos físicos y su ciclo de vida.

### **ISO 55001 - Requisitos para un Sistema de Gestión de Activos:**

Este estándar establece los requisitos para un sistema de gestión de activos eficaz y proporciona orientación sobre cómo gestionar activos de manera efectiva y sostenible.

### **ISO 55002 - Directrices para la Aplicación de la ISO 55001:**

Este estándar complementa la ISO 55001, proporcionando orientación detallada sobre cómo aplicar los principios de gestión de activos en la práctica.

### **ISO 9001 - Sistema de Gestión de Calidad:**

Aunque no está específicamente relacionado con el mantenimiento industrial, ISO 9001 es relevante ya que establece requisitos para un sistema de gestión de calidad que puede aplicarse a las actividades de mantenimiento para garantizar la calidad y la mejora continua.

### **ISO 14224 - Gestión de Datos de Activos Industriales:**

Este estándar se centra en la recopilación y el intercambio de datos sobre activos industriales, lo que puede ser útil para la gestión de activos en el mantenimiento industrial.

### **ISO 31000 - Gestión de Riesgos:**

La gestión de riesgos es esencial en el mantenimiento industrial para identificar y mitigar los riesgos asociados a las operaciones y la seguridad de los trabajadores. ISO 31000 proporciona directrices para la gestión de riesgos.

### **ISO 44001 - Gestión de Relaciones de Colaboración:**

En entornos de mantenimiento industrial, donde la colaboración con proveedores y contratistas es común, ISO 44001 puede ser relevante para mejorar la colaboración y la gestión de relaciones.

### **ISO 45001 - Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional:**

La seguridad y salud ocupacional son fundamentales en el mantenimiento industrial. ISO 45001 proporciona directrices para establecer sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Adicionalmente, COINSEH aplica una serie de medidas de seguridad e higiene ocupacional para el manejo de los materiales considerados de uso delicado, entre los que se encuentra la pintura epóxica:

El manejo de pintura epóxica está sujeto a regulaciones y medidas de seguridad específicas debido a los riesgos asociados con los vapores tóxicos y los solventes que pueden contener. Estas regulaciones pueden variar según la ubicación y las normativas locales.

Algunas pautas generales que se deben seguir al manejar pintura epóxica son:

#### **1. Seguridad personal:**

Usar equipo de protección personal (EPP), que puede incluir gafas de seguridad, guantes de nitrilo, ropa de protección, máscaras respiratorias y, en algunos casos, respiradores adecuados para protegerse de la inhalación de vapores y contacto con la piel.

## **2. Ventilación:**

Trabajar en áreas bien ventiladas. Si se está en un espacio cerrado, asegurarse de que haya una ventilación adecuada, como extractores de aire o ventiladores que eliminen los vapores de la pintura epóxica del área de trabajo.

## **3. Almacenamiento y manipulación:**

Almacenar la pintura epóxica en un lugar fresco y seco, alejado de la luz solar directa y fuentes de calor. Seguir las instrucciones del fabricante para el almacenamiento adecuado.

No fumar ni comer en áreas donde se maneje pintura epóxica, ya que los vapores pueden ser inflamables.

## **4. Eliminación de residuos:**

Desechar los materiales usados, como trapos contaminados o envases vacíos, de acuerdo con las regulaciones locales. La pintura epóxica y los solventes pueden ser considerados residuos peligrosos y deben ser gestionados adecuadamente.

## **5. Instrucciones del fabricante:**

Seguir las instrucciones y recomendaciones del fabricante de la pintura epóxica en cuanto a la mezcla, aplicación y tiempos de secado. No diluir la pintura epóxica con solventes no recomendados por el fabricante.

Es importante que se consulte la documentación proporcionada por el fabricante de la pintura epóxica que se está utilizando. La seguridad en el manejo de pintura epóxica es fundamental para proteger la salud de los trabajadores y el medio ambiente.

## **6. Primeros auxilios:**

Si se tiene contacto con la piel o los ojos, enjuagar inmediatamente con agua y buscar atención médica si es necesario. Si se inhala vapores o experimenta síntomas como mareos o dificultad para respirar, buscar atención médica de inmediato.



### **7. Entrenamiento:**

Asegurarse de que las personas que manipulen pintura epóxica estén adecuadamente capacitadas en las medidas de seguridad necesarias y conozcan los procedimientos adecuados en caso de emergencia.

### **8. Cumplimiento normativo:**

Verificar las regulaciones locales que se aplican a la manipulación y eliminación de pintura epóxica y asegurarse de cumplir con ellas.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se esbozan los aspectos metodológicos, así como los instrumentos de investigación que permiten recabar datos cuantitativos y cualitativos, de manera sistemática; con esta información se busca dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el desarrollo del presente estudio y a los objetivos bajo los cuales se fundamenta. De igual forma, se expone el enfoque, alcance y el diseño de la investigación, así como la operacionalización de las variables, tomando en consideración que, debido a la naturaleza del estudio, no se plantearán hipótesis.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Este fragmento del estudio permite visualizar la relación coherente que existe entre: el problema planteado, los objetivos generales y específicos y las diferentes variables de manera secuencial y general. Los elementos antes mencionados se presentan en una matriz metodológica.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Rivas (2017) plantea que “la matriz metodológica es el instrumento científico que permite hacer congruente y coherente el proceso de la medición de variables independientes, creando un marco de comparación racional y ordenada para la construcción de un cuestionario”. De esta manera, posibilita el análisis e interpretación de la operatividad teórica de la investigación, que sistematiza al conjunto: problema, objetivos, variables y operacionalización de estas últimas.

**Tabla 3. Matriz Metodológica**

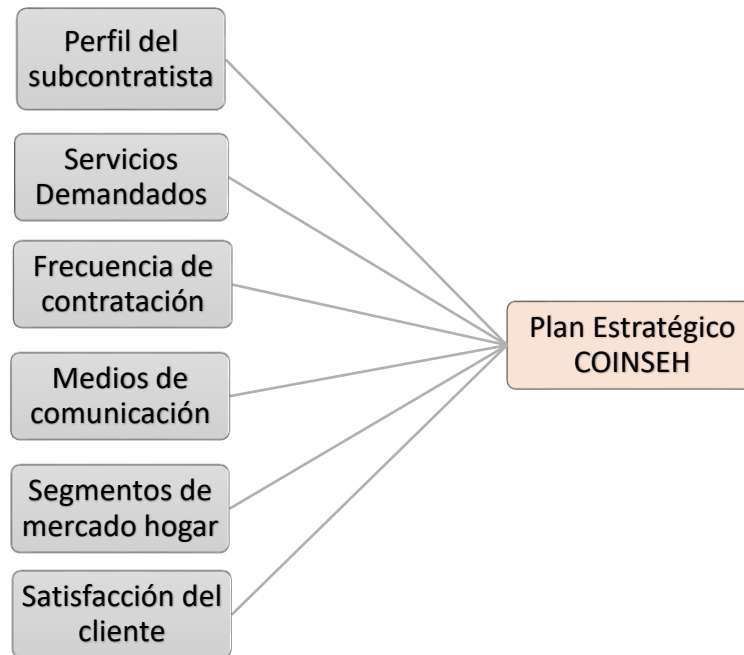
Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL (COINSEH), EN LA CIUDAD DE SAN PEDRO SULA, HONDURAS, 2023</b>	Elaborar un plan estratégico para la empresa Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R.L. (COINSEH), mediante el análisis de la situación interna y externa de la	Identificar las competencias, certificaciones y capacitaciones que debe poseer el personal que COINSEH subcontrata para ofrecer servicios de mantenimiento.	Perfil del subcontratista	Competencias	Número de competencias técnicas
					Número de habilidades blandas
				Certificaciones	Número de certificaciones obtenidas
				Capacitaciones	Número de capacitaciones atendidas en áreas de especialización

Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems	
	General	Específicos				
	misma, con el fin de posicionarse en el mercado y elevar sus niveles de competitividad.	Identificar cuáles son los servicios más demandados por los clientes de COINSEH.	Servicios demandados	Servicios con mayor demanda	Cantidad de servicios solicitados	
				Servicios demandados y no disponibles	Cantidad de servicios no disponibles	
				Servicios de mantenimiento en tendencia	Cantidad de servicios entregados	
		Indagar la frecuencia de solicitud de servicios de mantenimiento por parte de los clientes de COINSEH.	Frecuencia de contratación	Calendarización de servicios		Cantidad de servicios por periodo
						Tipos de servicios por periodo
		Investigar cuáles es el medio más efectivo para llegar a los clientes potenciales de COINSEH.	Medios de comunicación	Medios de comunicación utilizados por la empresa		Cantidad de medios utilizados
						Tipos de medios utilizados
		Identificar los tipos de servicios demandados por el segmento de hogar.	Segmentos de mercado hogar	Necesidades de servicios de mantenimiento		Cantidad de servicios según catálogo para ofrecer al segmento hogar
		Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio ofrecido por COINSEH.	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción		Cantidad de quejas recibidas
						Cantidad de quejas resueltas
				Experiencia del cliente		Cantidad de recontrataciones
						Oportunidades de mejora detectadas

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

En este fragmento se presenta un diagrama sagital para ejemplificar la relación causal de las variables independientes con las variables dependientes:



**Figura 16. Diagrama sagital**

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En este apartado se describen las variables del estudio en cuanto a definición, procedimiento de medición, dimensiones e ítems; para brindar un esquema en donde se visualice de forma ordenada la operacionalización de las variables dependientes e independientes.

**Tabla 4. Operacionalización de las variables**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Perfil del subcontratista	El perfil del subcontratista abarca desde la asistencia técnica de los equipos que la empresa desea en el personal subcontratado, hasta el grado de especialidad que requiere el mantenimiento en el campo de trabajo. (Boero, 2020)	Cantidad de competencias, certificaciones y capacitaciones que debe poseer el personal subcontratado, para brindar servicios de mantenimiento de calidad alineados con los objetivos de la empresa; se identifican a través de la entrevista semiestructurada a los fundadores de esta.	Competencias	Número de competencias técnicas
				Número de habilidades blandas
			Certificaciones	Número de certificaciones obtenidas
			Capacitaciones	Número de capacitaciones atendidas en áreas de especialización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Servicios demandados	Cantidad de servicios que los clientes están interesados en comprar. Es un elemento esencial y único, puesto que sin demanda no existe mercado. (Puerta, 2019)	Total de servicios más solicitados que se entregaron de acuerdo con los requerimientos, identificando cuáles no pudieron ser atendidos y las razones. Se miden a través de la encuesta aplicada a los clientes actuales.	Servicios con mayor demanda	Cantidad de servicios solicitados
			Servicios demandados y no disponibles	Cantidad de servicios no disponibles
			Servicios de mantenimiento en tendencia	Cantidad de servicios entregados
Frecuencia de contratación	El tiempo medio de repetición de compra, puede ser; repetición frecuente, repetición intermedia, repetición poco frecuente. (Rodero, 2019)	Periodo de tiempo que un cliente toma para solicitar un tipo de servicio en específico, se determina a través de la encuesta aplicada a los clientes actuales.	Calendarización de servicios	Cantidad de servicios por periodo
				Tipos de servicios por periodo
Medios de comunicación	Los medios de comunicación más utilizados por la pequeña y mediana empresa son los relacionados con el social media marketing, que hace referencia a los medios de comunicación social donde se integran sitios web, aplicaciones y redes sociales que están diseñados para que las personas compartan contenido de una forma ágil (Tuten, 2021 citado en Echeverri, 2023).	Identificación de medios de comunicación con mayor efectividad en la industria, a través de la aplicación de la encuesta a los clientes actuales y la entrevista a los clientes potenciales del sector empresarial.	Medios de comunicación utilizados por la empresa	Cantidad de medios utilizados
				Tipos de medios utilizados
Segmentos de mercado hogar	Echeverri (2023) afirma que la segmentación del mercado consiste en fragmentar un público objetivo en grupos accesibles. La segmentación crea subconjuntos de un mercado caracterizados por variables que se derivan de la demografía, los hábitos, el	Identificación de servicios de mantenimiento requeridos por el segmento hogar, estableciendo oportunidades de crecimiento en este segmento. Se obtiene de la aplicación de encuestas a una selección representativa del mercado objetivo.	Necesidades de servicios de mantenimiento	Cantidad de servicios según catálogo para ofrecer al segmento hogar

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
	comportamiento de compra, los estilos de vida, las necesidades y las prioridades de un público objetivo.			
Satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente es "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Philip Kotler citado en Pérez, 2017).	Grado de satisfacción del cliente con relación a los servicios recibidos, identificando oportunidades de mejora tanto en la calidad como en la variedad de servicios incluidos en el catálogo actual. Se mide a través de la encuesta aplicada a los clientes actuales.	Nivel de satisfacción	Cantidad de quejas recibidas
				Cantidad de quejas resueltas
			Experiencia del cliente	Cantidad de recontractaciones
				Oportunidades de mejora detectadas

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.4 HIPÓTESIS

La hipótesis es una predicción o suposición de donde puede originarse una investigación, no es imperativo que todos los estudios la contengan, dependerá del tipo de alcance. En el presente estudio no se realizan pruebas para comprobar o rechazar una hipótesis, debido a que posee un alcance descriptivo, con diseño no experimental, corte transeccional.

Como se ha mencionado, no todas las investigaciones requieren hipótesis, sólo las de tipo cuantitativo que realicen investigación formal. Las investigaciones cualitativas, y ciertas investigaciones cuantitativas, como las de tipo descriptivo, sólo requieren formular las preguntas de investigación. Las preguntas de investigación constituyen la guía de la investigación, se plantean al inicio para responderlas en el proceso de investigación mismo y al final, en el apartado de conclusiones (Rivas, 2017).

## 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

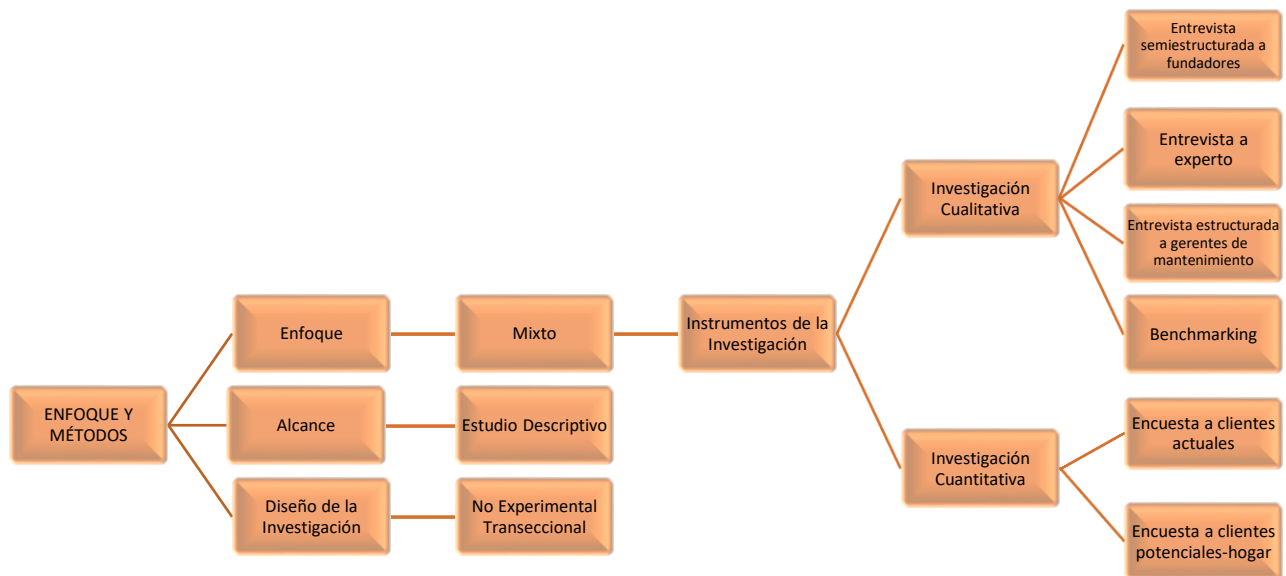
### 3.2.1 ENFOQUE

Tanto la metodología cuantitativa como cualitativa tienen sus ventajas y sus desventajas, por esta razón, en algunos casos, podría darse la circunstancia de que ninguno de estos dos métodos de investigación ofrezca suficiente información y, por tanto, no se puedan recoger datos que proporcionen resultados que respondan a las necesidades. En este tipo de situaciones es posible

emplear una metodología de investigación mixta.

El estudio actual para COINSEH, se desarrolla bajo un enfoque mixto, este enfoque permite fortalecer la recolección de información e integrar los datos para dar respuesta a los objetivos de investigación, desde ambas fuentes, sin dejar de dar importancia a un instrumento sobre otro; ya que en la aplicación de ambos tipos de instrumentos es donde se apalancan los resultados a exponer en esta investigación. Se aplican instrumentos de entrevistas a los fundadores de COINSEH, a un experto en comercialización B2B, a gerentes de mantenimiento, así mismo se aplica la encuesta a los clientes actuales y potenciales.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, 2018).



**Figura 17. Enfoque y métodos**

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 ALCANCE

El alcance que presenta este estudio es descriptivo ya que se busca identificar características del servicio que se brinda, detallar la percepción de los clientes actuales y conocer la apreciación de clientes potenciales, enumerar competencias de los colaboradores, definir los medios efectivos de contacto con los clientes, entre otros; y así poder esbozar los resultados de las variables que se estudian para dar respuestas a las preguntas de investigación.

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar (Hernández Sampieri, 2018).

### 3.2.3 DISEÑO

El diseño para aplicarse en la investigación es no experimental, transeccional, es decir que se parte de la observación del comportamiento natural de las variables, se indaga su proceder sin manipulaciones o influencias dentro de una realidad ya existente. Las variables dependientes e independientes fluyen en su conducta, como investigador solo se mira, se describe y se recopilan datos de dicho procedimiento.

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (Hernández Sampieri, 2018).

## 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández Sampieri (2018) el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el propósito de responder al planteamiento del problema. A partir de esto, el diseño de la investigación es el mapa operativo y representa el punto donde se conectan las fases conceptuales del proceso con la recolección y el análisis de los datos.

Una vez que se precisa el planteamiento del problema, se define el alcance inicial de la investigación y se comprende que, debido a la naturaleza del estudio, no es necesario formular hipótesis, se debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de



investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica que se seleccione o desarrolle uno o más diseños de investigación y se apliquen al contexto del estudio (Hernández Sampieri, 2018).

Es así que, luego de analizar las características de la investigación y de determinar que el enfoque de esta es mixto y el alcance es descriptivo, se selecciona el diseño no experimental, corte transversal simple o transeccional.

En concordancia con lo anterior, Hernández Sampieri (2018) explica que:

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron en su contexto natural sin la intervención directa del investigador. Es transversal simple ya que en esta investigación se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad en una pequeña empresa. (p. 175-176).

Características que coinciden con el diseño de investigación apropiado para cumplir con los objetivos del estudio desarrollado para COINSEH, debido a que las variables independientes de la investigación sólo pueden observarse como son, dentro de su contexto natural y no pueden ser manipuladas para su análisis (Rivas, 2017).

### 3.3.1 POBLACIÓN

Hernández Sampieri (2018) define a la población o universo como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Para determinar una población meta se debe considerar características de contenido, tiempo y lugar.

La delimitación de las características de la población no sólo depende de los objetivos de la investigación, sino de otras razones prácticas, las poblaciones deben situarse de manera concreta por su accesibilidad, de nada sirve plantear un estudio si no es posible tener acceso a los casos o unidades de interés. Es importante perfilar con exactitud los criterios de inclusión y exclusión de la selección (Hernández Sampieri, 2018).

La población meta de la investigación está conformada por:

A nivel interno:

- Fundadores de la empresa COINSEH.

A nivel externo:

- Clientes actuales: clientes con los que cuenta la empresa COINSEH en la actualidad y que se encuentran distribuidos por toda la ciudad de San Pedro Sula y en el caso del sector industrial o maquila, en los municipios aledaños, siendo una población finita.
- Clientes potenciales – Sector empresarial: empresas de los sectores: hospitalario, alimentos, industrial, comercial y construcción que requieran servicios de mantenimiento y que estén establecidas en San Pedro Sula, y en el caso del sector industrial o maquila, en los municipios aledaños.
- Clientes potenciales – Sector residencial: personas que residan en el casco urbano de San Pedro Sula, que cuenten con casa propia y que regularmente contratan servicios de mantenimiento para sus hogares.

#### 3.3.1.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Luego de definir la población de estudio, corresponde especificar los criterios que deben cumplir las personas o empresas que son objeto de la investigación, para lo cual es importante detallar las características particulares de las mismas, descritas a continuación:

- Gerente General, fundador de COINSEH.
- Gerente Administrativa, fundadora de COINSEH.
- Toda empresa establecida en San Pedro Sula, que sea cliente de COINSEH y que esté anuente a participar en el estudio.
- Gerentes o encargados de mantenimiento de empresas establecidas en San Pedro Sula, o municipios aledaños, que pertenezcan a los sectores: hospitalario, alimentos, industrial, comercial o construcción, que no son clientes de COINSEH y que estén dispuestos a participar en la encuesta.
- Toda persona que resida en el casco urbano de San Pedro Sula, que cuente con casa propia, que pertenezca a los estratos sociales alto o medio-alto, que contrate servicios de mantenimiento para su hogar regularmente, y que desee ser encuestada.

#### 3.3.1.2 CRITERIO DE EXCLUSIÓN

Por otro lado, en los criterios de exclusión se deben considerar las unidades de estudio no

elegibles para este proceso, en vista de que estas pueden alterar o modificar los resultados planteados en la investigación. Las características principales de las personas o empresas a excluir se describen a continuación:

- Todas las personas que no laboren para COINSEH.
- Todas las empresas clientes de COINSEH que no desean formar parte de este estudio.
- Todas las empresas que no están ubicadas en San Pedro Sula o municipios aledaños.
- Todas las empresas que no necesitan los servicios que ofrece COINSEH.
- Todas las empresas que no son clientes de COINSEH y que no desean participar en el estudio.
- Todas las personas que no residan en San Pedro Sula
- Todas las personas que no posean vivienda propia.
- Todas las personas que no pertenezcan al estrato social alto o medio-alto.
- Todas las personas que no deseen ser encuestadas.
- Todas las personas que no cuenten con un dispositivo ni conexión a internet para completar la encuesta.

### 3.3.2 MUESTRA

Según Hernández Sampieri (2018) una muestra es un subgrupo de la población o universo de interés, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población, para que se pueda generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población. En consecuencia, el proceso que se siga para la selección de la muestra resulta crítico para la obtención de resultados confiables del estudio, el mismo que se detalla en la Fig. 18.

- La selección para el primer grupo de población está dada por el censo de los empleados del nivel gerencial y fundadores de la empresa COINSEH, quienes son dos personas del área administrativa.
- Para el segundo grupo de población se toma en cuenta al 100% de los clientes activos de COINSEH.

- Para el tercer grupo, clientes potenciales de empresas, la selección está conformada por gerentes o encargados de mantenimiento de empresas representativas de los diferentes sectores que conforman el mercado objetivo de COINSEH.
- Una parte de la propuesta del presente estudio consiste en identificar un nuevo segmento de mercado, B2C<sup>2</sup>, es decir los hogares, para tal efecto se realiza un sondeo de carácter exploratorio, por lo que no se calcula una muestra. Los clientes potenciales del segmento hogar corresponden al cuarto grupo objeto de estudio.

En el sector noroeste y noreste de San Pedro Sula se encuentran concentradas la mayor cantidad de colonias, residenciales y complejos habitacionales que corresponden al nivel socioeconómico medio-alto y alto, es decir, viviendas con un valor de mercado superior a L. 3,500,000, habitadas por familias cuyos ingresos mensuales ascienden a más de L. 70,000.

Según el Perfil Sociodemográfico de San Pedro Sula, Cortés 2022, de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (2022), se pueden identificar 95 áreas residenciales que corresponden a los segmentos medio-alto y alto, alcanzando un total de 20,504 viviendas, según se detalla en la Tabla 5.

**Tabla 5. Zonas Residenciales y Viviendas por Nivel Socioeconómico**

NIVEL SOCIOECONÓMICO	TOTAL RESIDENCIALES	TOTAL VIVIENDAS
ALTO	55	10,889
MEDIO ALTO	40	9,615
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>20,504</b>

Fuente: Elaboración Propia, con datos de Universidad Nacional Autónoma de Honduras (2022)

En la Tabla 6 se indican las 55 colonias categorizadas como pertenecientes al nivel socioeconómico alto.

---

<sup>2</sup> (Business to Consumer), modelo de negocio en el que la prestación de servicios se produce entre empresa y cliente o consumidor final

**Tabla 6. Zonas residenciales nivel socioeconómico alto**

<b>NOMBRE DE COLONIA O RESIDENCIAL</b>	<b>TOTAL VIVIENDAS</b>
ANEXO LA FORESTA II	81
ANEXO RES. VILLAS MACKEY	93
BO. LOS ANDES	245
BRISAS DEL MERENDÓN	195
COL. ALTAMIRA	301
COL. ALTIPLANO	361
COL. BELLA VISTA	226
COL. CENTROAMERICANA	189
COL. EL COUNTRY	239
COL. EL PEDREGAL	374
COL. JARDINES DEL VALLE	1,883
COL. JUAN LINDO	360
COL. LAS MESETAS	237
COL. POTOSÍ II	140
COL. RANCHO EL COCO	81
COL. RES. EL BARRIAL	46
COL. RES. EL BARRIAL II	256
COL. RES. ETAHSA	44
COL. RES. NOVA	140
COL. RES. PUERTA DEL SOL	102
COL. RES. VILLAS MACKEY	359
COL. RIO PIEDRAS	1,280
COL. SAN JOSÉ DEL PEDREGAL	143
COL. TARA	387
COL. TREJO	964
COL. UNIVERSIDAD	440
COL. ZERÓN	330
COMPLEJO PRIVADO RANCHO SAN MANUEL	3
CONDOMINIOS ALGARDY	11
CONDOMINIOS LA VILLA	5
CONDOMINIOS VISCALA	37
RANCHO TARA	7
RES. ANEXO LA FORESTA I	21
RES. CAMPISA	279
RES. CASA MAYA	37
RES. CASA MAYA II	89
RES. HACIENDA TARA	7
RES. LA FORESTA I	105

<b>NOMBRE DE COLONIA O RESIDENCIAL</b>	<b>TOTAL VIVIENDAS</b>
RES. LOMAS DE POTOSÍ	24
RES. LOS CEDROS	215
RES. MERENDON HILL	60
RES. PORTOFINO	28
RES. VERANDA	19
RES. VILLA ESPAÑOLA	14
RES. VILLA MATILDA	256
RES. VILLA REGINA	15
RES. VILLAS PALERMO	10
RES. BARIAL III	8
RES. BOSQUE DEL MERENDÓN	18
RESIDENCIAL JARDINES DEL MERENDÓN	11
COL. SERÁN	71
TR. BLVD. VILLAS MACKEY-EL PORTAL	6
TR. CASA MAYA-RANCHO TARA	7
TR. RES. NOVA- RES. MERENDON HILL	6
TR. VILLA ESPAÑOLA - BOSQUES DEL MERENDÓN	24
<b>TOTAL VIVIENDAS</b>	<b>10,889</b>

Fuente: Elaboración Propia, con datos de Universidad Nacional Autónoma de Honduras (2022)

Asímismo, se identifican 44 zonas residenciales pertenecientes al nivel socioeconómico medio-alto, descritas en la Tabla 7.

**Tabla 7. Zonas residenciales nivel socioeconómico medio-alto**

<b>NOMBRE DE COLONIA O RESIDENCIAL</b>	<b>TOTAL VIVIENDAS</b>
BO. BOULEVARD MORAZÁN	62
COL. ALAMEDA	57
COL. COLVISULA	135
COL. DUBÓN	303
COL. EL PEDREGAL IV ETAPA	13
COL. LA MORA	139
COL. LOS ALPES	251
COL. LOS NARANJOS	535
COL. MODERNA	365
COL. ORQUIDEA	56
COL. PRADO	346
COL. PRADO ALTO	299
COL. RES. LAS MERCEDES	344

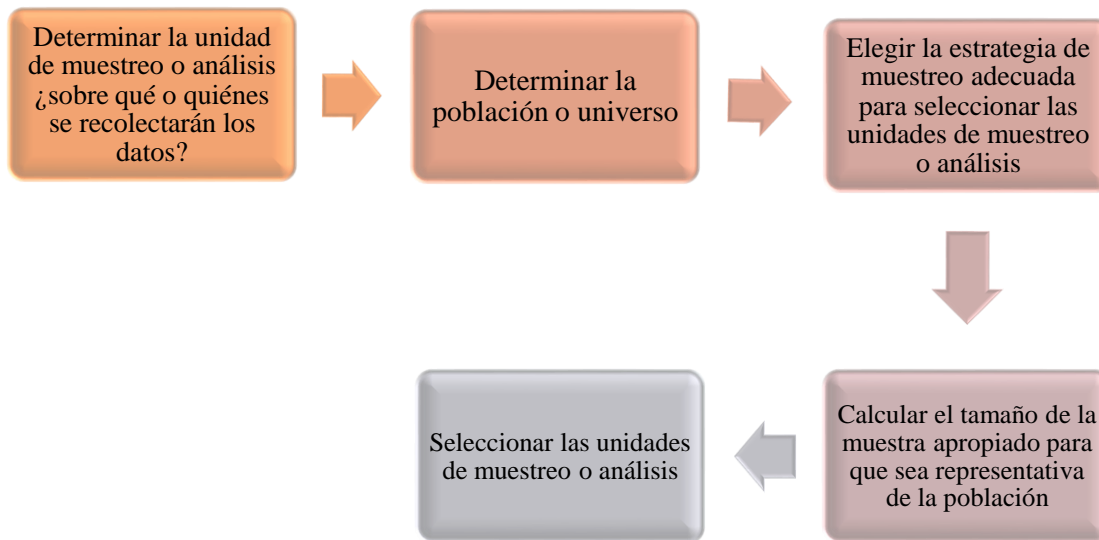
<b>NOMBRE DE COLONIA O RESIDENCIAL</b>	<b>TOTAL VIVIENDAS</b>
COL. SANTA MÓNICA	1,295
COL. SITRATTELH	419
COL. SITRAUNAH	156
COL. STIBYS	637
COL. VILLA EUGENIA	117
COL. VILLAS DEL SOL	767
COL. LOS MÉDICOS	67
COL. JARDINES DEL RECUERDO	11
LOS ALAMOS	981
RES. ALCALA	5
RES. BOSQUE REAL CONDOMINIOS	23
RES. EL PLAYÓN	291
RES. LOS PRADOS	28
RES. MAYORCA	178
RES. PALMA REAL II	41
RES. PALOS VERDES	291
RES. PASEO LAS FUENTES	136
RES. QUINTAS EL PARAISO	42
RES. SALAMANCA I	192
RES. SAN ANTONIO	190
RES. SEVILLA	5
RES. TOLEDO	88
RES. VILLAS PARAISO	313
RES. VILLAS PARAISO II ETAPA	187
TR. MÉDICOS- TARA	5
VILLA ALCALÁ	15
ZONA CERVECERÍA	230
<b>TOTAL VIVIENDAS</b>	<b>9,615</b>

Fuente: Elaboración Propia, con datos de Universidad Nacional Autónoma de Honduras (2022)

Conforme a lo planteado anteriormente, el sondeo exploratorio se enfoca en personas que habitan en varias de las zonas mostradas anteriormente.

### 3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Para este estudio no se aplica una técnica de muestreo, es decir que no se calcula la muestra, dado que todos los grupos objeto de estudio fueron abordados a través de un censo, en el caso de los fundadores de COINSEH y una selección de sus clientes actuales, y los otros, los clientes potenciales del área residencial y empresarial fueron seleccionados de forma aleatoria.



**Figura 18. Proceso general para seleccionar una muestra**

Fuente: (Hernández Sampieri, 2018)

Es necesaria la opinión de expertos, en este caso los fundadores de la empresa, para obtener información más precisa sobre el proceso de entrega del servicio de COINSEH, el perfil de los subcontratistas y otros elementos complementarios para diseñar el instrumento de recolección de datos por aplicarse a los clientes.

Se aplica la encuesta a los clientes actuales de COINSEH que mostraron disponibilidad, a través de los cuales se busca conocer el nivel de satisfacción con el servicio obtenido, los medios de promoción más efectivos, y otros aspectos relacionados con la mezcla de marketing que aplica actualmente la empresa.

De igual forma, se selecciona a un grupo representativo de gerentes o encargados de mantenimiento de empresas, con el propósito de detectar oportunidades de crecimiento en los diferentes sectores que forman parte del mercado objetivo de COINSEH, e identificar el nivel de posicionamiento actual de la empresa.

La población correspondiente a los clientes potenciales del nivel residencial, forma parte de la investigación mediante la selección de los sujetos al azar, debido a que el estudio no tiene como objetivo generar resultados que se utilicen para hacer generalizaciones respecto de toda la población, y dadas las restricciones con relación a la accesibilidad de datos, sin embargo, se ha



definido un segmento de la población caracterizado por variables sociodemográficas, para delimitar esta sección del estudio, como se describió en la sección 3.3.2.

### **3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

Una vez definido el diseño del estudio y seleccionados los grupos correspondientes, el siguiente paso en la investigación consiste en la planificación del proceso de recolección de datos y la selección de las técnicas a emplear más adecuadas en función del problema, las características de los datos y la metodología a utilizar. En efecto, esta obtención de datos de la realidad será imprescindible para dar respuesta al problema de investigación planteado. (Monroy & Nava, 2018)

Las técnicas de investigación son el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias; mientras que técnica, es el conjunto de instrumentos (Monroy & Nava, 2018). Por tratarse de una investigación de enfoque mixto se aplican técnicas cuantitativas y cualitativas.

#### **3.4.1 TÉCNICAS**

##### **3.4.1.1 TÉCNICAS CUALITATIVAS**

Estas técnicas están basadas en la recolección de datos cualitativos y en establecer un contacto directo con las personas que colaboran en la recopilación de información de manera espontánea y abierta, en ese sentido, es necesario preparar previamente el guion de las preguntas sobre los temas a abordar, con el fin de controlar los tiempos y lograr los objetivos de información planteados.

En este caso, se entrevista a los fundadores de la empresa, con quienes se obtienen datos relevantes para este proyecto de investigación. El instrumento utilizado es el guion de una entrevista semiestructurada. Se aplica la misma técnica, estructurada, para entrevistar a un grupo representativo de gerentes o encargados de mantenimiento y a un experto en la administración de empresas de servicios.

##### **3.4.1.2 TÉCNICAS CUANTITATIVAS**

Los objetivos de este estudio incluyen aspectos como: analizar los diferentes segmentos de mercado, evaluar la notoriedad de la empresa, obtener información específica del mercado objetivo, conocer las motivaciones por las que se comportan de determinada manera los

consumidores potenciales y generar nuevas ideas en torno al servicio; en consecuencia, se requiere cubrir estas necesidades de información con técnicas cuantitativas, para lo cual se dispone de diferentes herramientas, siendo las encuestas el mecanismo más utilizado y eficaz.

En las técnicas cuantitativas la recolección de datos implica el uso de números para evaluar la información, en ese sentido, se selecciona la creación de encuestas en línea para llevar a cabo la recopilación de datos a partir de una selección representativa de clientes empresariales actuales y clientes potenciales del segmento hogar.

### 3.4.2 INSTRUMENTOS

- **Validación y confiabilidad de los instrumentos**

Para garantizar que la información recopilada sea precisa y represente fielmente las opiniones y experiencias de los participantes, la validación y la confiabilidad de las entrevistas aplicadas son fundamentales. El proceso que se sigue para cumplir con dicho propósito es el descrito a continuación:

- Las entrevistas son transcritas de manera precisa y completa a partir de las grabaciones realizadas, tanto del audio como de la videoconferencia en MS Teams, con el objetivo de no perder ningún detalle importante y para asegurar la documentación fiel de la información.
- Se analiza la consistencia de las respuestas dentro de la entrevista inicial y la entrevista a profundidad realizada a los fundadores, además se contrasta con las realizadas al experto y a los gerentes de mantenimiento, lo cual permite identificar patrones, similitudes y diferencias, elementos que son presentados en los hallazgos.
- Se verifica algunos datos proporcionados por los participantes, tales como fechas, valores, nombres, mediante la corroboración con fuentes secundarias para garantizar su exactitud.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos como entrevistas adicionales y fuentes documentales, para confirmar y validar los hallazgos. La triangulación de los datos ayuda a fortalecer la credibilidad de los resultados obtenidos a partir de la entrevista.
- Se reflexiona sobre el sesgo y prejuicios durante el proceso de análisis, evitando percepciones y suposiciones para asegurarse de que no influyan en la interpretación de los datos de la entrevista.

El proceso que se sigue para validar y aumentar la confiabilidad de las encuestas es el siguiente:

- Con la asesoría metodológica y técnica de la Doctora Berlín Cáceres y Doctora Tania López, docentes de Unitec, y del Doctor Jorge Vargas, docente de UNAH-VS, se garantiza que el diseño de la encuesta es claro, comprensible y lógico para los participantes, se utiliza un lenguaje sencillo y se evita preguntas ambiguas o tendenciosas que puedan sesgar los resultados.
- Se realiza una prueba piloto de la encuesta a los clientes potenciales, con un grupo reducido y representativo de la población objetivo conformado por 10 personas, esto permite identificar los posibles problemas con el formato de la encuesta, la redacción de las preguntas o las instrucciones, se ajusta la encuesta según las retroalimentaciones de los encuestados y resultados de dicha prueba.
- Una vez aplicada y obtenida la tabla de datos, se analiza la consistencia de las respuestas de los participantes identificando errores o respuestas no confiables, se examina también la coherencia en las respuestas a través de las preguntas relacionadas.
- Se realiza un análisis exhaustivo de los datos recopilados para identificar posibles anomalías, valores atípicos o respuestas inconsistentes que puedan afectar la validez de los resultados, lo cual permite desestimar cuatro entradas de la tabla de datos.
- Se compara los resultados de la encuesta con la información obtenida de las entrevistas para verificar la coherencia y la validez de los hallazgos.
- Debido a que no se aplica una técnica de muestreo probabilístico, no se evalúa la confiabilidad de la encuesta mediante técnicas de análisis estadístico, dado que los resultados de esta no son generalizables a la población en general.

Al seguir este proceso se aumenta la validación y la confiabilidad de las encuestas, en consecuencia, se obtienen conclusiones sólidas y significativas que reflejan con precisión la opinión y el comportamiento del público objetivo externo, tanto de los clientes actuales como potenciales.

#### 3.4.2.1 ENTREVISTA

“La entrevista cualitativa es íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otras (entrevistado u entrevistados).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o abiertas” (Hernández Sampieri, 2018).

Hernández Sampieri (2018) explica que en las entrevistas semiestructuradas el entrevistador se basa en una guía de asuntos o preguntas y tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas.

De este modo, se selecciona la entrevista semiestructurada para aplicarla a las personas que puedan aportar información relevante y así alcanzar un análisis más extenso de las diferentes variables que serán parte del estudio. Esto implica que una persona calificada hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas, su desempeño es crucial ya que es una especie de filtro (Hernández Sampieri, 2018).

La entrevista realizada a los fundadores de la empresa se encuentra en el Anexo 1. La herramienta incluye algunas preguntas puntuales relacionadas con las variables del problema de investigación como son: servicios ofrecidos, procesos de entrega del servicio y perfiles de los subcontratistas, además de los datos generales de la empresa. Igualmente, la entrevista dirigida al experto se encuentra en el Anexo 2 y hace énfasis en las diferentes estrategias y factores críticos del éxito que el profesional entrevistado ha logrado identificar y aplicar a lo largo de su experiencia en ámbito empresarial.

La entrevista aplicada a los gerentes o encargados de mantenimiento es una entrevista de tipo estructurada, Anexo 3, dado que las preguntas incluidas en el guion dirigen al entrevistado brindándole las diferentes opciones de respuesta y de esta manera se agiliza la recolección de los datos. En este tipo de entrevistas, “el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)” (Hernández Sampieri, 2018).

#### 3.4.2.2 BENCHMARKING

Con esta herramienta de análisis se identifica a los competidores de la empresa COINSEH, luego se recopila información sobre sus características, servicios y participación de mercado, por último, se desarrolla un cuadro comparativo para identificar semejanzas y diferencias.

Esta técnica es utilizada para indagar sobre lo que está haciendo la competencia directa o

indirecta e identificar aquellos aspectos que podrían beneficiar a la empresa si los adaptase, además de brindar lineamientos sobre las diferentes estrategias administrativas y de marketing que se pueden incluir en el plan a desarrollar para COINSEH.

#### 3.4.2.3 ENCUESTA

Un instrumento de medición adecuado es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”, (Hernández Sampieri, 2018). Las encuestas de opinión son una técnica considerada en investigaciones no experimentales transversales descriptivas, en consecuencia, dentro de los instrumentos que se emplea en este proyecto de investigación se encuentra dicha técnica.

Siendo la herramienta de recolección más utilizada, se elabora y aplica una encuesta de opinión al público externo de COINSEH, conformado por los clientes actuales de la empresa. Este instrumento ayuda a la recolección de información significativa relacionada con las variables de estudio, ya que se orienta al conocimiento de los clientes, su segmentación y su nivel de satisfacción con el servicio.

Los datos obtenidos serán procesados y analizados, no obstante, la estructuración de las preguntas contenidas en la encuesta, de manera lógica, coherente y efectiva, garantiza que la obtención de datos sea exitosa y que la información resultante responda a los requerimientos del análisis.

La encuesta que se diseña para recopilar la información relacionada con los clientes se encuentra en Anexo 4. Su esquema se elabora a partir de la revisión de la literatura existente, así como de la información recabada en la entrevista inicial con los fundadores de la empresa. Dentro de este marco, la encuesta se ha estructurado en tres bloques:

- En el primero, se preguntan datos generales de la empresa con el propósito de segmentarlos con respecto al servicio contratado, y demográficamente.
- En el segundo bloque, se recoge información sobre el conocimiento del cliente acerca de los servicios que ofrece COINSEH y su interés en utilizar otros servicios no disponibles.
- El tercer bloque, se enfoca en conocer el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio que están recibiendo de COINSEH.

La encuesta aplicada a los clientes potenciales del segmento hogar o residencial, Anexo 5, tiene como objetivo identificar los servicios de mantenimiento requeridos por este segmento de mercado, explorado en menor grado por parte de COINSEH. Este instrumento se encuentra estructurado con el siguiente esquema:

- En la primera sección, se preguntan datos generales de la persona con el propósito de segmentarlos con respecto a variables demográficas.
- En la segunda sección, se busca información sobre el interés de la persona encuestada en utilizar los servicios que COINSEH ofrece.
- En el tercer y último bloque se exploran los factores que influyen en la decisión de contratación del servicio de mantenimiento, entre otros aspectos.

#### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Se sigue el procedimiento descrito a continuación para la recopilación de los datos requeridos para responder a las preguntas de investigación planteadas en este proyecto, y de esa manera alcanzar los objetivos del estudio:

1. En primer lugar, se aplica la entrevista semiestructurada a los fundadores para profundizar en temas relacionados con los servicios actuales que ofrece COINSEH, la relación laboral establecida con los subcontratistas y el perfil ideal de estos, asimismo se obtiene sugerencias en cuanto al diseño de la encuesta a aplicar a los clientes actuales y potenciales.
2. Un experto en administración de empresas de servicios B2B, es entrevistado aplicando una herramienta semiestructurada, para contrastar y validar aspectos relevantes del estudio.
3. Se aplica la entrevista estructurada a una selección representativa de gerentes o encargados de mantenimiento para explorar las oportunidades de crecimiento de COINSEH en el segmento empresarial.
4. De igual manera, se utiliza una encuesta con diferentes preguntas relacionadas con la empresa, para conocer la opinión y recolectar datos de importancia del público externo, es decir de los clientes actuales de COINSEH.

Este instrumento se aplica de manera presencial a los responsables del área de mantenimiento de las empresas que forman parte de los clientes de COINSEH, y en algunos casos, si así se requiere, es remitida en versión digital a través del enlace generado en la aplicación Google Forms, en la que se elabora la encuesta. Para la aplicación se cuenta con el apoyo de los fundadores de la empresa y, en su defecto, con el Ingeniero de Proyectos de COINSEH.

5. Los clientes potenciales del segmento hogar son abordados aplicando una encuesta exploratoria, la misma que ha sido diseñada utilizando la aplicación Google Forms, lo cual permite que sea remitida a las personas seleccionadas, a través de correo electrónico o redes sociales, especialmente WhatsApp.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Este apartado contiene y detalla las principales fuentes de recolección de datos que se utilizan durante el proceso de investigación, estas fuentes están comprendidas en dos tipos: la primaria, que son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa o de donde se originan los datos, ejemplo: personas, datos o reportes históricos de las empresas e instituciones. Por su parte, las de tipo secundarias son todas aquellas fuentes que proporcionan datos relevantes sobre el tema pero que no son la fuente original, ejemplo: libros y otras fuentes de internet.

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias son la columna vertebral de la perspectiva teórica del estudio, pues “constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández Sampieri, 2018).

La información recolectada de las fuentes primarias, para este estudio se originan de:

1. Entrevista semiestructurada aplicada a los fundadores de la empresa.
2. Entrevista a un experto en administración de empresas de servicios B2B.
3. Entrevista estructurada dirigida a una selección representativa de clientes potenciales pertenecientes al segmento empresarial, específicamente a gerentes o encargados de mantenimiento.

4. Encuesta aplicada los clientes actuales de COINSEH.
5. Encuesta orientada al segmento de hogar o residencial, que representa a un mercado potencial.
6. Benchmarking, el cual brinda un punto de referencia acerca de la competitividad de COINSEH.
7. Documentos e información elaborados por el personal de COINSEH que incluyen: catálogo de servicios, presentaciones con información promocional, entre otros.

A través de estos métodos de recolección de datos y documentos, que corresponden a las fuentes primarias, se obtienen opiniones e información muy valiosa para formular el plan estratégico de COINSEH.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

“Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular” (Hernández Sampieri, 2018). Constituyen todo el resto de los artículos a los que se hacen referencia para fundamentar ciertos criterios y contrastar ideas para construir una buena estructura de investigación.

Las fuentes secundarias permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros. Entre las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación se encuentran:

- **Libros**

Este proyecto de investigación está sustentado por información recuperada de libros que abarcan temas como: planificación estratégica, marketing, outsourcing y metodología de la investigación, los cuales se consultaron en formatos electrónicos como: E Libro, E Books, en la biblioteca virtual y bases de datos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).

Entre los libros electrónicos más citados se encuentran: Metodología de Investigación de Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación de María de los Ángeles Monroy, Elaboración de Tesis: Estructura y Metodología de Luis Rivas, Marketing y plan de negocios de la microempresa de Fermín Pérez y, Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación, de



José Roderó.

- **Artículos científicos:**

Los estudios realizados por otros investigadores proporcionan resultados valiosos, es por dicho motivo que se toman datos de artículos relacionados con: diseño de planes estratégicos, elaboración de planes de marketing, subcontratación de mano de obra, entre otros; los cuales se consultan de fuentes electrónicas a través de las bases de datos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), tales como: Proquest, Redalyc, Scielo entre otras.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, se realiza el procedimiento correspondiente para el análisis de estos. Los resultados generados de dicho análisis muestran la situación interna y externa de la empresa y contribuyen a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones a las que se llega en la investigación, a la vez que permiten derivar las estrategias a incluir en el plan.

Analizar los datos de la investigación antes de presentar los resultados es importante, debido a que permite describir y resumir los datos, identificar la relación entre variables, compararlas, identificar la diferencia entre ellas y pronosticar resultados.

Hernández Sampieri (2018) explica que para analizar los datos en los métodos mixtos, el investigador confía en los procedimientos estandarizados y cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), así como en los cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados. La selección de técnicas y modelos de análisis también se relaciona con el planteamiento del problema, el tipo de diseño y estrategias elegidas para los procedimientos; el análisis puede ser sobre los datos originales (datos directos) o puede requerir de su transformación.

### **4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para sustentar este estudio de enfoque mixto se realiza una investigación cualitativa, la cual incluye:

- Una entrevista semiestructurada a los fundadores de la empresa, que sirvió para reafirmar algunos aspectos del estudio. Este instrumento está conformado por 11 preguntas y se aplicó en una reunión presencial.
- Una entrevista conformada por 17 preguntas abiertas, a un experto en el área de administración de empresas de servicios B2B; con el objetivo de conocer diferentes opiniones y validar la propuesta a desarrollar, la misma que se llevó a cabo a través de una videoconferencia utilizando la herramienta MS Teams.
- Una entrevista estructurada que incluye nueve ítems, aplicada a siete gerentes o encargados de mantenimiento de empresas que pertenecen a los sectores que atiende COINSEH, la herramienta fue distribuida a los entrevistados vía correo electrónico,

WhatsApp, y en algunos casos se completó vía telefónica.

La parte cuantitativa de la investigación está representada por una selección de 50 personas, que no son clientes actuales de COINSEH, que poseen casa propia, que viven en el sector urbano de San Pedro Sula y que pertenecen al estrato social alto o medio-alto, quienes fueron abordados a través de una encuesta en línea conformada por 11 ítems, logrando obtener un total de 53 encuestas completadas, que representan una efectividad del 106%. El objetivo de este instrumento fue obtener un sondeo para saber si la empresa podría ofrecer sus servicios a este nuevo segmento de mercado.

Agregando a lo anterior, por ser una de las fuentes primarias de la investigación, se aplica una encuesta de 12 ítems a 10 de los 15 clientes actuales de COINSEH, es decir al 66%, quienes mostraron disponibilidad. La herramienta se aplica de manera presencial con el apoyo del personal de COINSEH.

## **4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS**

Una vez que se obtienen los resultados de los análisis cuantitativos y cualitativos, los investigadores proceden a efectuar las inferencias, redactar los comentarios y conclusiones en la discusión. Normalmente se tienen tres tipos de inferencias en la discusión de un reporte de investigación mixta: las propiamente cuantitativas, las cualitativas y las mixtas, a estas últimas se les denomina metainferencias (Hernández Sampieri, 2018).

El análisis de resultados consiste en entrelazar los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes. Así, el análisis de resultados consistirá en explicar los resultados obtenidos y comparar estos con datos obtenidos por otros investigadores, cabe señalar que se propone interpretar y analizar los resultados de la investigación de donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones y recomendaciones, siendo una relación entre hechos y explicaciones.

### **4.2.1 RESULTADOS ARTICULADOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

El análisis cualitativo implica presentar los datos recogidos de manera organizada, es decir, transcribirlos a texto cuando sea necesario y proporcionarles cierta estructura, se redactan de forma teórica y algunas veces se utilizan esquemas. Pueden surgir elementos subjetivos, sin embargo, es

necesario lograr los objetivos planteados con precisión. Además, los supuestos señalados deben ser contrastados con la realidad, para lo cual los sujetos de estudio, también llamados sujetos clave, se convierten en un elemento indispensable para determinar si son correctas las conclusiones o están alejadas de la realidad. A continuación, se presenta el análisis de las técnicas cualitativas utilizadas en este estudio:

#### 4.2.1.1 ENTREVISTA A LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA

En una reunión con los fundadores de COINSEH se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, identificando aspectos relevantes relacionados con la investigación, a continuación, se presentan el perfil de los entrevistados y los principales hallazgos:

##### **Perfil de los entrevistados:**

José David Barrios Blanco, guatemalteco radicado en Honduras, es Ingeniero Industrial graduado en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, tiene 27 años de experiencia laboral empezando en el rubro de ventas de maquinaria industrial, a partir del 2013 inició a laborar en el ámbito de construcción y recubrimientos, servicios ofrecidos por la empresa hermana de COINSEH, PROSERVICE.

Gracia Aguilar, hondureña, es Licenciada en Administración de Empresas, graduada en la Universidad Tecnológica Centroamericana en su campus CEUTEC, tiene 12 años de experiencia laboral en el campo administrativo, iniciando en el área de la construcción desde el 2016, actualmente desempeña el cargo de Gerente Administrativo de COINSEH.

##### **Principales hallazgos:**

- **Posicionamiento estratégico**

Los fundadores de COINSEH resaltan que en su propuesta comercial utilizan como estrategia generar valor aplicando dos factores: el primero es brindar un servicio sin costo, de una necesidad pequeña del cliente que no estaba incluida en su cotización y negociación pactada; dicha necesidad es identificada por el desempeño de un segundo factor; estableciendo relaciones cercanas y duraderas por medio de un asesor responsable en el área del proyecto, que pueda mostrar las certificaciones de los productos utilizados en los servicios, presentar garantías, dar soluciones, administrar los recursos y controlar cualquier situación. Estos dos factores son parte de la diferenciación que caracteriza a COINSEH.

El posicionamiento estratégico, argumenta Rodero (2019), está íntimamente ligado al modelo de empresa, es decir, cuál es su negocio, qué elementos brinda el negocio que le puedan generar una ventaja competitiva y sea atractivo a una demanda existente, dentro de un mercado rivalizante.

- **Declaraciones estratégicas corporativas: misión, visión y valores**

COINSEH, alinea su misión, visión y aplicación de sus valores desde la primera visita al cliente para hacer un diagnóstico de la necesidad, en el desarrollo y culminación de cada proyecto entregado. En el servicio que ofrecen proyectan el profesionalismo, la puntualidad, honradez, responsabilidad y limpieza; ya que sus contratistas directos han sido capacitados y certificados dentro de esta empresa para la aplicación de los productos y en el servicio de mano de obra especializada.

Sostiene Rodero (2019) que en el arranque de cualquier proyecto empresarial hay una estrategia de partida, definiendo con claridad su misión, visión y objetivos a cumplir, mediante la satisfacción de una demanda y poder cumplir con los altos estándares que actualmente presenta en el mercado o que se estima que habrá en un futuro próximo.

Con las declaraciones estratégicas corporativas se va a ir un paso más atrás, a centrarse en los aspectos más profundos de la empresa, establecen en qué se cree y la manera en la que se piensa; en definitiva, conforman los cimientos sobre los que se edifica el resto de la compañía. Todos los involucrados tiene un conocimiento amplio de lo que se quiere brindar a los clientes y todas las áreas están enfocadas en el cumplimiento de estos aspectos bajo los cuales la empresa descansa y se proyecta al futuro (Rodero, 2019).

- **Perfil del subcontratista de COINSEH**

De acuerdo con lo expresado por el Ing. Barrios, los subcontratistas son personas que ya han recibido una inducción por medio de COINSEH, bajo los lineamientos de dos socios estratégicos SIKA y BAUNDER.

Para COINSEH lo más importante es que los subcontratistas persigan los mismos objetivos de la empresa y posean una actitud de servicio, ya que la finalidad de COINSEH es ofrecer un servicio de calidad. Se espera que los colaboradores entreguen más de lo que se les pide, que tengan proactividad, que no dejen el proyecto por una pequeñez; así mismo que cuenten con

conocimientos técnicos; que reciban al menos una capacitación del personal técnico de SIKA y BAUNDER, los mismos que se imparten de manera reiterativa. Por último, la experiencia, es algo fundamental que debe poseer el subcontratista.

En resumen, se enlistan las competencias técnicas y blandas identificadas:

- Compartir la misma filosofía de COINSEH.
- Servicio al cliente
- Productividad
- Proactividad
- Asumir la responsabilidad
- Compromiso con la calidad
- Deseos de aprender
- Formación técnica
- Experiencia en el uso de recursos y equipo, al menos de dos o tres años.

El perfil del personal subcontratado es uno de los factores críticos destacado por el Ing. Fernández, experto en administración de empresas de servicios, no solo en lo que se refiere a las habilidades técnicas y blandas con las que deben contar los colaboradores, sino también en lo relacionado a los aspectos éticos, dado que, según el experto, es muy importante llegar a sostener relaciones basadas en la confianza, sobre todo en el manejo de valores e inventario. Postura que coincide con Rodero (2019), quien expresa que los recursos humanos dentro de la empresa constituyen uno de los activos más importantes que se deben tener en cuenta a la hora de definir la estrategia.

Por su parte, para los gerentes de mantenimiento entrevistados, la calidad de la mano de obra tiene un alto valor entre los factores que influyen en la decisión de contratación de servicios de mantenimiento.

- **Relación laboral con el subcontratista de COINSEH**

Con respecto a la relación laboral, la Lic. Aguilar manifiesta que se comparten las mismas políticas para los subcontratistas como para los colaboradores directos o permanentes. COINSEH, les provee la opción de contar con el beneficio del seguro social (El subcontratista paga el porcentaje que le corresponde), adicionalmente se les reconoce el gasto por transporte y

combustible. Para atender los proyectos el subcontratista aporta su mano de obra, los demás recursos los proporciona la empresa. Se celebra un contrato privado, por proyecto, entre los contratistas y COINSEH, este se deja muy abierto ya que hay diversidad de servicios.

De manera similar a lo planteado por la entrevistada, Rodero (2019) hace énfasis en que todas las funciones relacionadas con la gestión de personas sean responsabilidad de un departamento específico de recursos humanos. El enfoque para llevar a cabo este análisis tiene que ver con el ciclo de vida de un empleado en la empresa, concretándose en: selección, acogida, clima laboral, formación, promoción, retribución y finalización de relación.

- **Competencias técnicas y blandas del subcontratista de COINSEH**

El Ing. Barrios sostiene que las competencias técnicas que deben poseer los subcontratistas son variadas. El perfil de este tipo de colaborador no exige un grado académico, es más importante que posean conocimientos en el oficio de la construcción, sobre todo que tengan experiencia y ganas de seguir aprendiendo. En el área técnica, se requiere que reúnan conocimientos de construcción, sellados, pintura, electricidad y soldadura.

Para la empresa es indispensable que los subcontratistas siempre estén dispuestos a aprender, que tengan la capacidad de apertura para poder trabajar con COINSEH, dado que su filosofía implica que todos los días se aprende; surgen nuevos proyectos y cada proyecto tiene necesidades nuevas.

Rey & Peña (2021) sostienen que definitivamente es muy importante el contar con trabajadores cualificados y preparados socioemocionalmente, es decir en competencias blandas. Individuos que pueden ser formados y entrenados desde sus procesos de educación y fortalecidos en las organizaciones para las cuales trabajan, a través de procesos de gestión humana; todo ello sin desconocer la obligación de los gobiernos, de generar políticas laborales de fomento al desarrollo de las habilidades blandas, siendo un reto y obligación en la sociedad del conocimiento.

- **Certificaciones y capacitaciones del subcontratista de COINSEH**

Los entrevistados explican que las certificaciones son avaladas por las fábricas de los socios estratégicos que COINSEH utiliza como proveedores de sus materiales. Por ejemplo, una certificación de un producto epóxico ya pasó por la certificación de una fábrica, así cuando llega a las manos de COINSEH la fábrica ya conoce cómo se cataliza, cómo se mezcla, cuánto tiempo

se debe mezclar, a qué temperatura se hace la mezcla, la forma de preparar la superficie, etc., en conclusión, los proveedores avalan los procesos.

Cada dos meses se realizan cursos de capacitación en las instalaciones de la empresa, el personal técnico de los socios estratégicos visita la empresa y brinda jornadas de capacitación a los subcontratistas.

En el mismo sentido, el experto en administración entrevistado expresa que es muy importante que el personal se mantenga actualizado, por lo cual asisten a cursos relacionados con telecomunicaciones a nivel internacional, atiende invitaciones de sus proveedores a conferencias, congresos y otros, sin dejar de aplicar también el autoestudio.

- **Plan de formación técnica para los subcontratistas actuales y futuros**

Se manifiesta en la entrevista que es necesario educar al técnico, la mayoría de ellos no cuentan con un nivel educativo de media y se desearía que los subcontratistas contasen con un grado de escolaridad más alto, pero esto se considera una decisión personal, por parte del entrevistado.

Los cursos o capacitaciones deben ser muy dinámicos ya que la parte teórica no los motiva; sin embargo, la parte práctica sí resulta exitosa. Se trata de realizar capacitaciones con medios audiovisuales o directamente en el campo, es decir trabajo práctico.

Debe tenerse en cuenta que lo ideal sería que los procesos de capacitación y formación para el trabajo no solamente contribuyan a satisfacer las exigencias del mercado laboral, sino que también debe poseer un plus que aporte a otros campos, tal como puede ser el fortalecimiento del emprendimiento naciente y que también aporte a la meta de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible promulgados por la Asamblea General de las Naciones Unidas (Rey & Peña, 2021).

- **Catálogo actual de servicios**

Según lo manifestado por los fundadores, actualmente se ofrecen cuatro servicios para los diferentes segmentos de mercado atendidos:

- Mantenimiento de pisos
- Impermeabilizantes/Recubrimiento



- Habilitación de sistemas eléctricos
- Trabajos de obra civil

En consonancia con este hallazgo, Rodero (2019) hace énfasis en que el sistema de innovación son todos aquellos recursos y procesos que hay en la compañía vinculados a mejorar la propuesta de valor en el mercado; al final, esa propuesta se concreta en el catálogo o portafolio. Una empresa que no trabaje de forma adecuada su sistema de innovación acabará teniendo un catálogo obsoleto.

- **Documentación de Procesos**

El entrevistado describe de manera generalizada los procesos relacionados con los servicios que ofrecen:

- Mantenimiento de pisos: Sellado de puntas, restauración de concreto, sellado de fisuras, aplicación de epóxido.
- Impermeabilizantes/Recubrimiento: Impermeabilizante para loza, para cisterna, para aluzinc, para zinc, para tanques de agua residuales.
- Habilitación de sistemas eléctricos: Readecuación de sistemas eléctricos.
- Trabajos de obra civil: Construcción de oficina, ampliación; la empresa no se dedica a la construcción, pero puede realizar este tipo de trabajos.

En todos los servicios se realiza:

1. Visita técnica
2. Licitación o cotización
3. Mano de obra del proyecto ganado (Siempre va una negociación de por medio antes de pasar a la mano de obra)

Se realiza un reporte de entrega, lo maneja el ingeniero que está a cargo del proyecto y se archiva con los documentos del proyecto.

La documentación de los procesos forma parte de las herramientas de gestión, específicamente de la gestión de conocimiento, según Rodero (2019) estas no son un fin en sí mismas, sino un medio para conseguir los objetivos que se marquen.

#### 4.2.1.2 ENTREVISTA A EXPERTO EN EMPRESAS DE SERVICIOS B2B

Con el propósito de obtener insumos que permitan contrastar y fortalecer los resultados del estudio, se empleó la técnica de entrevista abierta o no estructurada con un experto en la administración de una empresa de servicios B2B, la misma que posee rasgos similares a la empresa COINSEH.

##### **Perfil del entrevistado:**

Rubén Eduardo Fernández Cole, Ingeniero Electricista Industrial graduado en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Máster en Ciencias de la Computación del Centro Nacional de Cálculo del Instituto Politécnico Nacional México D.F., se desempeñó como maestro del Departamento de Matemáticas, Informática Administrativa e Ingeniería en Sistemas de la UNAH-VS durante 30 años, actualmente dirige su propia empresa SAEC S. de R.L. de C.V. (Soluciones Avanzadas en Electricidad y Computación S. de R.L. de C.V.)

##### **Principales hallazgos:**

- **Caracterización de la empresa**

SAEC S. de R.L. de C.V. es una pequeña empresa que cuenta con 16 colaboradores permanentes y con personal que se contrata en la modalidad temporal para atender proyectos específicos, es decir subcontratistas, con algunos de los cuales mantiene relaciones laborales desde hace 25 años. La empresa obtuvo su permiso de operación en 1998, es decir que tiene 25 años.

Las características de la empresa S. de R.L. de C.V. presentan varios aspectos en común con COINSEH, en el sentido de que se trata de una pequeña empresa y que subcontrata mano de obra calificada para ofrecer sus servicios especializados. Se diferencian en la antigüedad y posicionamiento alcanzado en el mercado.

- **Catálogo de servicios B2B**

El Ing. Fernández detalla los servicios que ofrece SAEC S. de R.L. de C.V., estos son:

- Instalaciones eléctricas para instituciones financieras, hospitalarias, educativas, centros comerciales e instalaciones residenciales.
- Instalaciones eléctricas para Data Center y UPS's.
- Instalaciones certificadas de comunicaciones para voz, datos, video y seguridad.

- Soluciones para redes en cableado estructurado y fibra óptica.
- Servicios de outsourcing principalmente para personal con competencias en configuración de equipos de redes CISCO.

Los servicios más demandados por los clientes de SAEC S. de R.L. de C.V. son los relacionados con instalaciones de infraestructura de redes de datos, redes inalámbricas, configuración de equipos, instalación de fibra óptica e instalación de sistemas eléctricos. Es reconocido a nivel nacional por la calidad en el servicio especializado que entrega.

- **Posicionamiento en el mercado**

Rodero (2019) sostiene que el posicionamiento de la empresa es una combinación de tres fuentes de posicionamiento: qué se vende, es decir cuál es el catálogo, a quién se vende, es decir, cuáles son los segmentos de clientes a los que se dirige, dónde se vende, en qué canales están disponibles para los compradores.

El desarrollo de SAEC S. de R.L. de C.V. se dio a partir del año 2003. Desde ese año la situación de la empresa ha sido variable, los mejores proyectos se desarrollaron entre el 2003 y el 2008, la crisis del 2009 no les afectó dado el auge de las redes inalámbricas y de la tecnología de fibra óptica, la situación se mantuvo estable y fue a partir del 2015 que se presentaron grandes proyectos. La pandemia del coronavirus afectó a la empresa teniendo que prescindir de la mayor parte de sus colaboradores, reinició sus operaciones a partir del 2021, y en la actualidad la empresa ha recuperado la estabilidad que tenía antes de la pandemia.

- **Satisfacción del cliente**

SAEC S. de R.L. de C.V. no realiza estudios de satisfacción del cliente, evidencia el nivel de satisfacción elevado a través de las recontractaciones de sus servicios. La empresa ha construido relaciones estables con sus clientes gracias a la personalización en la administración de los proyectos y la entrega de un servicio de calidad. En la estrategia de precio no es competitiva, sin embargo, sus clientes la prefieren por la calidad del servicio.

Echeverri (2023) afirma que la voz del cliente es el mejor estudio de mercados. El cliente evoluciona más rápido que los productos y las marcas, lo que conlleva una necesidad inminente de descubrirlo constantemente. La mayoría de las empresas emergentes no tienen un presupuesto de investigación de mercado ya que la investigación puede llevar mucho tiempo y tener un elevado

costo.

- **Estrategias de marketing y ventas**

El Ing. Fernández comenta que no cuenta con un equipo de ventas, su estrategia de promoción está basada en las recomendaciones de sus clientes (boca a boca), sin embargo, selecciona sus nuevos proyectos de acuerdo con su disponibilidad de tiempo, con el propósito de cumplir con los plazos acordados.

La clave del éxito para ganar procesos de licitación está en conocer a profundidad el proyecto, en obtener la mayor cantidad de información, en ser objetivo y ético en las cotizaciones y, en aplicar la experiencia obtenida de proyectos anteriores. No obstante, la mayor parte de las licitaciones están basadas en el precio, por lo que ganar o perder licitaciones es relativo.

SAEC S. de R.L. de C.V. no cuenta con una estrategia comercial estructurada, su mejor estrategia se basa en ejecutar el proyecto supervisando permanentemente su desarrollo, involucrar al cliente, tomar en cuenta su opinión y así ganar su confianza, otra fortaleza tiene que ver con la amplia experiencia de su personal tanto administrativo como de campo.

Lo expresado por el Ing. Fernández contrasta con la afirmación de Chernev (2020) citado en Echeverri (2023), quien explica que, independientemente de la empresa, el tamaño o el sector, se ha demostrado que tener una estrategia de marketing documentada puede impulsar significativamente la obtención de mejores resultados.

- **Lecciones aprendidas**

Los mayores retos de la empresa tienen que ver con establecer relaciones de confianza con el personal de campo, es necesario contar con una administración efectiva del inventario de materiales, espacio donde se pueden presentar fugas, lo cual implica una supervisión permanente de los proyectos desde el principio hasta el fin. Debido a otras responsabilidades laborales adquiridas fuera de la empresa, la administración descuidó la gestión del inventario, lo cual generó gastos excesivos innecesarios.

En ese sentido Roderó (2019) manifiesta que el gobierno empresarial es el conjunto de normas que establecen la forma y el funcionamiento de los órganos que hacen posible la dirección y la gestión de una compañía; establece las relaciones entre todas las partes involucradas en la toma de decisiones dentro de la empresa, desde los accionistas, pasando por el órgano de

administración, hasta llegar a la dirección en sus diferentes niveles. El objetivo de un buen sistema de gobierno es buscar el alineamiento máximo de todos los intervinientes para generar valor (Rodero, 2019).

- **Capacitaciones**

Para el Ing. Fernández es imprescindible la actualización de los conocimientos y mantenerse al día en el cambiante ámbito de las telecomunicaciones, debido a ello, él y sus colaboradores técnicos asisten a cursos a nivel internacional relacionados con ese tema, atienden invitaciones de sus proveedores a conferencias, congresos y otros, y además aplican el autoestudio.

Este hallazgo concuerda con lo expresado por los fundadores de COINSEH, quienes indican que el factor más importante y mejor valorado por sus clientes, es contar con personal técnico calificado.

- **Principales proyectos desarrollados**

Entre los proyectos más grandes que ha manejado SAEC S. de R.L. de C.V. se encuentran:

- Mall Galerías del Valle – Sistema de comunicaciones
- Hospital público de Intibucá – Sistema eléctrico y sistema de comunicaciones.
- Hospital Leonardo Martínez – Sistema eléctrico y diseño de sistema de comunicaciones.
- Cervecería Hondureña – Servicios de mantenimiento y mejoras a los sistemas eléctricos en centros de distribución.

Los factores que le permitieron manejar estos grandes proyectos fueron: la capacidad del personal de campo y la eficiencia en la administración del inventario de materiales.

Esta lista de proyectos desarrollados destaca otra característica en común entre COINSEH y SAEC S. de R.L. de C.V., consiste en el hecho de contar con clientes reconocidos como grandes empresas a nivel nacional.

#### 4.2.1.3 ENTREVISTA A GERENTES DE MANTENIMIENTO

Se concedió la oportunidad de entrevistar a siete gerentes de mantenimiento con el objetivo de indagar sobre la opinión de especialistas en requerir servicios de mantenimiento, en empresas

que no son parte de los clientes actuales de COINSEH, sin embargo, son muy potenciales. Es interesante identificar a otras compañías de diferentes tamaños y por ello se buscaron estas siete adicionales.

### **Perfil de los entrevistados:**

Los gerentes entrevistados cuentan con formación académica, egresados de pregrado, expertos en el mantenimiento industrial, son colaboradores de compañías que pertenecen a la categoría de grandes corporaciones, seis de los gerentes son de áreas estructuradas; con presupuestos destinados al mantenimiento, únicamente un gerente es de una empresa clasificada como mediana empresa.

Todas las empresas se encuentran muy bien posicionadas en la industria de manufactura, en una mayoría muy significativa, de igual manera se tuvo entrevistas con gerentes de mantenimiento de empresas de alimentos y de comercialización.

### **Principales hallazgos:**

- **Ubicación de las empresas**

Las empresas con mayores demandas de servicios de mantenimiento se encuentran ubicadas en el sector Suroeste y Noreste de San Pedro Sula, otras empresas cuentan con oficinas en diferentes regiones del país.

- **Espacios con necesidad de mantenimiento industrial**

En general se destacan dos espacios con exigencias de mantenimientos, en cada compañía, le siguen tres espacios, siendo estas son las cantidades que se mencionaron. Así mismo hay excepciones con una mayor cantidad; un gerente tiene 30 espacios, y otro gerente tiene bajo su cargo más de 22 plantas dentro de un ZIP.

- **Servicios de mantenimiento industrial más demandados**

Los servicios de mayor énfasis tienen que ver con trabajos de obra civil y mantenimiento de pisos, ya que los gerentes mencionan que en estas dos áreas se dan los desgastes más recurrentes debido a la operación de la corporación.

Luego continúan en la tendencia los impermeabilizantes y recubrimientos, la habilitación de sistemas eléctricos y, por último, pero no menos importante, se solicita otro tipo de

mantenimiento diferente a las instalaciones físicas, que es mantenimiento interno de planta de maquinaria pesada y mantenimiento de equipos de reparto.

- **Frecuencia de solicitud de servicios**

Según lo expresado por los gerentes la mayor recurrencia de servicios es mensual por la alta actividad operacional que se desarrolla en las instalaciones, por lo tanto, la necesidad se incrementa y produce el efecto de ciclos cortos entre cada solicitud de servicios. Hay una pequeña parte de gerentes que se dividen en dos grupos; uno requiere que se haga un mantenimiento de forma semestral, en cambio otro no tiene una frecuencia en específico, varía desde semanal hasta semestral.

- **Medio utilizado como fuente de información de proveedores de mantenimiento**

Como es de conocimiento general, a nivel empresarial son muy cerradas las fuentes de información de las que se pueden adquirir datos, debido a que la empresa se reserva el derecho de admisión por muchas razones, entre ellas:

- Resguardo de la integridad física de sus instalaciones
- Acceso a información confidencial
- Negociaciones de contratos y términos financieros
- Evitar contacto con sus colaboradores

Todos los gerentes coinciden en que la primera instancia que consideran son las recomendaciones internas, luego optan por consultarle a los expertos en el área y como última referencia acceden a las bases de datos de las asociaciones a las cuales sus representadas pertenecen. Ninguno toma como confiable las opciones que se presentan por medio de las redes sociales. En resumen, se aplican varios filtros para poder establecer relaciones comerciales con los proveedores.

- **Factores de mayor relevancia en la decisión de contratación de servicios de mantenimiento**

Se presentaron a todos los entrevistados cinco factores a considerar para la decisión de contratación de servicios de mantenimiento, para que ellos dieran su opinión, considerando que son profesionales muy conocedores de la materia, y bajo este contexto pudiesen categorizar de

acuerdo con el grado de importancia cada uno de los factores.

El primer factor preponderante es la calidad de materiales utilizados, seguido por el servicio garantizado; continúan los últimos tres factores que, ante el dictamen de los entendidos, les brindan igualdad de importancia, estos son: cumplimiento de plazos, mano de obra calificada y medidas de seguridad industrial.

#### 4.2.2 RESULTADOS ARTICULADOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

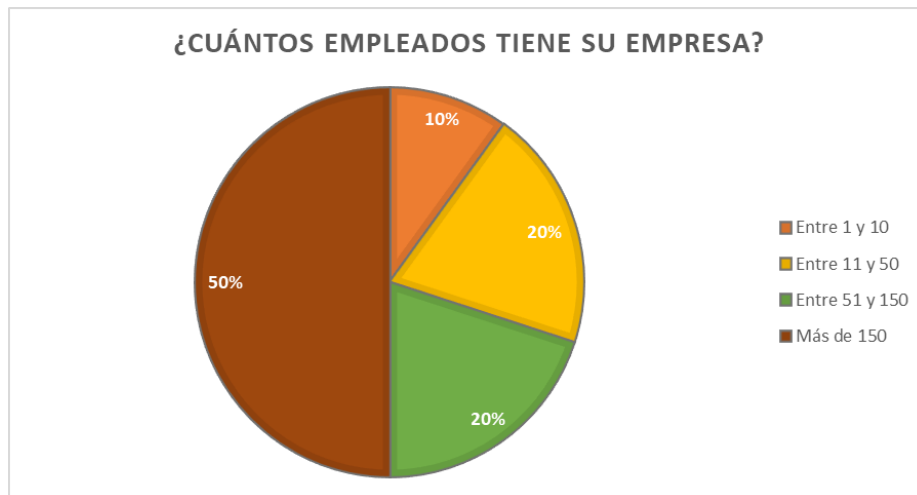
En este apartado se presentan las evidencias encontradas a través de las técnicas cuantitativas, expresadas de manera resumida en gráficos o cuadros debidamente analizados y comentados.

##### 4.2.2.1 ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES DE COINSEH

A continuación, se esbozan los resultados de la aplicación de una encuesta a clientes actuales de COINSEH, por ser una fuente primaria, para dar respuestas a los objetivos propuestos en la actual investigación.

#### Principales hallazgos:

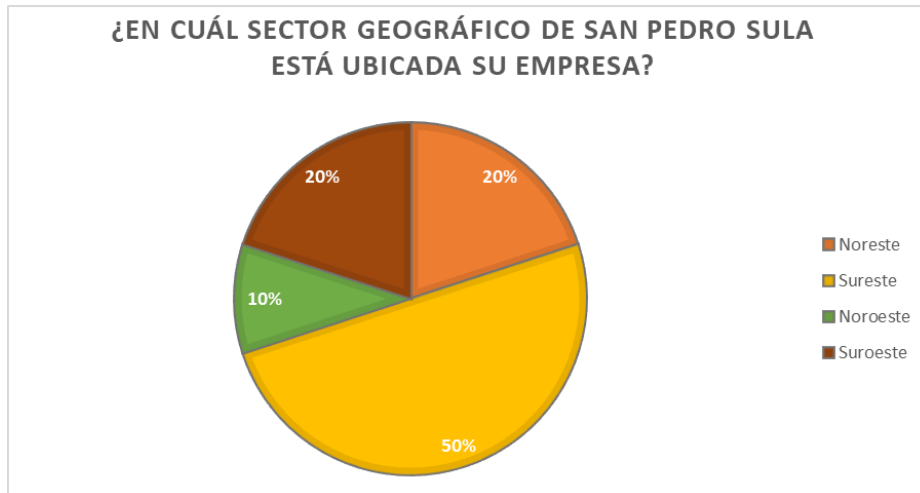
- **Perfil de los clientes encuestados**



**Figura 19. Tamaño de la empresa**

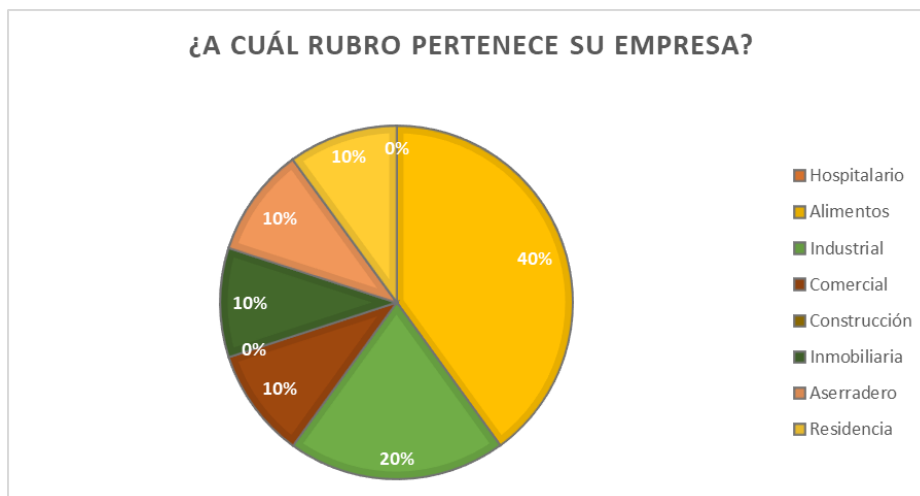
Fuente: Elaboración propia





**Figura 20. Sector de ubicación de la empresa**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 21. Rubro de empresa**

Fuente: Elaboración propia

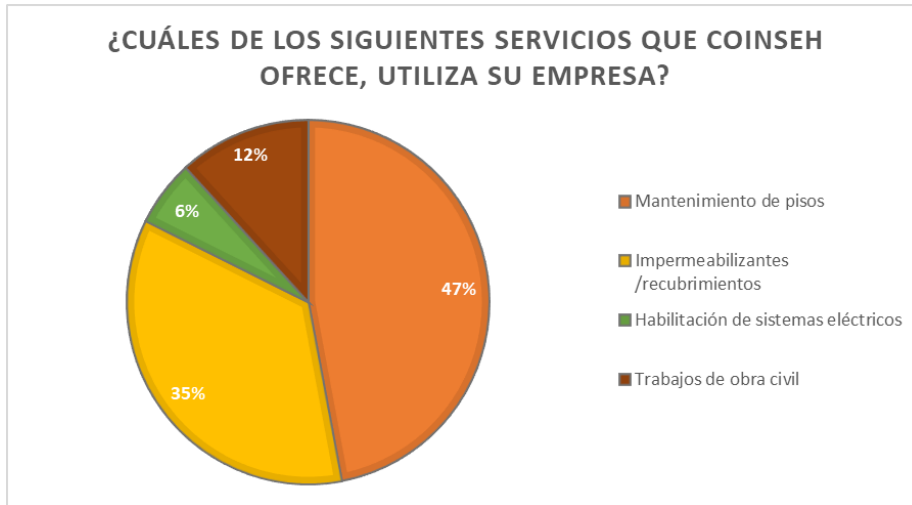
La investigación aplicada a los clientes que forman parte de la cartera de COINSEH, nos muestra que en su mayoría se trata de grandes empresas, con el 50% de participación en la encuesta, como es una demanda muy común en esta categoría de empresas, hay un área asignada para el mantenimiento industrial de las instalaciones

Así mismo, están ubicadas en el sureste de la ciudad de San Pedro Sula ya que el 50% afirmaron pertenecer a este sector. Como es de conocimiento de general, en esta zona de la ciudad se encuentra un número considerable de empresas.

Los rubros de incidencia son empresas alimenticias con el 40% e industrial el 20%, en ambos sectores hay altos requerimientos para que la funcionalidad de las instalaciones esté

totalmente disponible y en correcto estado para la operatividad de las plantas de producción.

- **Demanda de los servicios de COINSEH**

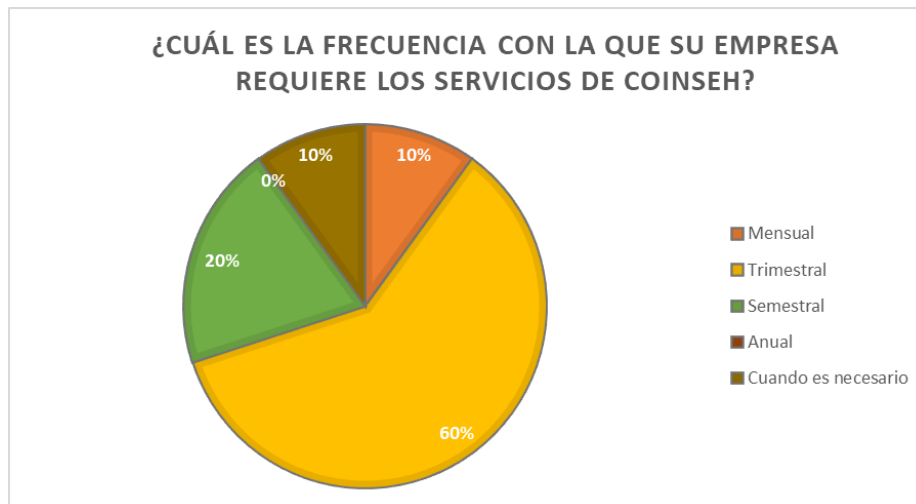


**Figura 22. Servicios demandados**

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los servicios con mayor demanda se encuentran el mantenimiento de pisos con el 47% y los impermeabilizantes o recubrimientos, 35%. Esta tendencia respalda las entrevistas con los fundadores, gerentes de mantenimiento y la encuesta al segmento residencial; quienes tienen una inclinación muy alta por el mantenimiento de pisos y reparaciones de paredes.

- **Frecuencia de requerimiento de servicios**

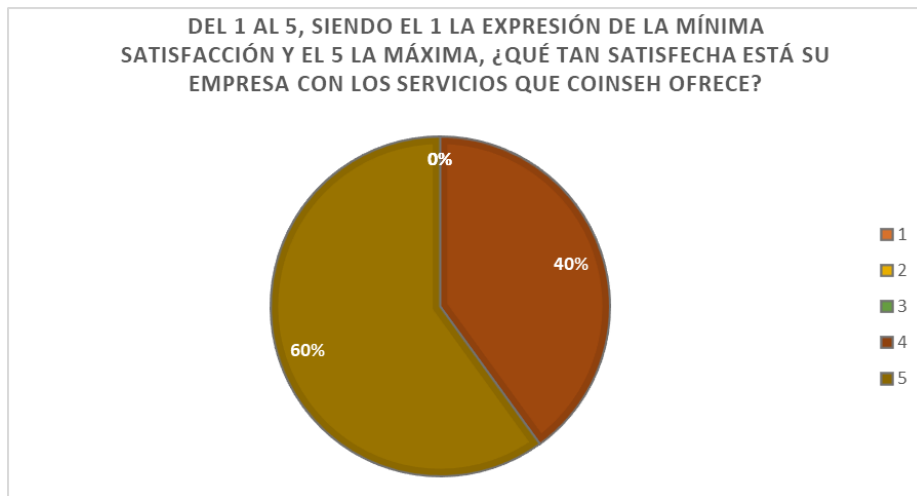


**Figura 23. Frecuencia de requerimientos de servicios**

Fuente: Elaboración propia

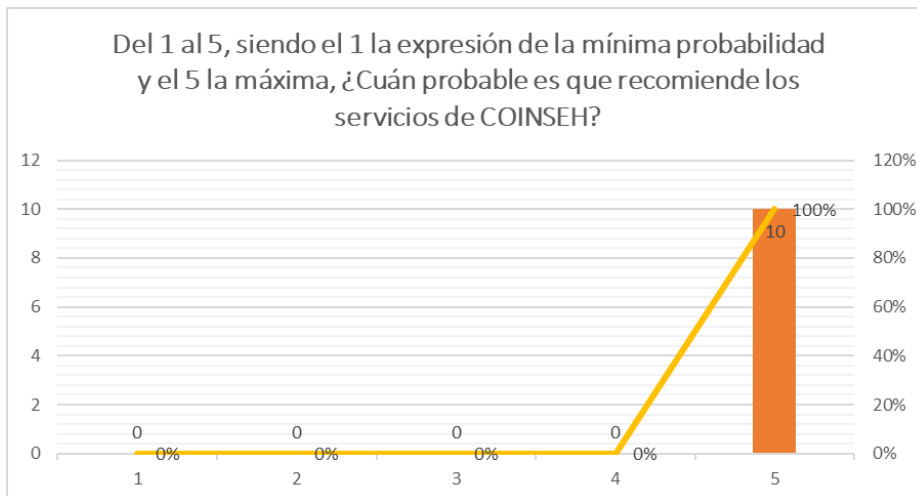
Con el 60% se destaca el periodo trimestral como frecuencia que los clientes esperan para hacer un proyecto dentro de las edificaciones, y volver a realizar una nueva solicitud. Comportamiento que va acorde a los presupuestos y planificaciones que se proyectan anualmente en las grandes empresas para cada área en particular del objeto de estudio, el departamento de mantenimiento. Y, además, la alta demanda diaria ya que en la mayoría de estas compañías sostienen una operación 24/7, lo cual hace necesario el mantenimiento recurrente.

- **Nivel de satisfacción**



**Figura 24. Nivel de satisfacción**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 25. Probabilidad de recomendación de servicios de COINSEH**

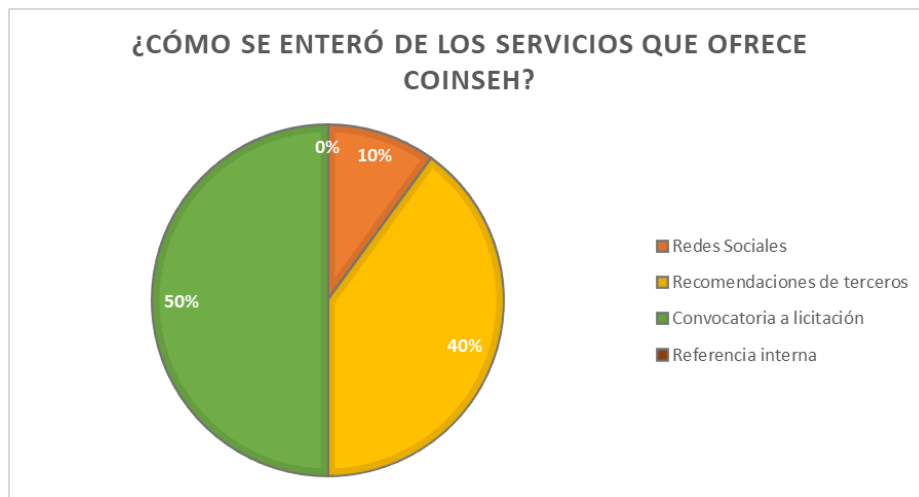
Fuente: Elaboración propia

Los clientes con los que se cuenta en la actualidad presentan en su totalidad niveles de

satisfacción muy aceptables, el 40% expresa un nivel muy bueno de satisfacción y el 60%, la mayor parte de clientes enuncia sentir una satisfacción máxima con los servicios que recibe de parte de la empresa; estos dos niveles son las escalas más altas en las opciones presentadas para esta pregunta en la encuesta.

Del mismo modo, con un absoluto 100%, los clientes pueden recomendar con un nivel máximo, el servicio recibido de COINSEH. Estos resultados acerca de la percepción de los clientes hacen notorio el excelente servicio que está brindando COINSEH.

- **Elementos para considerar en la estrategia de marketing**



**Figura 26. Medios por los cuáles recibe información**

Fuente: Elaboración propia

El rubro empresarial es muy celoso de las fuentes de información que selecciona para obtener nuevos proveedores del servicio de mantenimiento, el 50% de las indagaciones muestra que los servicios de COINSEH llegaron a sus compañías por un proceso riguroso de convocatoria a licitación, de igual manera el 40% confía en las recomendaciones de terceros ya que por experiencias vividas pueden dar fe sobre los servicios. En contraste, el 10% señala que su medio de contacto son las redes sociales, medio que es muy poco usado por las corporaciones como fuente de referencias.

#### **4.2.2.2 ENCUESTA A SEGMENTO RESIDENCIAL**

##### **Principales hallazgos:**

- **Perfil de los encuestados**



**Figura 27. Situación de vivienda**

Fuente: Elaboración propia



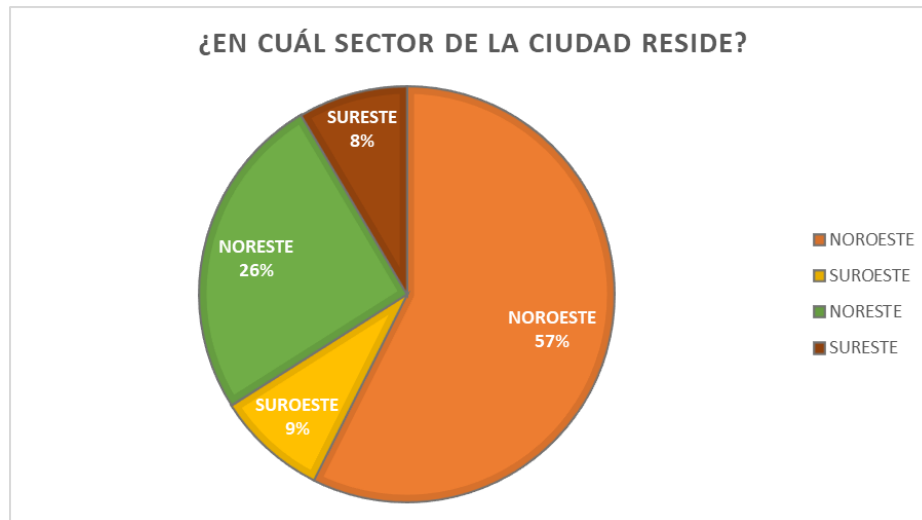
**Figura 28. Tipo de vivienda**

Fuente: Elaboración propia

Habiendo previamente definido el perfil de las personas seleccionadas para completar la encuesta, el cual respondía a los siguientes criterios:

- Residir en el casco urbano de San Pedro Sula,
- Contar con casa propia,
- Contratar servicios de mantenimiento para el hogar regularmente,
- Nivel socioeconómico (alto, medio-alto)

Se obtuvo el 89% de respuestas que coincidían con la característica de poseer casa propia, encontrando también que el 96% cuenta con una vivienda tipo casa familiar, es decir, una estructura que requiere mantenimiento preventivo y correctivo, por lo que la selección de personas encuestadas pertenece al segmento que se pretende potenciar por COINSEH.



**Figura 29. Sector ubicación de residencia**

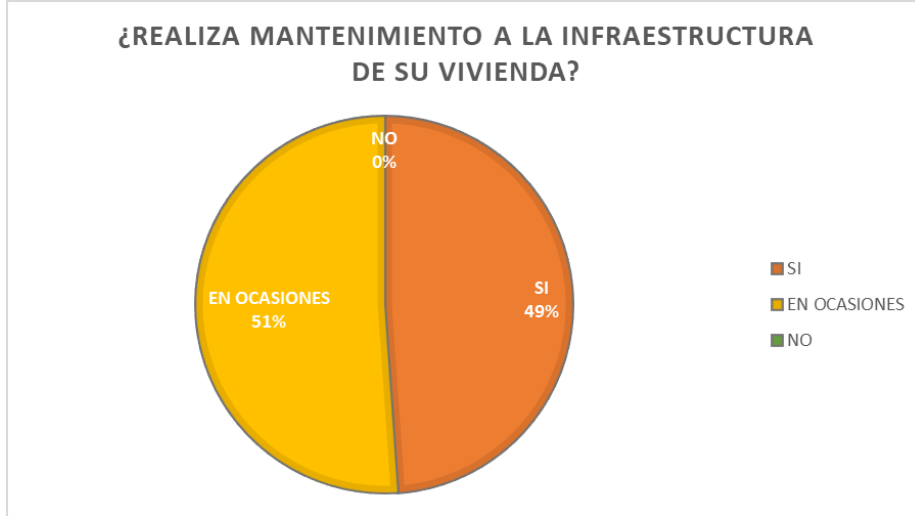
Fuente: Elaboración propia

La encuesta aplicada a la selección de personas que cumplen con el perfil también arrojó que el 57% reside en el sector noroeste de la ciudad, área de San Pedro Sula que ha alcanzado el mayor crecimiento en los últimos años, con la construcción de proyectos habitacionales, edificios verticales para condominios, plazas comerciales y otros proyectos de infraestructura.

- **Interés por los servicios de COINSEH**

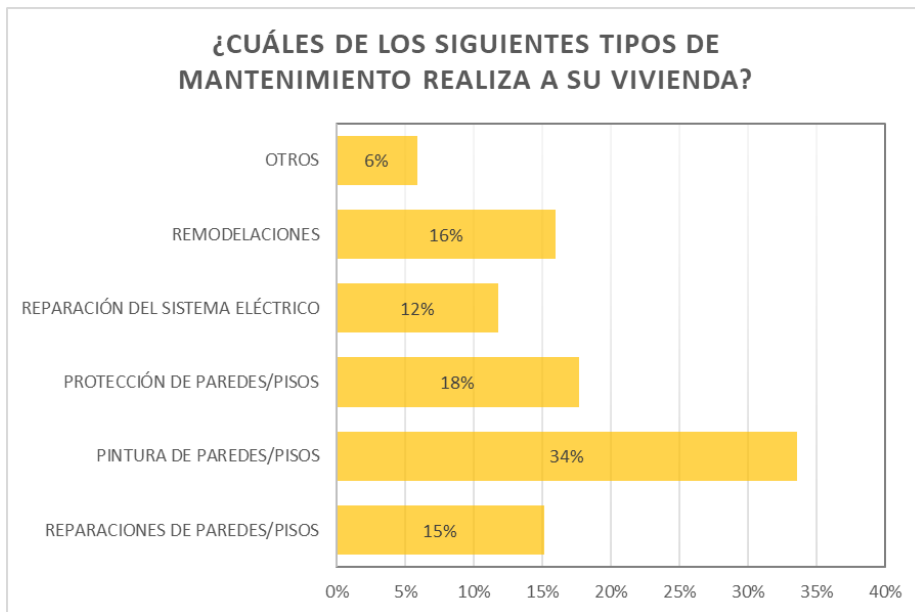
El 49% de las personas encuestadas reconoció que sí realizan mantenimiento a sus viviendas, y el 51% respondió que, en ocasiones, de acuerdo con estos resultados se establece que la mayor parte de los propietarios de viviendas aplica mantenimiento correctivo en lugar de preventivo, como se muestra en la Fig. 30.

La pintura de paredes y pisos es el tipo de mantenimiento más demandado por las personas encuestadas, 34%, así como la protección de paredes y pisos, 18%, lo cual coincide con el catálogo de servicios que ofrece COINSEH. Adicionalmente el 6% de los seleccionados mencionó otros tipos de servicios: fumigación, reparación de: puertas, techos, tuberías, cielos falsos y restauración de muebles de cocina, Fig. 31.



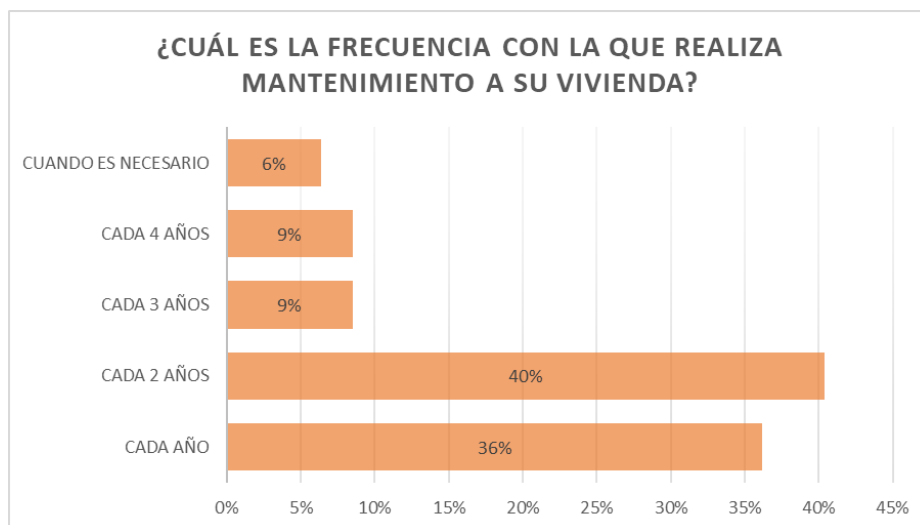
**Figura 30. Mantenimiento a vivienda**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 31. Tipos de mantenimiento aplicados a vivienda**

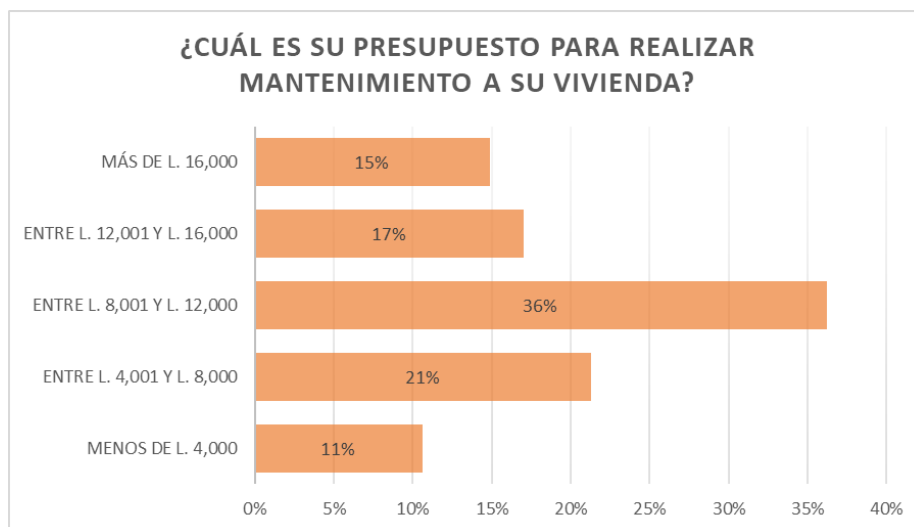
Fuente: Elaboración propia



**Figura 32. Frecuencia de mantenimiento a vivienda**

Fuente: Elaboración propia

El 40% de los encuestados realiza mantenimiento a sus viviendas cada dos años, mientras que el 36% cada año, lo cual significa que la demanda para este tipo de servicio en el segmento residencial es alta, siendo atendida, en la mayoría de los casos, por personas dedicadas a estas labores de manera independiente, es decir, que pertenecen al sector informal de la economía, según lo manifestado por el Ing. Barrios, Gerente General de COINSEH.



**Figura 33. Presupuesto para mantenimiento de vivienda**

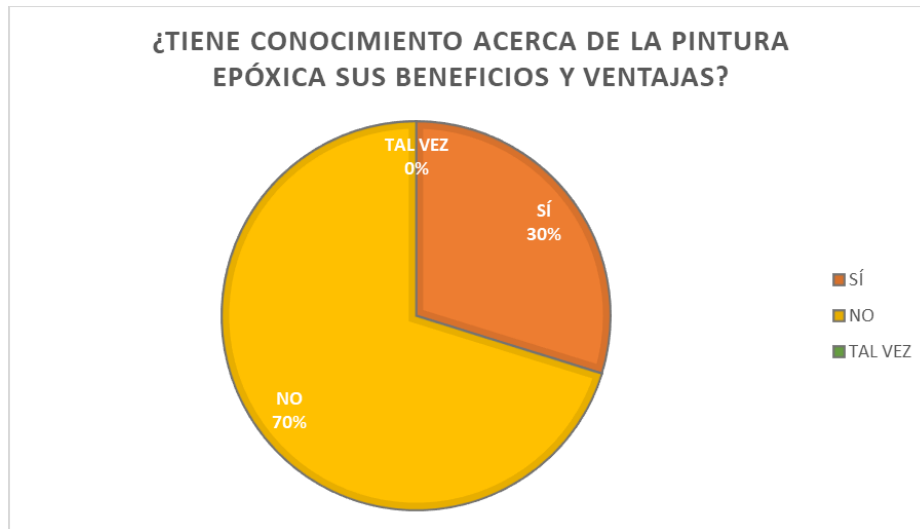
Fuente: Elaboración propia

El presupuesto para realizar mantenimiento a sus viviendas con el que cuenta el 36% de las personas encuestadas está en el rango de L. 8,001 y L. 12,000, valores que se encuentran por



debajo de la estrategia de precios que aplica COINSEH, de acuerdo con lo expresado por los fundadores.

- **Conocimiento acerca de los servicios especializados de COINSEH**



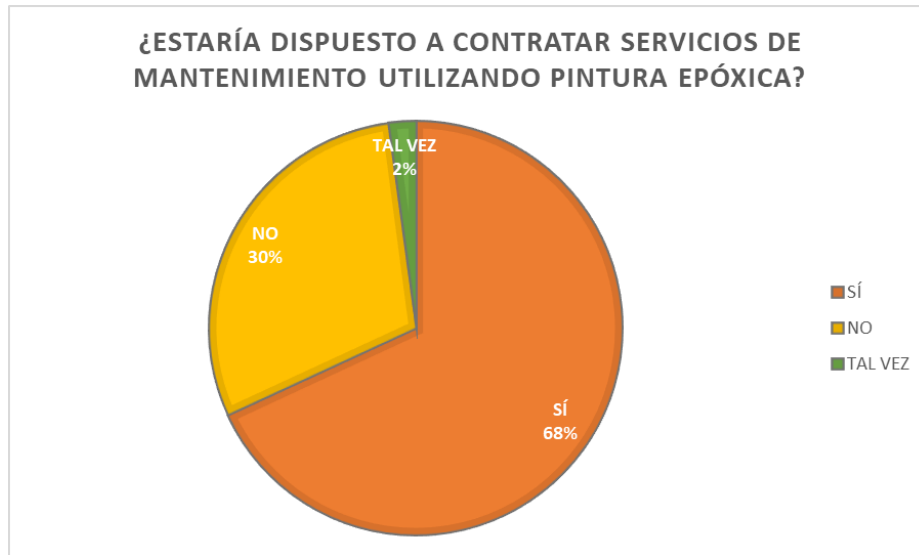
**Figura 34. Conocimiento acerca de pintura epóxica**

Fuente: Elaboración propia

La pintura epóxica, sus usos y beneficios, no son conocidos por el 70% de las personas consultadas, siendo esta uno de los materiales mayormente utilizados por COINSEH en los servicios que ofrece, especialmente en el mantenimiento de pisos, impermeabilizantes y recubrimientos.

De acuerdo con lo explicado en Blatem (2020) la pintura epóxica es un producto de alta calidad y gran polivalencia que se emplea para pintar distintos tipos de superficies al mismo tiempo que se les proporciona una protección. Está compuesta en gran medida por un tipo de polímero denominado resina epoxi o poliepóxido, esta sustancia presenta la propiedad de que adquiere dureza con el agregado de un catalizador.

Este material está viviendo un ‘boom’ en su uso en casas y edificios, ya que ofrece importantes beneficios para ser utilizada en revestimientos, recubrimientos de techos, terrazas, balcones, patios y azoteas, así como para pintar paredes o sobre azulejos. En general se usa mucho en zonas de constante paso de personas. Su principal sistema de aplicación es con rodillo, y cuenta con un tiempo de secado rápido (Blatem, 2020).



**Figura 35. Interés en utilizar pintura epóxica**

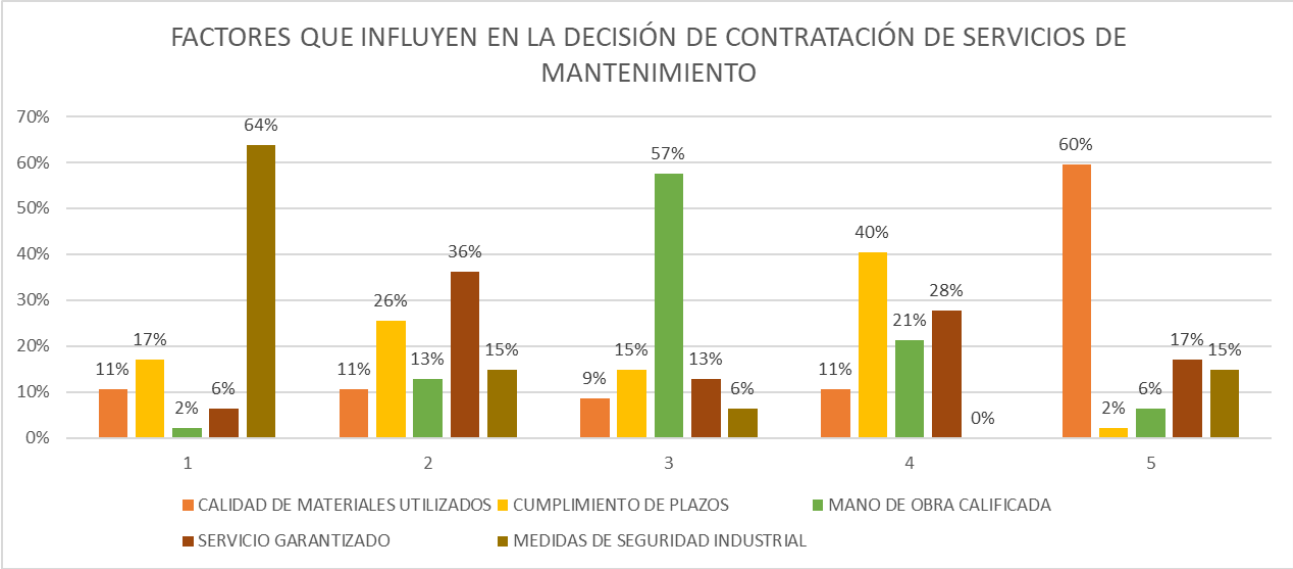
Fuente: Elaboración propia

A pesar de que los usos y beneficios de la pintura epóxica no son conocidos por la mayoría de las personas participantes en la encuesta, el 68% de ellas estarían dispuestas a utilizarla en el mantenimiento de sus viviendas, evidenciando una gran oportunidad para ingresar en el segmento hogar con este tipo de servicios.

De acuerdo con Blatem (2020), entre los beneficios de la pintura epóxica que pueden ser potenciados en la estrategia de marketing de COINSEH se encuentran:

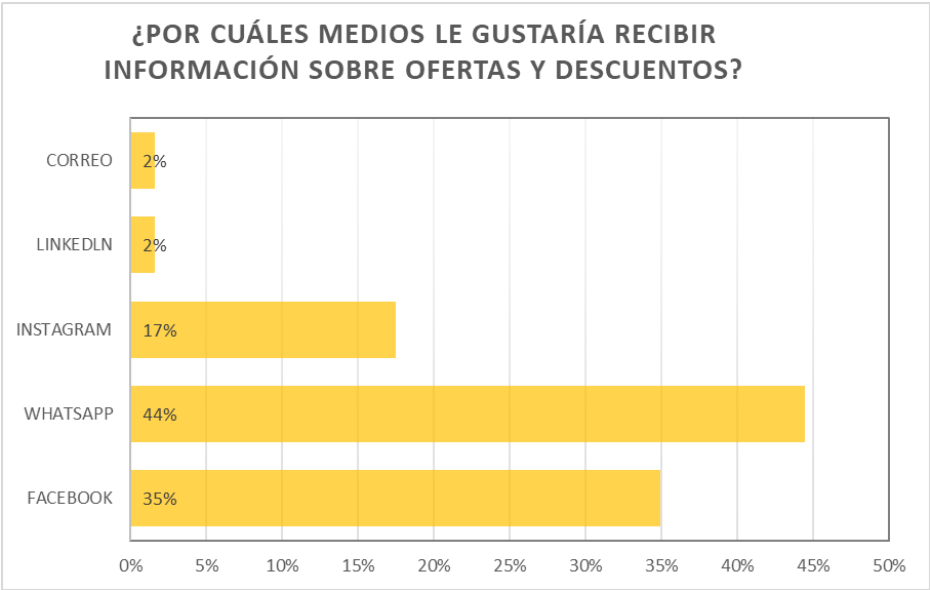
- Alta resistencia
- Lavable
- Larga vida útil
- Gran adherencia en superficies cerámicas
- Personalización de colores y acabados
- **Relación con las ventajas competitivas de COINSEH**

El factor de mayor influencia para contratar servicios de mantenimiento, con el 60% de respuestas, fue la calidad de los materiales utilizados, mientras que las medidas de seguridad industrial se considera el factor de menor influencia. COINSEH utiliza materiales de primera calidad, los cuales son comercializados por su empresa hermana, PROSERVICE, entre sus proveedores se pueden mencionar marcas como: Sika, Baumerk y Loctite, Fig. 36.



**Figura 36. Factores de influencia en la contratación de servicios de mantenimiento**  
 Fuente: Elaboración propia

- **Elementos para considerar en la estrategia de marketing**



**Figura 37. Medios preferidos para recibir información**  
 Fuente: Elaboración propia

WhatsApp es el medio preferido por el 44% de las personas consultadas, siendo Facebook la segunda opción con el 35%, contrastando con el estudio de Digital Report (2022) citado en Echeverri (2023), que coloca en primer lugar a Facebook como la red social con mayor preferencia

por parte de los consumidores que buscan información sobre promociones y ofertas. Por su parte, COINSEH utiliza como medios de comunicación para promociones las redes sociales WhatsApp e Instagram.

### **4.3 TÉCNICAS QUE LOS AUTORES ESTIMEN Y JUSTIFIQUEN QUE SON NECESARIAS**

Para reafirmar los hallazgos evidenciados por las técnicas cualitativas y cuantitativas aplicadas, se utiliza el benchmarking como complemento a la investigación cualitativa. La palabra benchmark significa en inglés «calidad», y el objetivo de esta práctica es identificar, medir y analizar la calidad en procesos, productos y servicios. Los benchmarks son una herramienta muy útil para visualizar información compleja destinada a comparar la situación de un elemento (proceso de negocio, producto, servicio, organización, persona, país, etc.) con otros similares, con el objetivo de tomar acciones estratégicas (Tableau, 2023).

#### **4.3.1 BENCHMARKING**



A continuación, y con la finalidad de profundizar en los aspectos relevantes del rubro en el que se desempeña COINSEH, se realiza un análisis comparativo entre las empresas mejor posicionadas, tomando en consideración los criterios de interés y que se relacionan con el objetivo de este estudio, los cuales son:

- Perfil de la empresa en cuanto años de operación
- Posicionamiento a nivel nacional
- Catálogo de servicios
- Medios digitales utilizados para promoción y contacto con sus clientes

Para analizar de manera detallada a los principales competidores, se toman en cuenta a tres de las empresas líderes en el rubro de mantenimiento industrial y que se consideran la competencia directa de COINSEH, las cuales son:

- Lazarus & Lazarus,
- WCS Soluciones
- Inpro-Ingeniería y Proyectos.

**Tabla 8. Benchmarking**

Categoría de empresa	Nombre de la empresa	Sucursales	Años de servicio	Catálogo de servicios	Medios digitales
Líder	 Lazarus & Lazarus (Lazarus Service)	8: San Pedro Sula (3), Tegucigalpa (4), Comayagua (1)	30	Impermeabilizaciones Pisos industriales Corte y sello Renovación de estructuras de concreto Tratamiento de pisos de concreto Control de erosión Geotubos Geomembranas	Sitio WEB Facebook LinkedIn Instagram Correo electrónico Chat bot
Líder	 WCS Soluciones	3: San Pedro Sula, Tegucigalpa, La Ceiba		Restauración de concretos Aditivos para concreto Sistemas de fijación Selladores de juntas Restauración y construcción de piscinas y cisternas	Sitio WEB Instagram Facebook Pinterest Correo electrónico Chat bot
Seguidora	 Inpro Ingeniería y Proyectos	1: San Pedro Sula	12	Construcciones civiles Estructuras metálicas Tabla yeso y pintura Impermeabilizaciones Servicios de ingeniería Renta de equipos para construcción	Sitio WEB Facebook Correo electrónico Formulario para consultas

Fuente: Elaboración propia con datos de los Sitios WEB de las empresas mencionadas

Estas tres empresas representan a la líder del mercado y sus dos seguidoras más cercanas, por su cantidad de colaboradores, tiempo de operación, clientes que atienden, su activa intervención en procesos de licitaciones y, por consiguiente, su participación en el mercado de servicios de mantenimiento.

Adicionalmente se puede mencionar a aquellas empresas consideradas micro o pequeñas

por su tamaño, y que ocasionalmente salen al mercado a ofrecer servicios de mantenimiento, por lo que se convierten en la competencia indirecta de COINSEH, es decir, los contratistas que están constituidos como comerciantes individuales y algunos que pertenecen al sector informal de la economía.

- **Catálogo de servicios**

Tal como se menciona en las entrevistas realizadas, el catálogo de servicios es un punto relevante, por lo que se realiza un comparativo de los servicios más destacados que ofrecen cada uno de los principales actores del mercado.

De todas las empresas anteriormente mencionadas, se identifica como principal competidor a Lazarus Service, el cual se caracteriza por tener prácticamente los mismos servicios ofrecidos, tal como lo muestra el siguiente comparativo:

**Tabla 9. Comparativo de catálogo de servicios**

Catálogo de Servicios COINSEH	Catálogo de Servicios Lazarus Service
Mantenimiento de pisos	Impermeabilizaciones
Impermeabilizantes/recubrimientos	Pisos industriales
Habilitación de sistemas eléctricos	Corte y sello
Trabajos de obra civil	Renovación de estructuras de concreto
	Tratamiento de pisos de concreto

Fuente: Elaboración propia

- **Años de trayectoria**

Se debe reconocer que los competidores directos tienen muchos años en el mercado, lo que les brinda una ventaja en su posicionamiento; sin embargo, COINSEH ofrece una mezcla entre excelente servicio, mano de obra técnica calificada, uso de productos con alta aceptación en el mercado y la garantía de brindar un servicio con resultados perdurables, hacen que incluso en su año cero de funcionamiento tengan presencia en el mercado y proyecten una ruta exitosa.

- **Presencia a nivel nacional**

Es demandante para una compañía en aras de crecimiento que posean presencia en las principales ciudades del país, dos de las tres empresas en competencia directa han ampliado su cobertura a dos o más ciudades del territorio nacional, esto hace que la oportunidad de abarcar

nuevos segmentos sea mayormente exitosa. Actualmente COINSEH tiene presencia en las dos ciudades más importantes de Honduras: San Pedro Sula, que es donde nació y, Tegucigalpa donde recientemente se inauguró una nueva sucursal.

- **Medios digitales**

Las actuales propuestas de marketing generan mucha tendencia en medios digitales, todas las empresas comparadas en el benchmarking utilizan las redes más representativas en el medio profesional como son: LinkedIn, Instagram, Google, Facebook. En este mismo contexto, COINSEH hace uso de dos redes: Instagram y WhatsApp, sin embargo, es de suma necesidad generar contenido en redes de mayor impacto para captar nuevos mercados.

Se evidencia que las empresas utilizan diferentes formas de acercarse a los clientes, y también queda de manifiesto que no todos se atreven a tener interacción de manera activa con los clientes, mediante los medios digitales más utilizados.

- **Principal competidor**

Los años de trayectoria, el número de colaboradores que posee, su propuesta de valor, sus tecnologías utilizadas, y los servicios que ofrece, hacen ver a Lazarus & Lazarus como el principal actor del mercado y el modelo a seguir para diseñar la propuesta de valor de COINSEH.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1) Luego de aplicar entrevistas a los fundadores de COINSEH y a un experto en administración de empresas que ofrecen servicios B2B, en cumplimiento al primer objetivo, se puede concluir que el perfil del personal técnico está conformado por un conjunto de competencias técnicas y habilidades blandas, actualmente conocidas como las habilidades poderosas. En resumen, se enlistan las competencias identificadas:

- Formación técnica
- Experiencia en el uso de recursos y equipo, al menos de dos o tres años
- Servicio al cliente
- Productividad
- Proactividad
- Asumir la responsabilidad
- Compromiso con la calidad
- Deseos de aprender
- Ética profesional

Se pudo determinar, con base a las opiniones de los fundadores, que las mayores oportunidades de mejora se encuentran en el desarrollo de las habilidades sociales del personal técnico, especialmente en lo relacionado con la práctica de hábitos de limpieza en el ambiente de trabajo y atención a las medidas de seguridad ocupacional, actitud con respecto a las tareas encomendadas, entre otros temas intrínsecos.

2) Para dar respuesta al segundo objetivo de estudio, que busca identificar cuáles son los servicios más demandados por los clientes de COINSEH, del 100% de las encuestas aplicadas el 47% ha indicado que el mantenimiento de pisos es el servicio con mayor requerimiento de mantenimiento, en esa misma línea; los impermeabilizantes o recubrimientos le siguen con el 35%. En concordancia con los fundadores de COINSEH, los gerentes de mantenimiento y el segmento residencial, han expresado que el mantenimiento de piso es la tendencia que sobresale en las exigencias del mercado.

3) Tras el análisis de la investigación desarrollada en el segmento de los clientes, se puede



deducir que la solicitud de servicios de mantenimiento presenta una frecuencia trimestral. Se hace necesario resaltar que el periodo trimestral se posicionó en primer lugar con el 60% marcando así la tendencia.

En vista de que las empresas hacen los requerimientos considerando tres meses entre cada proyecto a realizar, COINSEH tiene la oportunidad de considerar estos patrones de comportamientos para satisfacer la demanda con eficiencia y eficacia.

4) El cuarto objetivo planteaba investigar cuál es el medio más efectivo para llegar a los clientes potenciales de COINSEH, tanto del sector industrial como empresarial. Es así como, mediante la aplicación de una encuesta a una selección de personas que cumplieran con el perfil definido, se pudo establecer que WhatsApp es el medio preferido por el 44% de las personas consultadas, siendo Facebook la segunda opción con el 35%, Por su parte, COINSEH utiliza como medios de comunicación para promociones las redes sociales WhatsApp e Instagram, por lo que se puede concluir que es necesario potenciar su presencia en la red social Facebook e incursionar en otras como LinkedIn, considerando el gran impacto que esta tiene entre los profesionales de todos los ámbitos.

Al analizar los resultados de la entrevista estructurada aplicada a los gerentes de mantenimiento de las empresas seleccionadas, se concluyó que estos no utilizan redes sociales para obtener información sobre empresas de servicios de mantenimiento, siendo el medio más utilizado las consultas a nivel interno, entre los colaboradores del área o relacionadas, con el 71% de respuestas; es decir, que la publicidad boca a boca tiene un gran valor entre este grupo de clientes potenciales.

5) De acuerdo con la encuesta aplicada, la pintura de paredes y pisos es el tipo de mantenimiento más demandado por los clientes potenciales del área residencial, 34%, así como la protección de paredes y pisos, 18%, lo cual coincide con el catálogo de servicios que ofrece actualmente COINSEH. Adicionalmente el 6% de las personas seleccionadas mencionó otros tipos de servicios, tales como: fumigación, reparación de: puertas, techos, tuberías, cielos falsos y restauración de muebles de cocina. Información que da respuesta al quinto objetivo del estudio, que consistía en identificar los tipos de servicios demandados por el segmento de hogar.

En contraste con lo anteriormente planteado, al consultar acerca del conocimiento sobre uno de los principales servicios que la empresa ofrece, que consiste en el uso de pintura epóxica

para el recubrimiento de pisos y otras superficies, se pudo determinar que el 70% de las personas encuestadas lo desconocen; en consecuencia, si la empresa desea adentrarse en este segmento de mercado, incluir información sobre sus materiales especializados en las campañas de promoción, es una oportunidad que se debe aprovechar.

6) Posterior a la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en relación con el servicio ofrecido, se ha obtenido una clara visión que el desempeño del servicio que COINSEH realiza es de alta aceptación y satisfacción por sus clientes. En una lista de cinco expresiones yendo de mínima a máxima; el 60% de los clientes calificaron su satisfacción como "Máxima" que es la escala más alta en las expresiones presentadas. De la misma manera el 40% de los clientes presentan un nivel de satisfacción que antecede a la más alta expresión. Adicionalmente, de los resultados de la investigación se presenta que el 100% de los clientes recomienda los servicios de COINSEH, lo que indica que la empresa está cumpliendo con su objetivo principal.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

De la mano con las conclusiones presentadas en la sección anterior, se plantean las recomendaciones, en este apartado del estudio se sintetizan las sugerencias que se originaron durante el proceso de realización de la investigación. Estas sugerencias tienen que ver con diversos aspectos relacionados con la temática investigada, siendo un punto de interés y con validez académica, basada en las revisiones bibliográficas. Las recomendaciones generadas incluyen aspectos académicos, metodológicos y prácticos, orientados a los objetivos de la investigación:

- Gestionar el talento humano del área técnica, en todos los aspectos que involucra dicha gestión, es decir, capacitarlos constantemente para alcanzar el desarrollo de las competencias, el cumplimiento de certificaciones y entrenamientos que debe poseer el personal que COINSEH subcontrata, y así lograr cohesión de grupo y sentido de pertenencia, lo cual es vital para garantizar el logro de los objetivos propuestos por COINSEH.

En consecuencia, se debe considerar que los socios estratégicos de COINSEH, entre los que se encuentran: Sika, Henkel con su producto Loctite y Baumerk Construction Chemicals, son empresas globales líderes en la fabricación y suministros de productos químicos para la construcción y la industria, y como parte de sus estrategias suelen proporcionar capacitación frecuente y soporte técnico para el uso efectivo y seguro de

sus productos, tanto a supervisores como a aplicadores. Estas capacitaciones incluyen lo siguiente:

Certificaciones de capacitación en el uso de productos:

1. Instrucciones sobre la preparación de superficies
2. Aplicación de productos
3. Tiempos de curado y otros aspectos relacionados con el uso de soluciones químicas

Certificaciones de soporte técnico:

1. Asesoramiento sobre la selección de productos
2. Recomendaciones de instalación o aplicación
3. Soluciones para desafíos técnicos

Certificaciones de seguridad y salud ocupacional:

1. Capacitación en el manejo seguro de productos químicos
2. Protocolos de seguridad y primeros auxilios en caso de accidentes

Las principales líneas de productos sobre los que se deben recibir capacitaciones incluyen:

1. Aditivos y productos para el concreto
2. Sistemas Impermeabilizantes
3. Pisos epóxicos, de poliuretano y cementicios de alto desempeño
4. Acabados para edificación y vivienda
5. Selladores y adhesivos
6. Reforzamiento y restauración del concreto
7. Línea de selladores y adhesivos para la industria de manufactura

En el caso específico del uso de manera efectiva y segura de la pintura epóxica, producto a utilizar en los servicios que se ofrecerán al mercado potencial del segmento hogar, se requieren las siguientes capacitaciones:

Capacitación en seguridad: La seguridad es de suma importancia al trabajar con pinturas epóxicas y otros productos químicos. La capacitación en seguridad incluye:

1. Uso adecuado de equipos de protección personal (EPP)
2. Manejo seguro de productos químicos
3. Ventilación adecuada
4. Procedimientos de emergencia en caso de exposición o derrames

Capacitación en preparación de superficies: Antes de aplicar la pintura epóxica, es esencial preparar adecuadamente la superficie. La capacitación en preparación de superficies incluye:

1. Técnicas de limpieza
2. Lijado y aplicación de imprimaciones adecuadas para lograr una adhesión óptima

Capacitación en mezcla y aplicación: La pintura epóxica a menudo requiere una mezcla precisa de resina y endurecedor. La capacitación debe abarcar:

1. Proporciones de mezcla adecuadas
2. Técnicas de aplicación, como el uso de rodillos, brochas o pistolas de pulverización para lograr un acabado uniforme

Capacitación en control de calidad: La persona encargada de supervisar la aplicación de pintura epóxica debe estar familiarizada con los estándares de control de calidad para asegurar que la aplicación se realice de acuerdo con las especificaciones requeridas y que el resultado final cumpla con los estándares de rendimiento y durabilidad esperados.

Capacitación en mantenimiento y limpieza: Después de completar la aplicación de la pintura epóxica, se deben seguir ciertos procedimientos de limpieza y mantenimiento para garantizar la durabilidad y el rendimiento a largo plazo. La capacitación en este aspecto incluye:

1. Pautas para la limpieza de equipos
  2. Almacenamiento adecuado de materiales
  3. Mantenimiento preventivo
- Diseñar un programa de jornadas de formación para el personal técnico subcontratado de COINSEH, además de las proporcionadas actualmente por los proveedores de materiales, descritas en el punto anterior. Este programa se debe enlazar con las

estrategias corporativas de la empresa. Se sugiere incluir temas estrictamente técnicos relacionados con los servicios no ofrecidos actualmente por COINSEH, pero que, según los resultados de la encuesta al sector residencial, son de su interés, tales como: rehabilitación de fachadas, pintado de suelos, aplicaciones decorativas, aplicación de sistemas de aislamiento térmico exterior, entre otros.

- Documentar los procesos de entrega de cada uno de los servicios que COINSEH ofrece, crear los instrumentos necesarios para su evaluación permanente, y diseñar un sistema de medición de la satisfacción de cliente.
- Potenciar la presencia de COINSEH en las redes sociales, especialmente con el desarrollo del Sitio WEB Corporativo, dado que las empresas que no existen en la red simplemente no existen. Según los niveles de transformación digital, COINSEH se encuentra en el segundo nivel (presencia digital) dado que utiliza las redes sociales para la comunicación y no para marketing.

La empresa debe considerar que, para adquirir un producto o servicio, el consumidor actual inicia su customer journey<sup>3</sup> en un buscador web para conocer información de la mercancía o del servicio, hacer comparaciones de precios, encontrar recomendaciones de uso, etc. en ese sentido la empresa debe utilizar las tecnologías y explorar nuevas formas de contacto a los clientes potenciales, considerando que la transformación digital es una estrategia inminente para las micro y pequeñas empresas, si desean sobrevivir.

- Desarrollar campañas de promoción que permitan dar a conocer los beneficios de los productos especializados que utiliza COINSEH, tal es el caso de la pintura epóxica, dado que en los últimos años sus características de durabilidad, resistencia y alta protección están siendo aprovechadas en un número creciente de sectores y ámbitos, como por ejemplo el residencial. Se sugiere utilizar la red LinkedIn para implementar marketing de contenidos sobre estos temas.
- Considerando que el servicio de mayor demanda es el recubrimiento de pisos, para incrementar su participación en el mercado empresarial como el mercado residencial se

---

<sup>3</sup>El customer journey es el conjunto de interacciones que tiene un consumidor con una organización en el proceso de comprar o conseguir algo. La traducción literal del concepto sería algo parecido a “viaje del cliente”.

recomienda a COINSEH hacer uso de las redes más representativas en el medio profesional como son: LinkedIn, Instagram, Google, Facebook. En dichas redes, se sugiere compartir contenido creando campañas con el paso a paso de las bondades de este servicio, con un lenguaje de bajo registro técnico para que el contenido genere mayor valor y sea aceptable tanto para el experto en la materia como para el que no conoce productos y servicios industrializados.

- Tomando en cuenta que los clientes expusieron que la frecuencia trimestral es la que prefieren para requerir nuevamente servicios, se recomienda a COINSEH discurrir en el análisis de frecuencia de tiempos; el cual proporciona información valiosa para tomar decisiones referentes a optimizar la prestación de servicios, mapear los meses con los picos de demandas, asignar recursos y disponibilidad de mano de obra para satisfacer los requerimientos con eficiencia y eficacia.
- Desde el punto de vista metodológico, se recomienda realizar estudios posteriores en los que se aborde el tema relacionado con el desarrollo de habilidades sociales que deben poseer los colaboradores del área técnica, y que, según los fundadores de COINSEH, se considera la mayor oportunidad de mejora que tienen. Esta investigación se podría realizar empleando metodologías diferentes, bien sean más avanzadas o del mismo nivel, pero con otros instrumentos y orientadas al contexto de las ciencias sociales.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Plan estratégico para la empresa Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R. L. (COINSEH).

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La empresa COINSEH, estando en su año cero de operatividad, presenta oportunidades valiosas para crear y desarrollar estrategias que le permitan posicionarse dentro de la industria de construcción y mantenimiento industrial en un mercado donde existe la alta competitividad y mucha oferta de estos servicios.

En el estudio aplicado, se pueden identificar dos grandes vertientes, la primera es dirigida al área administrativa concerniente al personal subcontratado quienes desarrollan los proyectos de los servicios en el campo, tanto los fundadores de la empresa como el experto empresario que ofrece servicios B2B, convergen en lo sustancial que se tornan las competencias técnicas y blandas, así como el desarrollo de las habilidades sociales en el perfil del subcontratista.

La segunda vertiente es la necesidad vertiginosa de incursionar con mayor fuerza en el uso de las redes sociales obteniendo beneficios alcanzables y creando conocimiento de los servicios de COINSEH, ya que para incursionar en el segmento residencial, el 44% de las personas consultadas mencionaron que WhatsApp es el medio preferido y Facebook se posiciona en segundo lugar con el 35%, en dicho segmento existe necesidad de los servicios, destacando la pintura de paredes y pisos como el tipo de mantenimiento más demandado, 34%, así como la protección de paredes y pisos, 18%.

En el segmento empresarial, donde la empresa tiene presencia actualmente, pero necesita incrementar su cuota de mercado; se debe reconocer que la publicidad corporativa se logra entre los colaboradores del área de mantenimiento o relacionadas, ya que la investigación arrojó el 71% de respuestas favorables en ese sentido, es decir que la publicidad boca a boca tiene un gran valor entre este grupo de clientes potenciales, sin embargo, también se hacen consultas a nivel de Sitios WEB Corporativos.

Por lo antes mencionado se propone un plan estratégico para COINSEH, para posicionarse

mejor en el mercado; exponiendo la situación actual de la empresa, su competencia, ventajas competitivas y las estrategias administrativas y de marketing, proporcionando así una base sólida para la toma de decisiones informadas; que apoye a los fundadores a comprender mejor la situación actual y a capitalizar sus fortalezas y oportunidades mientras abordan las debilidades y amenazas.

## 6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

### 6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un plan estratégico para la empresa Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R.L. (COINSEH), mediante el análisis de la situación interna y externa de la misma, con el fin de posicionarse en el mercado y elevar sus niveles de competitividad, para el 2030.

### 6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la situación actual interna y externa de la empresa.
2. Diseñar un plan estratégico del área administrativa que derive acciones específicas para la mejora en la eficiencia operativa y la gestión del talento humano.
3. Diseñar un plan estratégico del área de marketing que permita el crecimiento de las ventas y el mercado, y mejore la experiencia del cliente.

## 6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

### 6.4.1 DESCRIPCIÓN

El plan estratégico administrativo y de marketing es una herramienta fundamental de gestión que permitirá a COINSEH conocer la ruta para la toma de decisiones y acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir con su visión.

A continuación, se detallan las etapas a desarrollar para presentar el plan estratégico:

**Tabla 10. Etapas de desarrollo de la propuesta**

Etapa	Acción	Descripción
I	Análisis de la situación interna	Elaborar la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y la política de calidad; para la aplicabilidad de esta investigación.
II	Análisis de la situación externa	Evaluar factores y fuerzas del entorno



<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>
		competitivo que influyen en la empresa por medio de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL.
III	Síntesis del análisis situación actual	Sintetizar los hallazgos del análisis interno y externo en una matriz FODA estratégica, para presentar la situación actual y formular estrategias efectivas, aplicando las fortalezas para abordar las debilidades y aprovechando las oportunidades para mitigar las amenazas, tomando como referencia lo planteado en la herramienta FODA.
IV	Diseño de plan estratégico	Desarrollar un plan para mejorar la eficiencia operativa y potenciar el perfil del personal directo y subcontratado. Desarrollar un plan de marketing para incrementar las ventas y la participación de mercado, así como mejorar la experiencia del cliente.
V	Definir métricas	Diseñar sistemas de medición que ayuden a cuantificar, medir y evaluar el cumplimiento de las estrategias administrativas y de marketing planteadas.
VI	Proponer un cronograma táctico y presupuesto	Calendarizar las acciones a ejecutar, y elaborar el presupuesto que expondrá el costo de la ejecución de estas.

Fuente: Elaboración propia

## 6.4.2 DESARROLLO

### 6.4.2.1 ANÁLISIS INTERNO

- **Declaraciones estratégicas corporativas**

**Tabla 11. Misión, visión, valores de COINSEH**

<b>Declaración estratégica</b>	<b>Propuesta original Fundadores</b>	<b>Propuesta del Estudio</b>
Misión	Brindando servicios profesionales al cliente final: Industria, Construcción, Hospitales y Residenciales.	Brindar servicios de mantenimiento y construcción industrial, utilizando materiales de las mejores marcas, superando las expectativas de los clientes mediante un servicio personalizado, gracias a la experiencia y especialización

Declaración estratégica	Propuesta original Fundadores	Propuesta del Estudio
		de nuestro personal.
Visión	Ser una empresa que pueda brindar profesionalismo en sus servicios.	Para el 2030 ser la empresa de mantenimiento y construcción industrial referente a nivel nacional, diferenciándose por su servicio personalizado, cercano y de máxima calidad, generando así desarrollo en su entorno.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Honradez</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Limpieza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo: actividad, presteza y diligencia grandes.</li> <li>• Esfuerzo: valor, fuerza, ánimo o energía para alcanzar un objetivo.</li> <li>• Integridad: rectitud, totalidad y plenitud.</li> <li>• Servicio: servir a una persona, Estado o institución a partir de nuestra labor.</li> <li>• Responsabilidad: cumplir sus obligaciones o promesas y asumir las consecuencias de sus actos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

- **Objetivos estratégicos**

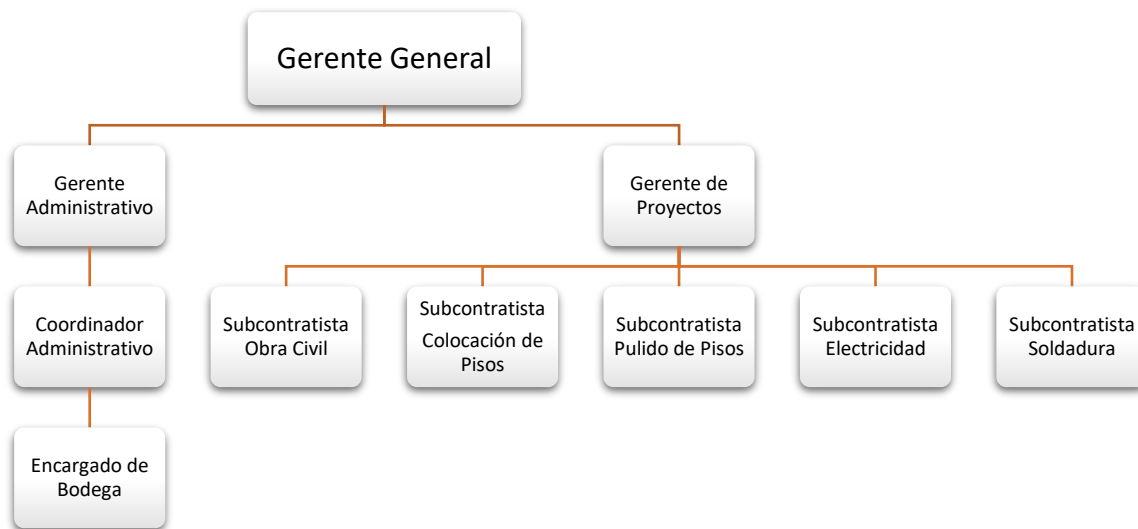
1. Incrementar los ingresos de la empresa en un 100% en el próximo año fiscal.
2. Mejorar la rentabilidad en un 50% en los próximos tres años.
3. Incrementar la cuota de mercado en un 10% en los próximos tres años.
4. Aumentar la puntuación del nivel de satisfacción del cliente en un 10% en el próximo año.
5. Expandir la presencia de la empresa en nuevos mercados geográficos a nivel nacional, abriendo 2 nuevas sucursales en los próximos cinco años.
6. Reducir los costos operativos en un 20% en los próximos dos años mediante la identificación de ineficiencias y la implementación de medidas de ahorro.
7. Mejorar las competencias del personal directo y subcontratado.

- **Política de calidad**

En COINSEH, estamos comprometidos con nuestros clientes y nos esforzamos por superar

sus expectativas, brindando servicios de mantenimiento y construcción industrial de alta calidad, en conjunto con nuestros socios estratégicos y colaboradores. Buscamos mejorar nuestros procesos y servicios capacitando a nuestro personal para mantenerlo actualizado con las mejores prácticas de la industria. Cumplimos con todas las regulaciones y estándares aplicables a nuestros servicios.

- **Organigrama**



**Figura 38. Organigrama de COINSEH**

Fuente: Elaboración propia

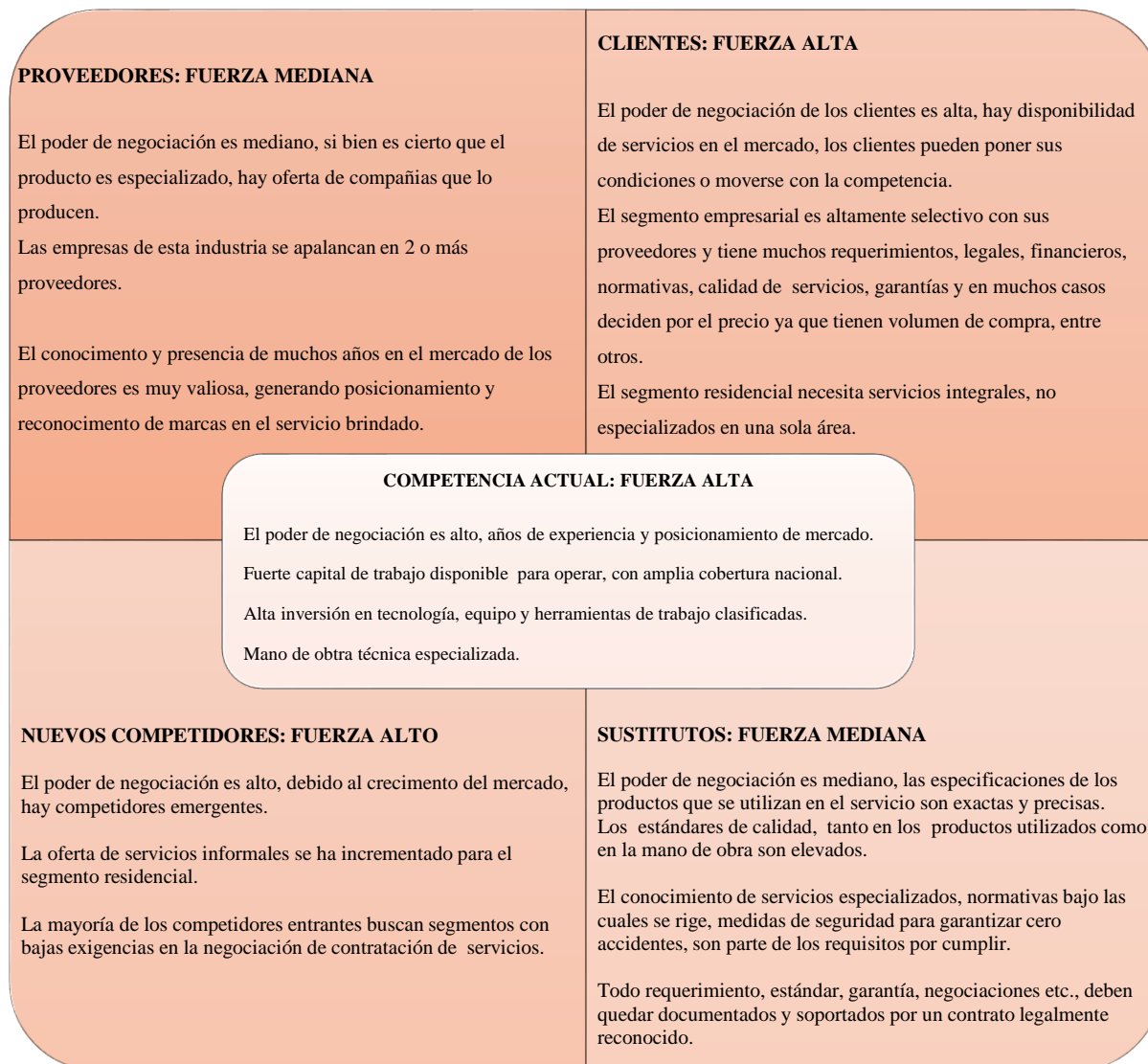
#### 6.4.2.2 ANÁLISIS EXTERNO

- **Las cinco fuerzas de Porter**

El modelo de Michael Porter es sencillo y de fácil apreciación por lo que se empleará en el actual estudio para analizar la competitividad del mercado, dado que es aplicable a cualquier tipo de industria incluyendo la de construcción y mantenimiento industrial, como se muestra en la Fig. 39.

- **Rivalidad de la competencia actual**

La intensidad de la fuerza de competencia actual es alta, los grupos y las empresas actualmente establecidas en la industria son feroces y fuertes, esta fuerza genera mucha rivalidad y es difícil ingresar. COINSEH tiene una ventaja competitiva sostenible y diferenciada, que es el servicio personalizado, y la entrega de un servicio adicional sin costo económico. Sin embargo, por las altas barreras en este sector, se deben tener nuevas estrategias para ser competitivos.



**Figura 39. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Fuente: Elaboración propia

○ **Amenaza de nuevos competidores**

Los nuevos competidores pueden ingresar con facilidad al mercado, y podrían llegar a convertirse con el tiempo en una amenaza; sobre todo en el segmento residencial ya que no se identifican barreras: legales, economías a escalas, contratos o fuertes inversiones en equipo requeridos para brindar servicios a este segmento. Para el segmento empresarial también se logra determinar bajas barreras ya que la competencia es aguerrida y la fidelización de las empresas depende en mucho de las negociaciones con mejores condiciones que otro proveedor les proponga, para rápidamente cambiar de servicios.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El grado de influencia de la fuerza en negociación de los proveedores es mediana ya que las relaciones para compra de inventarios y/o equipo no descansan en un solo proveedor, aún se tiene cierto grado de poder en la decisión de precios, negociaciones de compras entre otros aspectos. Los proveedores se han vuelto a lo largo de la historia socios estratégicos de las empresas más fuertes en la industria.

- **Poder de negociación de los clientes**

Esta fuerza competitiva es alta, ya que los clientes tienen mucho poder de decisión en la compra de servicios, hay oferta de empresas con excelentes propuestas, lo que les da a los clientes una ventaja para seleccionar las condiciones de precios y servicios que ellos dispongan.

- **Amenaza de sustitutos**

Se evalúa la fuerza de los sustitutos que, para este caso, es mediana, hay diferenciaciones que crean barreras, como son: el uso de productos especializados, equipo de alta tecnología y muy costoso, conocimiento de mano de obra técnica calificada, son algunos de los requerimientos que tiene la industria para poder llegar a convertirse en un sustituto de los que ya predominan en el mercado.

- **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta que resulta muy útil para evaluar el entorno macroeconómico y político bajo el cual se rige la construcción y el mantenimiento industrial que envuelve a COINSEH. Presenta su base de estudio en seis categorías: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

- **Políticos**

- En la actualidad se viven los efectos de la interferencia política desde hace años.
- Altos índices de violencia sin control por parte del gobierno.
- Un gobierno dinástico, que ha extendido la renovación de relaciones diplomáticas con países, los cuales no son vistos con buenos ojos por parte de la población.

- **Económicos**

- Las empresas estatales permanecen en crisis, siendo el rescate de estas empresas uno de los principales retos de este gobierno.
- La Ley de Justicia tributaria, que ha creado mucha controversia entre el sector empresarial.
- Ruptura de relaciones diplomáticas con Taiwán y el restablecimiento con China, fue indiscutiblemente el hecho más trascendente en el ámbito de relaciones comerciales internacionales durante el 2023.
- En el aspecto microeconómico, muchas familias hondureñas siguen subsistiendo gracias a las remesas que sus parientes migrantes les envían.
- El aumento de la inflación y de los precios de los alimentos afecta el poder adquisitivo de los hogares.
- En el aspecto macroeconómico, el Banco Central de Honduras presentó una serie de estimaciones para los años 2023 y 2024:
  - El PIB del país crecerá entre 3,5% y 4%.
  - Mejora de la inversión pública dirigida a programas y proyectos del sector energía, infraestructura vial, productiva y social.
  - 2023 se prevé una reducción de la inflación (en 2022 fue del 9,8%).
  - Un aumento del salario mínimo del 9,8% que es el mismo porcentaje de la inflación, quedando este incremento automáticamente mutilado.

#### ○ **Sociales**

- Alta tasa de migración por: la violencia, la falta de oportunidades, el desempleo y los desastres climáticos.
- El Observatorio Nacional de Violencia de la Universidad Autónoma de Honduras reporta que hay aproximadamente 11 asesinatos por día, resultado de extorsiones de pandilleros y del crimen organizado.
- Más del 59% de la población vive en la pobreza y más del 32 % en pobreza extrema.
- Dentro de las causas de los grandes problemas sociales se incluyen además los desastres naturales causados por lluvias e inundaciones en su mayoría.
- Es urgente la mejora del problema de la Salud y la Educación.

#### ○ **Tecnológicos**

- Solo 32% de la población adulta tiene acceso al internet.
- Existen esfuerzos para que la pequeña y mediana empresa de Honduras, alcance niveles de transformación digital.
- Honduras ocupa el puesto 124 de 141 países en el pilar de adopción de TIC (Tecnologías de la Información).

- **Ambientales**

- Implementar estrategias para reducir, reciclar y gestionar adecuadamente los residuos de construcción, evitando su impacto negativo en el medio ambiente.
- El uso de recursos como la energía, el agua, la madera y otros materiales de construcción debe ser gestionado eficientemente para reducir el agotamiento de recursos.
- En el mantenimiento industrial puede liberar sustancias químicas y contaminantes que afectan la calidad del suelo y del agua subterránea.
- Incluir medidas como la reforestación, la protección de hábitats naturales y la mitigación del impacto en la fauna local.

- **Legales**

- Cumplir con los requerimientos de permisos, marcos tributarios y licencias necesarios para operar.
- Regirse con las normativas y certificaciones internacionales que generan mayor solidez y confianza a la operación.
- Brindar servicios o productos que contengan registros, sanitarios, y certificaciones que se requieren en el mercado.
- La adquisición de seguros de responsabilidad civil dado el riesgo al que se exponen en este rubro.
- Cumplir con las regulaciones de seguridad y salud ocupacional, es mandatorio cumplir con la seguridad de todo el recurso humano.

Al evaluar el contexto bajo el cual opera COINSEH, se determina que la operación en Honduras es altamente demandante y retadora; para una empresa que se desarrolla dentro del entorno descrito se necesita gallardía en conjunto con las correctas estrategias administrativas que le permitan proteger la inversión de su capital y reducir en lo posible el riesgo, garantizar la

operación para sus clientes, proveedores, colaboradores y todas las demás partes interesadas. Así como las estrategias de marketing para posicionar servicios de calidad que sean sustentables y perdurables en un mercado convulsionado.

#### 6.4.2.3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

- **Matriz FODA**

La matriz FODA sirve como un marco analítico esencial para comprender la posición actual de la organización y para desarrollar estrategias y planes de acción efectivos para alcanzar el éxito en el entorno empresarial competitivo y en constante cambio en el que se desenvuelve COINSEH.

Al determinar cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en su primer plano, se permite evaluar cómo influyen cada uno de estos elementos a la misión, visión, política de calidad y objetivos estratégicos de la empresa.

**Tabla 12. Matriz FODA COINSEH**

<p><b>F</b>ortalezas:</p> <p>F1. Contar con el conocimiento de la comercialización de productos y asimismo ofrecer el servicio de la aplicación de productos utilizados en el mantenimiento industrial.</p> <p>F2. Respaldo de marcas que han estado por más de 100 años en el mercado.</p> <p>F3. En el año cero de operación disponer de una cartera de clientes estructurada y rentable.</p> <p>F4. Presentar indicadores financieros rentables.</p> <p>F5. Conocimiento a profundidad de la mano de obra técnica que se requiere para la delicada aplicación de productos.</p> <p>F6. Oferta de servicios integrales para el mantenimiento industrial.</p> <p>F7. Relaciones estables, nobles y continuas con los proveedores.</p> <p>F8. Presencia de personal directo en campo para brindar un seguimiento continuo al cliente.</p> <p>F9. Las negociaciones de contratos, con su mano de obra subcontratada ha presentado un comportamiento continuo y secuencial en sus firmas de contratos.</p> <p>F10. Contar con el Know How de la industria, permitiéndole ingresar a nuevos segmentos del mercado, adicional al industrial.</p> <p>F11. Alta satisfacción de los clientes actuales.</p>	<p><b>D</b>ebilidades:</p> <p>D1. Carencia de estructura en el perfil de puestos directos e indirectos (Subcontratados).</p> <p>D2. Campañas de marketing en redes sociales que no maneja el mercado meta del sector residencial.</p> <p>D3. Lenguaje técnico usado en su publicidad, poco entendible para el público no experto en el tema.</p> <p>D4. Contar solo con una oferta de subcontratistas para los servicios especializados.</p> <p>D5. No contar con un sistema integrado para controles internos de contabilidad y finanzas, inventarios, facturación, servicio al cliente.</p> <p>D6. Bajo posicionamiento en el mercado empresarial.</p>
--	--



## Oportunidades:

- O1. Creación de un sitio web sólido.
- O2. Mayor expansión territorial.
- O3. Incurción en otro segmento del mercado, aparte del empresarial.
- O4. Implementación de un sistema empresarial CRM.

## Amenazas:

- A1. Los productos sustitutos están tomando mayor crecimiento en el mercado.
- A2. Sus subcontratistas pueden volverse fácilmente en su competencia.
- A3. La competencia actual tiene equipo muy actualizado, con presencia en todos los canales efectivos de comunicación, sus productos y marcas también son de calidad.
- A4. La competencia tiene mayor presencia en territorio nacional.
- A5. Altos índices de migración de mano de obra calificada.
- A6. Ley de Justicia tributaria.
- A7. Inseguridad Jurídica.

Fuente: Elaboración propia

### • FODA Estratégico

El FODA estratégico es un enfoque más profundo y detallado del análisis FODA estándar, que se centra en la formulación de estrategias específicas a partir de los resultados del análisis FODA. A través del FODA estratégico, se busca utilizar las fortalezas y oportunidades internas y externas de COINSEH para superar o mitigar las debilidades y amenazas identificadas.

Se utiliza esta herramienta para formular estrategias específicas para COINSEH, es así que a partir de los resultados del análisis FODA, el FODA estratégico se centra en desarrollar planes de acción detallados y concretos que aprovechen las fortalezas y oportunidades internas y externas, al tiempo que abordan las debilidades y amenazas identificadas. Adicionalmente, permite priorizar las iniciativas y acciones estratégicas que se deben implementar para mejorar la posición competitiva y el rendimiento general de COINSEH.

Incluye los siguientes análisis, a partir de los cuales se derivan las líneas estratégicas de COINSEH.

**La Estrategia DA (Mini-Mini).** El objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

**La Estrategia DO (Mini-Maxi).** La segunda estrategia, DO (Debilidades vs. Oportunidades). Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

**La Estrategia FA (Maxi-Mini).** Esta estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas), se basa en

las fortalezas de la empresa que pueden atacar a las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

**La Estrategia FO (Maxi-Maxi).** La empresa puede echar mano de sus fortalezas, utilizando sus recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus servicios.

De la síntesis presentada sobre el análisis interno y externo que convergen en las listas combinadas de los cuatro aspectos analizados de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el FODA estratégico, Tabla 13, se brinda una perspectiva más clara de la situación actual y futura de COINSEH, lo que ayuda a tomar decisiones estratégicas fundamentadas en la gestión y planificación de sus actividades.

Teniendo en consideración la misión, visión, objetivos estratégicos y las bases que se han identificado, se definen cuatro líneas estratégicas:

**Eficiencia Operativa:** Lleva intrínsecamente un sello de garantía en el cual COINSEH ha generado mucho valor ante sus clientes dentro de la industria, por lo que es necesario sostener esta calidad.

**Talento Humano:** Es un desafío la brecha de oportunidad que presenta el tener una mano de obra técnica muy calificada, pero laborando bajo el perfil de outsourcing que requiere fidelización, compromiso y sentido de pertenencia adicional; debido a la naturaleza de los productos utilizados en este servicio deben estar en constante capacitación, y no menos importante también las capacidades blandas que requieren atención.

**Crecimiento de Ventas y Mercado:** Como objetivo de toda empresa es una exigencia el crecimiento y más aún para las empresas que están en su año cero de operaciones como es el caso de COINSEH, ha presentado una aceptación considerable, pero hay una gran oportunidad en la expansión de mercado.

**Experiencia del Cliente:** Dentro de la empresa es invaluable la manera en la que el cliente percibe el servicio, y es una cultura vívida que inicia desde sus fundadores y se esfuerzan por inyectarlo hasta la parte operacional de su estructura.

**Tabla 13. FODA estratégico COINSEH**

FACTORES INTERNOS		
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<p><b>Lista de Fortalezas:</b></p> <p>F1. Contar con el conocimiento de la comercialización de productos y asimismo ofrecer el servicio de la aplicación de productos utilizados en el mantenimiento industrial.</p> <p>F2. Respaldo de marcas que han estado por más de 100 años en el mercado.</p> <p>F3. En el año cero de operación disponer de una cartera de clientes estructurada y rentable.</p> <p>F4. Presentar indicadores financieros rentables.</p> <p>F5. Conocimiento a profundidad de la mano de obra técnica que se requiere para la delicada aplicación de productos.</p> <p>F6. Oferta de servicios integrales para el mantenimiento industrial.</p> <p>F7. Relaciones estables, nobles y continuas con los proveedores.</p> <p>F8. Presencia de personal directo en campo para brindar un seguimiento continuo al cliente.</p> <p>F9. Las negociaciones de contratos, con su mano de obra subcontratada ha presentado un comportamiento continuo y secuencial en sus firmas de contratos.</p> <p>F10. Contar con el Know How de la industria, permitiéndole ingresar a nuevos segmentos del mercado, adicional al industrial.</p> <p>F11. Alta satisfacción de los clientes actuales.</p>	<p><b>Lista de Debilidades:</b></p> <p>D1. Carencia de estructura en el perfil de puestos directos e indirectos (Subcontratados).</p> <p>D2. Campañas de marketing en redes sociales que no maneja el mercado meta del sector residencial.</p> <p>D3. Lenguaje técnico usado en su publicidad, poco entendible para el público no experto en el tema.</p> <p>D4. Contar solo con una oferta de subcontratistas para los servicios especializados.</p> <p>D5. No contar con un sistema integrado para controles internos de contabilidad y finanzas, inventarios, facturación, servicio al cliente.</p> <p>D6. Bajo posicionamiento en el mercado empresarial.</p>
<p><b>Lista de Oportunidades:</b></p> <p>O1. Creación de un sitio web sólido.</p> <p>O2. Mayor expansión territorial.</p> <p>O3. Incursión en otro segmento del mercado, aparte del empresarial.</p> <p>O4. Implementación de un sistema empresarial CRM.</p>	<p><b>FO (Maxi-Maxi)</b> <i>Estrategias para maximizar tanto las F como las O.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar y desarrollar al personal administrativo y técnico.</li> <li>2. Estandarizar las contrataciones de servicios tercerizados del personal técnico.</li> <li>3. Expansión de mercado.</li> </ol>	<p><b>DO (Mini-Maxi)</b> <i>Estrategias para minimizar las D y maximizar las O.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar las estrategias de marketing y publicidad.</li> <li>2. Desarrollo de nuevos servicios.</li> </ol>

<p><b>Lista de Amenazas:</b></p> <p>A1. Los productos sustitutos están tomando mayor crecimiento en el mercado.</p> <p>A2. Sus subcontratistas pueden volverse fácilmente en su competencia.</p> <p>A3. La competencia actual tiene equipo muy actualizado, con presencia en todos los canales efectivos de comunicación, sus productos y marcas también son de calidad.</p> <p>A4. La competencia tiene mayor presencia en territorio nacional.</p> <p>A5. Altos índices de migración de mano de obra calificada.</p> <p>A6. Ley de Justicia tributaria.</p> <p>A7. Inseguridad Jurídica.</p>	<p><b>FA (Maxi-Mini)</b>  <b><i>Estrategias para fortalecer a la institución y minimizar las amenazas.</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una cultura que fomente la colaboración, la innovación y la satisfacción de los empleados.</li> <li>2. Implementar la gestión de calidad para para reducir los defectos y minimizar los retrabajos.</li> <li>3. Retroalimentación y satisfacción del cliente.</li> </ol>	<p><b>DA (Mini-Mini)</b>  <b><i>Estrategias para minimizar tanto las A como las D.</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personalización de servicios.</li> </ol>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.2.4 PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

Tomando como base los resultados del FODA estratégico desarrollado anteriormente, se definen cuatro líneas estratégicas para incluir en el plan: Eficiencia Operativa, Talento Humano, Crecimiento de Ventas y Mercado y, Experiencia del Cliente, de las cuales se derivan acciones administrativas y de marketing, cuya implementación se describe en las tablas siguientes:

**Tabla 14. Líneas Estratégicas, Objetivos, Estrategias**

Línea estratégica	Objetivo	Estrategia
Eficiencia Operativa	Aumentar la eficiencia, la calidad y la consistencia de las operaciones e incrementar la capacidad para medir y evaluar el rendimiento de los procesos relacionados con la entrega del servicio, mediante la documentación de estos.	Implementar la gestión de calidad para para reducir los defectos y minimizar los retrabajos.
Talento Humano	Garantizar una relación laboral efectiva y transparente.	Estandarizar las contrataciones de servicios tercerizados del personal técnico.
	Mejorar el desempeño del personal administrativo y técnico, para aumentar su competencia y retención, y contribuir al éxito de la organización.	Capacitar y desarrollar al personal administrativo y técnico.
	Potenciar los comportamientos positivos del personal subcontratado para mantener un ambiente de trabajo productivo.	Establecer una cultura que fomente la colaboración, la innovación y la satisfacción de los empleados.
Crecimiento de Ventas y Mercado	Aumentar la presencia y la participación de COINSEH en nuevos mercados geográficos o segmentos de mercado, con el fin de lograr un crecimiento sostenible y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.	Expansión de mercado.
	Ampliar el catálogo de servicios para aumentar los ingresos, atraer a nuevos clientes y mantener a los existentes interesados.	Desarrollo de nuevos servicios.
	Aumentar de la visibilidad de la marca.	Mejorar las estrategias de marketing y publicidad.
Experiencia del Cliente	Adaptar servicios a las necesidades individuales de los clientes para diferenciar a la empresa y crear relaciones más sólidas con los clientes.	Personalización de servicios.
	Recopilar opiniones de los clientes para comprender cómo están experimentando los servicios e identificar áreas de mejora.	Retroalimentación y satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia

- Estrategias administrativas

**Tabla 15. Línea Estratégica 1: Eficiencia Operativa**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Eficiencia Operativa</b>	
<b>Objetivo</b>	Aumentar la eficiencia, la calidad y la consistencia de las operaciones e incrementar la capacidad para medir y evaluar el rendimiento de los procesos relacionados con la entrega del servicio, mediante la documentación de estos.
<b>Estrategia</b>	Implementar la gestión de calidad para para reducir los defectos y minimizar los retrabajos.
<b>Tácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los procesos relacionados con la entrega del servicio a documentar.</li> <li>2. Elaborar la documentación de los procesos, de manera que incluyan:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Descripción general del proceso:</li> <li>b. Detalle de los pasos y las actividades involucrados en la ejecución de los procesos de entrega del servicio.</li> <li>c. Diagrama de flujo que muestre el proceso paso a paso.</li> <li>d. Responsables de llevar a cabo cada etapa del proceso, incluyendo personal técnico, supervisores y otros miembros del equipo.</li> <li>e. Recursos necesarios para llevar a cabo el servicio, como herramientas, materiales, equipos de protección personal, documentación técnica, etc.</li> <li>f. Listas de verificación.</li> <li>g. Protocolos de seguridad e higiene ocupacional.</li> <li>h. Recomendaciones de herramientas y equipos.</li> <li>i. Regulaciones y normativas industriales aplicables, como las relacionadas con la seguridad, el medio ambiente y la calidad.</li> </ol> </li> <li>3. Documentar cómo se planifica y programa el servicio a entregar, incluyendo la gestión de los recursos.</li> <li>4. Establecer estándares y procedimientos que deben seguirse para realizar las tareas de manera efectiva y eficiente, con base a las regulaciones de los proveedores.</li> <li>5. Evaluar y analizar regularmente los procesos en busca de oportunidades de mejora, eliminando ineficiencias y desperdicios.</li> <li>6. Establecer cómo se debe documentar la entrega del servicio in situ, qué información se debe registrar y dónde se debe almacenar. Esto puede incluir registros de inspecciones por parte del Ingeniero de Proyectos, listas de verificación, informes de incidentes y otra documentación técnica.</li> <li>7. Utilizar los procesos documentados para la capacitación de empleados y la incorporación de nuevos miembros del equipo.</li> <li>8. Garantizar que la documentación esté disponible para todos los empleados que la necesiten.</li> <li>9. Programar revisiones regulares de la documentación para asegurarse de que esté actualizada y refleje los procedimientos y estándares actuales.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16. Línea Estratégica 2: Talento Humano**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: Talento Humano</b>	
<b>Objetivo</b>	Garantizar una relación laboral efectiva y transparente.

<b>Estrategia</b>	Estandarizar las contrataciones de servicios tercerizados del personal técnico.
<b>Tácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con asesoramiento legal o experto al redactar o revisar el contrato de servicios técnicos tercerizados, para asegurarse de que cumpla con las leyes locales y refleje adecuadamente los acuerdos entre las partes involucradas.</li> <li>2. Definir las partes del contrato: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Datos personales y tributarios de ambas partes.</li> <li>b. Detalle de los servicios que el subcontratista proporcionará a COINSEH. Esto debe incluir el perfil del personal técnico subcontratado y ser lo más específico y detallado posible, para evitar malentendidos.</li> <li>c. Fecha de inicio y fecha de finalización del contrato. Además, si el contrato es renovable automáticamente o requiere una notificación previa para la terminación.</li> <li>d. Responsabilidades y tareas específicas que el subcontratista asumirá en virtud del contrato. Esto debe incluir: horarios de trabajo, estándares de calidad, informes de progreso y cualquier otro requisito relevante.</li> <li>e. Obligaciones y responsabilidades de COINSEH en relación con la prestación de los servicios por parte del subcontratista. Esto podría incluir proporcionar acceso a recursos o capacitaciones o entrenamientos necesarios para el subcontratista.</li> <li>f. Especificar los valores acordados por los servicios, así como los plazos de pago, los métodos de pago y cualquier penalización por pagos atrasados.</li> <li>g. Definir cómo se gestionarán las modificaciones en los servicios, los plazos y los costos adicionales que puedan surgir debido a cambios en el alcance.</li> <li>h. Especificar las condiciones bajo las cuales cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato y las consecuencias de la terminación anticipada, como penalizaciones o indemnizaciones.</li> <li>i. Detallar cómo se manejarán las responsabilidades en caso de daños o pérdidas.</li> <li>j. Establecer un proceso para resolver disputas, que podría incluir la mediación, el arbitraje o la litigación.</li> <li>k. Especificar las leyes que regirán el contrato y la jurisdicción donde se resolverán las disputas legales.</li> <li>l. Adjuntar los documentos adicionales necesarios, como especificaciones técnicas, listas de entregables o acuerdos de nivel de servicio.</li> </ol> </li> <li>3. Registrar debidamente los contratos en el Ministerio de Trabajo.</li> </ol>
<b>Objetivo</b>	Mejorar el desempeño del personal administrativo y técnico para aumentar su competencia y retención, y contribuir al éxito de la organización.
<b>Estrategia</b>	Capacitar y desarrollar al personal administrativo y técnico.
<b>Tácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las competencias clave que son necesarias para el desempeño eficaz en el rol técnico específico. Esto puede incluir habilidades técnicas, conocimientos especializados, habilidades blandas y habilidades de liderazgo, según el rol y las metas de COINSEH.</li> <li>2. Realizar una evaluación de las competencias actuales del personal administrativo y técnico en comparación con las competencias necesarias. Esto permitirá identificar las brechas y áreas de mejora.</li> <li>3. Con base en la evaluación de brechas, colaborar con cada miembro del personal técnico para crear un plan de desarrollo individual. Este plan debe incluir objetivos de desarrollo claros y medibles, así como un cronograma para alcanzarlos.</li> <li>4. Proporcionar oportunidades de formación y capacitación que sean relevantes para las competencias que necesitan desarrollar. Esto puede incluir talleres, conferencias y programas de capacitación internos y externos.</li> <li>5. Fomentar la mentoría y el coaching, donde empleados más experimentados o líderes técnicos</li> </ol>

	<p>brinden orientación y apoyo a los empleados menos experimentados.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Fomentar la adquisición de competencias a través de la experiencia en el trabajo. Asignar proyectos, responsabilidades adicionales o rotaciones de trabajo que permitan a los empleados aplicar lo que están aprendiendo.</li> <li>7. Realizar evaluaciones regulares del progreso del personal en relación con sus objetivos de desarrollo.</li> <li>8. Proporcionar retroalimentación regular y constructiva a los colaboradores sobre su desempeño y progreso en el desarrollo de competencias.</li> <li>9. Reconocer y recompensar los logros y avances en el desarrollo de competencias.</li> <li>10. Evaluar el impacto del desarrollo de competencias en el desempeño individual y en los resultados organizacionales.</li> </ol>
<b>Objetivo</b>	Potenciar los comportamientos positivos del personal subcontratado para mantener un ambiente de trabajo productivo.
<b>Estrategia</b>	Establecer una cultura que fomente la colaboración, la innovación y la satisfacción de los empleados.
<b>Tácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurarse de que todas las expectativas y responsabilidades del personal administrativo y técnico estén claramente definidas desde el principio.</li> <li>2. Proporcionar a los trabajadores técnicos un acuerdo de nivel de servicio detallado que establezca sus responsabilidades, horarios, estándares de calidad y cualquier otra información relevante.</li> <li>3. Brindar orientación inicial o inducción para que comprendan la cultura de la empresa, sus objetivos y valores.</li> <li>4. Supervisar de cerca el desempeño del personal subcontratado. Esto puede incluir la revisión de su trabajo y la observación de su comportamiento en el lugar de trabajo.</li> <li>5. Proporcionar retroalimentación de manera regular y constructiva. Cuando se observe un comportamiento negativo, abordar el problema de manera inmediata y específica. En lugar de centrarse en el comportamiento en sí, se debe destacar cómo ese comportamiento afecta el trabajo y el equipo.</li> <li>6. Establecer un conjunto claro de consecuencias para los comportamientos negativos, que estén en línea con las políticas de la empresa. Comunicar estas consecuencias a los trabajadores subcontratados y asegurarse de aplicarlas de manera consistente.</li> <li>7. Asignar un mentor o un compañero de trabajo que pueda brindar orientación adicional y apoyo.</li> <li>8. Realizar revisiones de desempeño regulares con el personal subcontratado para evaluar su progreso y discutir áreas de mejora.</li> <li>9. Establecer metas concretas y medibles para abordar los comportamientos problemáticos.</li> <li>10. Considerar la posibilidad de revisar el contrato de subcontratación si los problemas de comportamiento persisten y no se pueden corregir a pesar de los esfuerzos.</li> <li>11. Rescindir el contrato, si es necesario, dependiendo de la gravedad de la situación.</li> <li>12. Fomentar una cultura de empresa positiva y un ambiente de trabajo que promueva el respeto y la colaboración.</li> <li>13. Revisar los procesos de selección del personal subcontratado para asegurarse de que se está eligiendo a candidatos con las habilidades y valores adecuados para la empresa.</li> <li>14. Ser consistente en la aplicación de políticas y procedimientos para garantizar un trato equitativo a todos los empleados, incluidos los subcontratados.</li> <li>15. Mantener líneas de comunicación abiertas y efectivas con el personal subcontratado.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia



- Estrategias de marketing

**Tabla 17. Línea Estratégica 3: Crecimiento de Ventas y Mercado**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Crecimiento de Ventas y Mercado</b>	
<b>Objetivo</b>	Aumentar la presencia y la participación de COINSEH en nuevos mercados geográficos o segmentos de mercado con el fin de lograr un crecimiento sostenible y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
<b>Estrategia</b>	Expansión de mercado.
<b>Tácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una investigación de mercado exhaustiva en la o las nuevas áreas geográficas que se desea ingresar.</li> <li>2. Comprender las necesidades y demandas de los clientes en esa región, la competencia existente y las tendencias del mercado.</li> <li>3. Desarrollar un plan de expansión que incluya objetivos claros y un cronograma realista.</li> <li>4. Definir qué servicios se ofrecerá en la nueva área y cómo se diferenciarán de la competencia.</li> <li>5. Evaluar los costos asociados con la expansión, que pueden incluir alquiler de espacio, contratación de personal adicional, entre otros. Asegurarse de tener acceso a los fondos necesarios para financiar la expansión.</li> <li>6. Abrir una oficina o establecer una presencia física en la nueva área geográfica. Esto puede ser una ubicación física o una colaboración con una empresa local.</li> <li>7. Contratar personal local que conozca el mercado y la cultura de la nueva área. Proporcionar la formación necesaria para que estén al tanto de los servicios y los estándares de calidad.</li> <li>8. Diseñar una estrategia de marketing específica para la nueva área geográfica. Esto puede incluir publicidad local, participación en eventos locales, marketing en redes sociales y marketing en línea dirigido a esa región.</li> <li>9. Realizar ajustes en los servicios para satisfacer las necesidades y preferencias locales. Escuchar a los clientes y realizar cambios en consecuencia.</li> <li>10. Realizar un seguimiento constante de las operaciones en la nueva área geográfica. Analizar métricas clave como: ventas, satisfacción del cliente y retorno de inversión para asegurarse de que la expansión es rentable.</li> <li>11. Asegurarse de cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales en la nueva área geográfica, incluidos los permisos y licencias necesarios.</li> </ol>
<b>Objetivo</b>	Ampliar el catálogo de servicios para aumentar los ingresos, atraer a nuevos clientes y mantener a los existentes interesados.
<b>Estrategia</b>	Desarrollo de nuevos servicios.
<b>Tácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprender las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales. Realizar encuestas, entrevistas y análisis de mercado para identificar oportunidades no cubiertas y áreas donde se pueda agregar valor.</li> <li>2. Investigar a los competidores para comprender qué servicios ofrecen y cómo se posicionan en el mercado. Identificar brechas en su oferta que se pueda aprovechar.</li> <li>3. Establecer objetivos claros para el desarrollo de nuevos servicios: aumentar la base de clientes, mejorar la retención de clientes existentes o diversificar las fuentes de ingresos. Definir metas medibles y realistas.</li> <li>4. Reunir al equipo y fomentar la generación de ideas creativas. Se puede utilizar técnicas como el brainstorming para identificar posibles conceptos de servicio.</li> <li>5. Evaluar las ideas generadas en función de su viabilidad, potencial de mercado, costos</li> </ol>

	<p>asociados y alineación con los objetivos de la empresa. Descartar las ideas que no cumplan con estos criterios.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Elegir una idea o un conjunto de ideas para desarrollar más a fondo. Crear un concepto de servicio detallado que incluya la propuesta de valor, el público objetivo, los beneficios clave y cómo se diferenciará de la competencia.</li> <li>7. Definir los recursos necesarios para implementar el nuevo servicio, como personal, tecnología, capacitación y presupuesto. Asegurarse de que se pueda asignar estos recursos de manera efectiva.</li> <li>8. Desarrollar el servicio final y planificar su lanzamiento. Esto puede incluir la creación de material de marketing, la capacitación del personal y la implementación de sistemas necesarios.</li> <li>9. Diseñar una estrategia de marketing específica para el nuevo servicio. Utilizar canales como las redes sociales, el correo electrónico y el sitio web de la empresa para promocionarlo.</li> <li>10. Establecer métricas clave para evaluar el desempeño del nuevo servicio, como la adquisición de clientes, la retención y la rentabilidad. Realizar un seguimiento constante y realizar ajustes según sea necesario para mejorar el servicio.</li> <li>11. Escuchar atentamente los comentarios de los clientes y utilizar sus sugerencias para mejorar el servicio con el tiempo. La retroalimentación directa de los clientes es invaluable para la evolución de los servicios.</li> </ol>
<b>Objetivo</b>	Aumentar de la visibilidad de la marca.
<b>Estrategia</b>	Mejorar las estrategias de marketing y publicidad.
<b>Tácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un sitio web profesional que describa los servicios, productos utilizados, y ofrezca información de contacto. Asegurarse de que el sitio web sea fácil de navegar y esté optimizado para dispositivos móviles.</li> <li>2. Contratar los servicios de un Community Manager que utilice plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn o Twitter para promocionar los servicios. Publicar contenido relevante y útil, interactuar con los seguidores y utilizar publicidad dirigida para llegar al público objetivo.</li> <li>3. Asegurarse de que el sitio web esté optimizado para motores de búsqueda. Investigar las palabras claves relevantes para la industria y utilizarlas en el contenido para mejorar la visibilidad en los resultados de búsqueda.</li> <li>4. Crear contenido relevante y valioso en forma de blogs, videos, podcasts, infografías, etc., que resuelva los problemas o preguntas de la audiencia. Esto posicionará a la empresa como un experto en el campo y atraerá a nuevos clientes.</li> <li>5. Buscar oportunidades de colaboración con los socios estratégicos o profesionales relacionados. Pueden coorganizar eventos, promociones conjuntas o referirse clientes entre sí.</li> <li>6. Incentivar a los clientes existentes a seguir utilizando los servicios ofreciendo programas de lealtad, descuentos para clientes recurrentes o referencias.</li> <li>7. Recopilar direcciones de correo electrónico de los clientes y potenciales clientes para enviarles contenido útil, promociones especiales y actualizaciones sobre los servicios.</li> <li>8. Solicitar a los clientes satisfechos que dejen reseñas positivas en el sitio web, redes sociales o plataformas de reseñas relevantes.</li> <li>9. Utilizar herramientas de analítica web y seguimiento de redes sociales para evaluar el rendimiento de las estrategias de marketing. Ajustar las tácticas según los resultados para mejorar continuamente.</li> <li>10. Asistir a eventos locales, ferias comerciales o conferencias relacionadas con la industria para establecer contactos y promocionar el negocio.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18. Línea Estratégica 4: Experiencia del Cliente**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Experiencia del Cliente</b>	
<b>Objetivo</b>	Adaptar servicios a las necesidades individuales de los clientes para diferenciar a la empresa y crear relaciones más sólidas con los clientes.
<b>Estrategia</b>	Personalización de servicios.
<b>Tácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer a los clientes, obtener información sobre los clientes, como sus preferencias, necesidades y comportamientos de compra. Se puede recopilar esta información a través de encuestas, entrevistas o el análisis de datos de clientes anteriores.</li> <li>2. Utilizar la comunicación personalizada, en lugar de enviar mensajes genéricos, dirigirse a los clientes por su nombre y utilizar un lenguaje personalizado en la comunicación, ya sea por correo electrónico, teléfono o en persona.</li> <li>3. Segmentar la base de clientes, dividir a los clientes en grupos según características similares, como ubicación, intereses o historial de compras. Luego, adaptar los mensajes y ofertas a cada segmento.</li> <li>4. Adaptar los servicios, si es posible, ofrecer opciones de personalización en los servicios.</li> <li>5. Mantener registros actualizados, asegurarse de mantener registros precisos de las interacciones y preferencias de los clientes para que se pueda ofrecer un servicio más personalizado en el futuro.</li> <li>6. Capacitar al personal que tiene contacto directo con el cliente. Fomentar una cultura de servicio al cliente, centrada en la personalización.</li> <li>7. Solicitar retroalimentación, pedir a los clientes que compartan sus opiniones y comentarios. Utilizar esta retroalimentación para ajustar los servicios y mejorar la experiencia del cliente.</li> <li>8. Ofrecer un servicio postventa excepcional, después de la venta, seguir interactuando con los clientes para garantizar su satisfacción y para estar al tanto de sus futuras necesidades.</li> <li>9. Mantener un enfoque a largo plazo. Hacer un seguimiento constante y mantener la relación en curso.</li> <li>11. Utilizar la tecnología, utilizar herramientas como sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) open source, para rastrear y gestionar la información de los clientes de manera efectiva.</li> </ol>
<b>Objetivo</b>	Recopilar opiniones de los clientes para comprender cómo están experimentando los servicios e identificar áreas de mejora.
<b>Estrategia</b>	Retroalimentación y satisfacción del cliente.
<b>Tácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar encuestas simples y breves que los clientes puedan completar fácilmente. Enviarlas por correo electrónico o incluso proporcionar copias impresas in situ. Asegurarse de incluir preguntas sobre la calidad del servicio, la amabilidad del personal, el cumplimiento de los plazos y otros aspectos relevantes para la empresa.</li> <li>2. Supervisar las reseñas en línea en sitios como Google, o plataformas de redes sociales. Las reseñas y comentarios de los clientes pueden proporcionar información valiosa sobre su satisfacción. Responder a las reseñas tanto positivas como negativas para demostrar que hay interés por la opinión de los clientes.</li> <li>3. Realizar entrevistas individuales con los clientes más antiguos para obtener una comprensión más profunda de sus necesidades y opiniones.</li> <li>4. Aplicar la medición del Net Promoter Score (NPS), métrica que mide la disposición de los clientes a recomendar la empresa a otros. Se puede pedir a los clientes que califiquen en una escala de 0 a 10 la probabilidad de que recomienden a la empresa. Esto proporciona una indicación rápida de la satisfacción y la lealtad del cliente.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Analizar otras métricas claves relacionadas con la satisfacción del cliente, como la tasa de retención, la frecuencia de compra y la queja del cliente. Estas métricas pueden indicar cómo se sienten los clientes con respecto al negocio.</li> <li>6. Realizar seguimiento de quejas y problemas, registrar y analizar todas las quejas o problemas de los clientes. El manejo efectivo de estos problemas y un seguimiento adecuado pueden ayudar a comprender dónde podrían surgir problemas recurrentes.</li> <li>7. Una vez que se cuente con presencia en línea, utilizar herramientas de análisis web para comprender cómo los visitantes interactúan con el sitio web. Esto puede ayudar a identificar áreas problemáticas o aspectos que requieren mejoras.</li> <li>8. Observar cómo se compara la empresa con sus competidores en términos de satisfacción del cliente. Esto puede requerir investigación de mercado y análisis de la competencia.</li> </ol>
--	---

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Se presentan a continuación las medidas de control del plan estratégico diseñado para COINSEH, las cuales están representadas por indicadores y métricas que se utilizarán para evaluar el progreso y el rendimiento de la empresa en relación con sus objetivos estratégicos. Estas medidas permitirán a la Gerencia General y a los responsables del plan estratégico supervisar si se están logrando los resultados deseados y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Las medidas de control son esenciales para garantizar que el plan estratégico se implemente de manera efectiva y que la organización esté en camino de alcanzar sus metas a largo plazo.

**Tabla 19. Medidas de control**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Eficiencia Operativa</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Indicador</b>
<p>Aumentar la eficiencia, la calidad y la consistencia de las operaciones e incrementar la capacidad para medir y evaluar el rendimiento de los procesos relacionados con la entrega del servicio, mediante la documentación de estos.</p>	<p>Implementar la gestión de calidad para reducir los defectos y minimizar los retrabajos.</p>	Número de procesos identificados y documentados.
		Número de instrumentos de evaluación de la calidad diseñados e implementados.
		Número de colaboradores capacitados tomando como base los procesos documentados.
		Número de servicios no conformes, reportados por los clientes.
		Número de servicios que requieren retrabajo.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: Talento Humano		
Objetivo	Estrategias	Indicador
Garantizar una relación laboral efectiva y transparente.	Estandarizar las contrataciones de servicios tercerizados del personal técnico.	Contrato de servicios tercerizados redactado conforme a las especificaciones legales vigentes en Honduras, y oficializado en el Ministerio de Trabajo.
		Nuevos contratos firmados, conforme a los lineamientos establecidos.
		Documentos adicionales, como: perfiles del personal técnico, especificaciones técnicas, o acuerdos de nivel de servicio <sup>4</sup> redactados y socializados con los subcontratistas.
Mejorar el desempeño del personal administrativo y técnico, para aumentar su competencia y retención, y contribuir al éxito de la organización.	Capacitar y desarrollar al personal administrativo y técnico.	Competencias técnicas y habilidades blandas identificadas y seleccionadas para definir el perfil del personal administrativo y técnico de COINSEH.
		Planes de desarrollo individual definidos para el personal administrativo y técnico.
		Número de talleres, conferencias y programas de capacitación internos y externos a los que asiste el personal de COINSEH.
		Personal administrativo capacitado en mentoría y el coaching.
		Número de reuniones de evaluación y retroalimentación para medir el progreso del personal en relación con sus objetivos de desarrollo.
		Número de reconocimientos y recompensas otorgadas al personal, por el logro de los objetivos de desarrollo planteados.
		Índice de rotación del personal administrativo y técnico.

<sup>4</sup> Es una herramienta crucial para garantizar que los servicios contratados cumplan con las expectativas y requisitos del cliente y para establecer un marco de responsabilidad y rendición de cuentas entre el proveedor y el cliente.

Potenciar los comportamientos positivos del personal subcontratado para mantener un ambiente de trabajo productivo.	Establecer una cultura que fomente la colaboración, la innovación y la satisfacción de los empleados.	Acuerdos de nivel de servicio socializados con el personal técnico subcontratado.
		Número de reuniones de supervisión, seguimiento, evaluación y retroalimentación realizadas con el personal técnico subcontratado.
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Crecimiento de Ventas y Mercado</b>		
Objetivo	Estrategias	Indicador
Aumentar la presencia y la participación de COINSEH en nuevos mercados geográficos o segmentos de mercado, con el fin de lograr un crecimiento sostenible y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.	Expansión de mercado.	Informes de la investigación de mercado en La Ceiba y Santa Rosa de Copán.
		Planes de expansión desarrollados con base a los resultados de los estudios de mercado.
		Número de sucursales o presencias físicas de COINSEH establecidas en las nuevas áreas geográficas.
Ampliar el catálogo de servicios para aumentar los ingresos, atraer a nuevos clientes y mantener a los existentes interesados.	Desarrollo de nuevos servicios.	Segmentos de mercado no cubiertos por COINSEH, identificados.
		Servicios ofrecidos por la competencia no cubiertos por COINSEH, identificados.
		Número de conceptos de nuevos servicios diseñados e incluidos en el catálogo de servicios.
Aumentar de la visibilidad de la marca.	Mejorar las estrategias de marketing y publicidad.	Sitio Web de COINSEH desarrollado.
		Servicios de Community Manager contratado.
		Plan de e-marketing diseñado e implementado.
		Número de eventos de promoción realizados en colaboración con los socios estratégicos o profesionales relacionados.

		Base de datos de clientes potenciales, empresariales y residenciales, actualizada.
		Programa de lealtad para los diferentes segmentos de mercado, diseñado e implementado.
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Experiencia de Cliente</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Indicador</b>
Adaptar servicios a las necesidades individuales de los clientes para diferenciar a la empresa y crear relaciones más sólidas con los clientes.	Personalización de servicios.	Número de servicios personalizados entregados.
		Número de recontrataciones del segmento residencial.
		Base de datos de clientes residenciales segmentada.
		CRM – Sistema de Administración de las Relaciones con el Cliente, implementado.
Recopilar opiniones de los clientes para comprender cómo están experimentando los servicios e identificar áreas de mejora.	Retroalimentación y satisfacción del cliente.	Número de estudios de medición de la satisfacción de cliente realizadas.
		Número de quejas de los clientes atendidas y resueltas.
		Nivel de satisfacción de los clientes actuales.
		NPS – Net Promoter Score

Fuente: Elaboración propia

## 6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

### 6.6.1 CRONOGRAMA

El cronograma de implementación, presentado en la Tabla 21, ayudará a la empresa a planificar, supervisar y controlar la ejecución de las diferentes actividades incluidas para esta propuesta, lo que a su vez contribuye a la finalización exitosa y oportuna de las mismas.

### 6.6.2 PRESUPUESTO

El presupuesto de implementación de este plan estratégico constituye una herramienta esencial para asignar los recursos financieros necesarios de manera planificada y efectiva, a fin de llevar a cabo las iniciativas y objetivos delineados para COINSEH.

Por encontrarse en su año cero de operación, se buscará apalancar el financiamiento de este presupuesto mediante la firma de dos tipos de convenios, a lo externo, con instituciones de educación superior de manera que sus egresados desarrollen sus prácticas profesionales en las áreas de conocimientos afines a la misión de la empresa, como: Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil, Psicología Empresarial, entre otros. A lo interno, a través de sus socios estratégicos estructurando un fondo trade<sup>5</sup> que se enlace con el plan de marketing propuesto, negociando un porcentaje sobre el producto facturado que se destine a estas gestiones.

**Tabla 20. Presupuesto**

<b>Línea Estratégica 1: Eficiencia Operativa</b>				
<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Implementar la gestión de calidad para reducir los defectos y minimizar los retrabajos.	Documentación de procesos.	4 meses	L. 0	L. 0
	Diseño de instrumentos de evaluación de la calidad.	3 meses	L. 0	L. 0
	Atenciones para las jornadas de socialización y capacitación del personal sobre los procesos documentados.	1 mes (3 reuniones)	L. 700	L. 2,100
	Evaluación de los procesos (no conformidades, retrabajo).	2 meses	L. 0	L. 0
			<b>Total</b>	<b>L. 2,100</b>
<b>Línea Estratégica 2: Talento Humano</b>				
<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Estandarizar las contrataciones de servicios tercerizados del personal técnico.	Rediseño y legalización del contrato de servicios tercerizados.	1 mes	L. 15,000	L. 15,000
	Firma de nuevos contratos con personal técnico (subcontratistas).	1 mes	L. 0	L. 0
	Diseño y socialización de: perfiles del personal técnico, especificaciones técnicas, o acuerdos de nivel de servicio.	3 meses	L. 0	L. 0
Capacitar y desarrollar al personal	Definir planes de desarrollo individual para el personal administrativo y técnico.	1 mes	L. 0	L. 0

<sup>5</sup> Fondo destinado a aumentar la demanda del producto en toda la cadena de distribución mediante gestiones de mercadeo.



administrativo y técnico.	Atenciones para jornadas de entrenamiento y capacitación para el personal técnico.	4 ocasiones	L. 1,000	L. 4,000
	Capacitación en mentoría y coaching para el personal administrativo.	2 ocasiones	L. 20,000	L. 40,000
	Reuniones de evaluación y retroalimentación en relación con sus objetivos de desarrollo, personal administrativo.	1 ocasión	L. 0	L. 0
	Entrega de reconocimientos y recompensas al personal, por el logro de los objetivos de desarrollo planteados.	1 ocasión	L. 15,000	L. 15,000
Establecer una cultura que fomente la colaboración, la innovación y la satisfacción de los empleados.	Reuniones de supervisión, seguimiento, evaluación y retroalimentación realizadas con el personal técnico subcontratado.	4 ocasiones	L. 0	L. 0
<b>Total</b>				<b>L. 74,000</b>

### Línea Estratégica 3: Crecimiento de Ventas y Mercado

Estrategia	Actividad	Tiempo	Costo unitario	Total
Expansión de mercado.	Investigación de mercado en La Ceiba.	1 mes	L. 25,000	L. 25,000
	Investigación de mercado en Santa Rosa de Copán.	1 mes	L. 25,000	L. 25,000
	Desarrollo de plan de expansión en el área de mayor atractivo.	3 meses	L. 0	L. 0
	Puesta en marcha del proyecto de expansión en el área geográfica seleccionada.	1 inversión	L. 500,000	L. 500,000
Desarrollo de nuevos servicios.	Diseño de nuevos servicios, orientados a nuevos segmentos del mercado.	3 meses	L. 0	L. 0
Mejorar las estrategias de marketing y publicidad.	Desarrollo de sitio WEB de COINSEH.	1 mes	L. 15,000	L. 15,000
	Contratación de servicios de Community Manager.	Mensual	L. 10,000	L. 120,000
	Diseño e implementación de plan de e-marketing.	6 meses	L. 12,500	L. 75,000
	Eventos de promoción en colaboración con socios estratégicos.	2 ocasiones	L. 20,000	L. 40,000

	Creación de base de datos de clientes potenciales, empresariales y residenciales.	3 meses	L. 0	L. 0
	Diseño e implementación de plan de lealtad de clientes.	2 meses	L. 0	L. 0
<b>Total</b>				<b>L. 800,000</b>
<b>Línea Estratégica 4: Experiencia del cliente</b>				
<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Personalización de servicios.	Licenciamiento de CRM – Sistema de Administración de las Relaciones con el Cliente.	6 meses	L. 5,000	L. 30,000
Retroalimentación y satisfacción del cliente.	Impresión de encuestas para estudios de satisfacción del cliente.	2 ocasiones	L. 500	1,000
<b>Total</b>				<b>L. 31,000</b>
<b>Total General</b>				<b>L. 907,100</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21. Cronograma de implementación**

Línea Estratégica	Actividad	2023			2024												
		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>Eficiencia Operativa</b>	Documentación de procesos.	■	■	■	■												
	Diseño de instrumentos de evaluación de la calidad.				■	■	■										
	Jornadas de socialización y capacitación del personal sobre los procesos documentados.							■									
	Evaluación de los procesos (no conformidades, retrabajo).									■							■
<b>Talento Humano</b>	Rediseño y legalización del contrato de servicios tercerizados.			■													
	Firma de nuevos contratos con personal técnico (subcontratistas).				■												
	Diseño y socialización de: perfiles del personal técnico, especificaciones técnicas, o acuerdos de nivel de servicio.	■	■	■													
	Definir planes de desarrollo individual para el personal administrativo y técnico.				■												
	Jornadas de entrenamiento y capacitación para el personal técnico.					■			■			■				■	
	Capacitación en mentoría y coaching para el personal administrativo.				■					■							

Línea Estratégica	Actividad	2023			2024												
		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	Reuniones de evaluación y retroalimentación en relación con sus objetivos de desarrollo, personal administrativo.																
	Reuniones de supervisión, seguimiento, evaluación y retroalimentación realizadas con el personal técnico subcontratado.																
	Entrega de reconocimientos y recompensas al personal, por el logro de los objetivos de desarrollo planteados.																
<b>Crecimiento de Ventas y Mercado</b>	Investigación de mercado en La Ceiba.																
	Investigación de mercado en Santa Rosa de Copán.																
	Desarrollo de plan de expansión en el área de mayor atractivo.																
	Puesta en marcha del proyecto de expansión en el área geográfica seleccionada.																
	Diseño de nuevos servicios, orientados a nuevos segmentos del mercado.																
	Desarrollo de sitio WEB de COINSEH.																
	Contratación de servicios de Community Manager.																

Línea Estratégica	Actividad	2023			2024											
		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Diseño e implementación de plan de e-marketing.															
	Eventos de promoción en colaboración con socios estratégicos.															
	Creación de base de datos de clientes potenciales, empresariales y residenciales.															
	Diseño e implementación de plan de lealtad de clientes.															
Experiencia del cliente	Implementación de CRM – Sistema de Administración de las Relaciones con el Cliente.															
	Estudios de satisfacción del cliente.															

Fuente: Elaboración propia

## 6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

En esta sección se sintetizan los elementos más destacados de cada capítulo del estudio, con el fin de visualizar la concordancia de estos con la propuesta presentada.

**Tabla 22. Concordancia de la investigación con la propuesta**

Capítulo I		
Título de la Investigación	Objetivo general	Objetivos específicos
Plan Estratégico para la empresa de servicios de mantenimiento industrial (COINSEH), en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras, 2023	Elaborar un plan estratégico para la empresa Construcción, Industrial y Servicios de Honduras S. de R.L. (COINSEH), mediante el análisis de la situación interna y externa de la misma, con el fin de posicionarse en el mercado y elevar sus niveles de competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las competencias, certificaciones y capacitaciones que debe poseer el personal que COINSEH subcontrata para ofrecer servicios de mantenimiento.</li> <li>• Identificar cuáles son los servicios más demandados por los clientes de COINSEH.</li> <li>• Indagar la frecuencia de solicitud de servicios de mantenimiento por parte de los clientes de COINSEH.</li> <li>• Investigar cuál es el medio más efectivo para llegar a los clientes potenciales de COINSEH.</li> <li>• Identificar los tipos de servicios demandados por el segmento de hogar.</li> <li>• Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio ofrecido por COINSEH.</li> <li>• Elaborar un plan estratégico, administrativo y de marketing, para la empresa COINSEH.</li> </ul>
Capítulo II		
Teorías/ Metodologías de sustento		
<p>Marco Estratégico de Empresas</p> <p>Dirección y Perspectiva de la Mercadotecnia</p> <p>Liderazgo y Cultura Organizacional</p>		

Capítulo III		
Variables	Poblaciones	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perfil del subcontratista</li> <li>● Servicios demandados</li> <li>● Frecuencia de contratación</li> <li>● Medios de comunicación</li> <li>● Segmentos de mercado hogar</li> <li>● Satisfacción del cliente</li> </ul>	<p>La población meta de la investigación está conformada por:</p> <p><u>A nivel interno:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundadores de la empresa COINSEH.</li> </ul> <p><u>A nivel externo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes actuales: clientes con los que cuenta la empresa COINSEH en la actualidad y que se encuentran distribuidos por toda la ciudad de San Pedro Sula y en el caso del sector industrial o maquila, en los municipios aledaños, siendo una población finita.</li> <li>• Clientes potenciales – Sector empresarial: empresas de los sectores: hospitalario, alimentos, industrial, comercial y construcción que requieran servicios de mantenimiento y que estén establecidas en San Pedro Sula, y en el caso del sector industrial o maquila, en los municipios aledaños.</li> <li>• Clientes potenciales – Sector residencial: personas que residan en el casco urbano de San Pedro Sula, que cuenten con casa propia y que regularmente contratan servicios de mantenimiento para sus hogares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Cualitativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrevista semiestructurada a los fundadores de COINSEH.</li> <li>○ Entrevista estructurada a gerentes de mantenimiento de diferentes empresas.</li> <li>○ Entrevista no estructurada a experto en administración de empresas de servicios B2B.</li> <li>○ Benchmarking</li> </ul> </li> <li>● <u>Cuantitativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta a clientes actuales de COINSEH.</li> <li>○ Encuesta a clientes potenciales del sector residencial.</li> </ul> </li> </ul>
Capítulo V		
Conclusiones		
<p>1) El perfil del personal técnico está conformado por un conjunto de competencias técnicas y blandas, actualmente conocidas como las competencias poderosas. En resumen, se enlistan las competencias identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación técnica</li> <li>○ Experiencia en el uso de recursos y equipo, al menos de dos o tres años</li> <li>○ Servicio al cliente</li> <li>○ Productividad</li> <li>○ Proactividad</li> <li>○ Asumir la responsabilidad</li> <li>○ Compromiso con la calidad</li> <li>○ Deseos de aprender</li> <li>○ Ética profesional</li> </ul>		

Se pudo determinar que las mayores oportunidades de mejora se encuentran en el desarrollo de las habilidades sociales del personal técnico, especialmente en lo relacionado con la práctica de hábitos de limpieza en el ambiente de trabajo y atención a las medidas de seguridad ocupacional, actitud con respecto a las tareas encomendadas, entre otros temas intrínsecos.

2) Del 100% de las encuestas aplicadas el 47% ha indicado que el mantenimiento de pisos es el servicio con mayor requerimiento de mantenimiento, en esa misma línea; los impermeabilizantes o recubrimientos le siguen con el 35%. En concordancia con los fundadores de COINSEH, los gerentes de mantenimiento y el segmento residencial; han expresado que el mantenimiento de piso es la tendencia que sobresale en las exigencias del mercado.

3) Tras el análisis de la investigación desarrollada en el segmento de los clientes, se puede deducir que la solicitud de servicios de mantenimiento presenta una frecuencia trimestral. En vista de que las empresas hacen los requerimientos considerando tres meses entre cada proyecto a realizar, COINSEH tiene la oportunidad de considerar estos patrones de comportamientos para satisfacer la demanda con eficiencia y eficacia.

4) Se pudo establecer que WhatsApp es el medio preferido por el 44.4% de las personas consultadas, siendo Facebook la segunda opción con el 34.9%, Por su parte, COINSEH utiliza como medios de comunicación para promociones las redes sociales WhatsApp e Instagram, por lo que puede concluir que es necesario potenciar su presencia en la red social Facebook e incursionar en otras como LinkedIn, considerando el gran impacto que esta tiene entre los profesionales de todos los ámbitos.

Los gerentes de mantenimiento de las empresas seleccionadas no utilizan redes sociales para obtener información sobre empresas de servicios de mantenimiento, siendo el medio más utilizado las consultas a nivel interno, entre los colaboradores del área o relacionadas, con el 71.4% de respuestas; es decir, que la publicidad boca a boca tiene un gran valor entre este grupo de clientes potenciales.

5) La pintura de paredes y pisos es el tipo de mantenimiento más demandado por los clientes potenciales del área residencial, 33.6%, así como la protección de paredes y pisos, 17.6%, lo cual coincide con el catálogo de servicios que ofrece actualmente COINSEH. Adicionalmente el 5.9% de las personas seleccionadas mencionó otros tipos de servicios, tales como: fumigación, reparación de: puertas, techos, tuberías, cielos falsos y restauración de muebles de cocina.

El 70% de las personas encuestadas desconocen los usos y beneficios de la pintura epóxica; en consecuencia, si la empresa desea adentrarse en este segmento de mercado, incluir información sobre sus materiales especializados en las campañas de promoción, es una oportunidad que se debe aprovechar.

6) Posterior a la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en relación con el servicio ofrecido, se ha obtenido una clara visión que el desempeño del servicio que COINSEH realiza es de alta aceptación y satisfacción por sus clientes. Adicionalmente, de los resultados de la investigación se presenta que el 100% de los clientes recomienda los servicios de COINSEH, lo que indica que la empresa está cumpliendo con su objetivo principal.

## Capítulo VI

Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
Plan Estratégico para la empresa de servicios de mantenimiento industrial COINSEH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Determinar la situación actual interna y externa de la empresa.</li> <li>● Diseñar un plan estratégico administrativo que derive acciones específicas para la mejora en la eficiencia operativa y la gestión del talento humano.</li> <li>● Diseñar un plan estratégico de marketing que permita el crecimiento de las ventas y participación de mercado, y mejore la experiencia del cliente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, K. A. (June de 2017). *El rol del gobierno en PYMES en países Latinoamericanos en desarrollo: El caso de Honduras y Costa Rica*. Universidad Interamericana de Puerto Rico. Obtenido de profile/Maria-Andres-5/publication/322661143:  
[https://www.researchgate.net/profile/Maria-Andres-5/publication/322661143\\_Los\\_nuevos\\_incentivos\\_para\\_el\\_fomento\\_de\\_las\\_pymes\\_de\\_base\\_tecnologica\\_en\\_Argentina/links/5a6733254585159da0d85d22/Los-nuevos-incentivos-para-el-fomento-de-las-pymes-de-base-tecnolo](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Andres-5/publication/322661143_Los_nuevos_incentivos_para_el_fomento_de_las_pymes_de_base_tecnologica_en_Argentina/links/5a6733254585159da0d85d22/Los-nuevos-incentivos-para-el-fomento-de-las-pymes-de-base-tecnolo)
- Banegas, C. (2022). *El uso de las TIC e internet entre la población hondureña y su relación con aspectos socioeconómicos años 2015 y 2019*. Tesis de postgrado, UNAH, Tegucigalpa. Recuperado el 4 de Agosto de 2023, de <https://mdd.unah.edu.hn/dmsdocument/14243-el-uso-de-las-tic-e-internet-entre-la-poblacion-hondurena-y-su-relacion-con-aspectos-socioeconomicos-2015-y-2019>
- Banegas, P., Arévalo, M., & Lucero, E. (2022). *Elaboración de un plan estratégico para la microempresa “Decora Ingeniería del empaste y color” dedicada a la comercialización de pinturas*. Tesis, Universidad del Azuay, Cuenca. Recuperado el 2 de Agosto de 2023, de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12429>
- Blatem, P. (21 de Enero de 2020). *Pinturas Blatem*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2023, de Características y ventajas de la pintura epoxi: <http://www.blatem.com>
- Boero, C. (2020). *Mantenimiento Industrial*. Cordoba, Argentina : Jorge Sarmiento Editor Universitas.
- CEPAL, I. L. (1 de Julio de 2023). *www.cepal.org*. Obtenido de Google:  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/folleto\\_introduccion\\_a\\_la\\_prospectiva\\_para\\_el\\_desarrollo\\_2023.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/folleto_introduccion_a_la_prospectiva_para_el_desarrollo_2023.pdf)
- Cepeda Arce, J. E. (2022). *Diseño de un plan estratégico para una empresa de servicios financieros*. Obtenido de repositorio.uchile.cl:  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/187833>
- Chaves, J. (2019). *Planificación Estratégica y su relación con el nivel de Competitividad y el Desempeño Financiero en las Pymes del sector de Plásticos en la Provincia Sabana Centro, Colombia*. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana. Obtenido de CORE:

- <https://core.ac.uk/download/pdf/323266395.pdf>
- Echeverri, L. (2023). *Plan estratégico de marketing: el arte de cautivar a través de estrategias que enamoran* (1 ed.). Editorial Universidad del Rosario. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/232032>
- EFE. (12 de Abril de 2023). *Honduras prevé un crecimiento económico de entre 3,5 % y 4 % en 2023 y 2024*. Recuperado el 4 de Agosto de 2023, de SWI swissinfo.ch: <https://www.swissinfo.ch/>
- El economista, R. (28 de Junio de 2017). La planeación estratégica en un mundo cambiante. *El economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario>: <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/La-Planeacion-Estrategica-en-un-mundo-cambiante-20170627-0165.html>
- Figuerola, C., & Elizalde, G. (2018). *Plan estratégico para potenciar la competitividad de la pymes en el cantón Durán*. Tesis, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 2 de Agosto de 2023, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27162>
- García, J. P., Hernández Vela , Y. C., & Pérez Sánchez, K. J. (2016). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Soluciones Express*. Trabajo de grado, Universidad de la Salle, Facultad de ciencias administrativas y contables. Recuperado el 17 de Agosto de 2023, de <https://ciencia.lasalle.edu.co/>
- Guerrero, K., & Paguada, L. (2021). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de limpieza y mantenimiento de equipos residenciales y comerciales*. San Pedro Sula: Unitec. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/8609/21853044-mayo2021-m10-t.pdf.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Hassan, T. (Enero de 2023). *Informe Mundial 2022* . Recuperado el 4 de Agosto de 2023, de Human Rights Watch: <https://www.hrw.org/es/world-report/2023/country-chapters/honduras>
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. Recuperado el 16 de Agosto de 2023, de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6443>
- John Jardy Cardona Eusse, A. J. (2017). *Repository.unilibre.edu.co*. Obtenido de

- <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16406/DISEN%CC%83O%20DEL%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20SERVICIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maldonado, G. V. (1 de Julio de 2016). El retode la planificación estratégica en las PYMES. *Dialnet, Vol. 3, N° 8, 2016*, 335-344. Obtenido de Revista publicando, 3(8), 335-344.: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Martínez, L. (2017). *Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la empresa de asesoría y consultoría Acies Group S.A.S*. Tesis, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso. Recuperado el 02 de Agosto de 2023, de <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/2217>
- Máttar, J., & Cuervo, L. M. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: Enfoque, Experiencias y Expectativa*. Santiago: Libros de la CEPAL.
- Monroy, M. d., & Nava, N. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Éxodo. Recuperado el 27 de Agosto de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/172512?>
- OCHA. (25 de Enero de 2023). *Honduras Panorama de Necesidades Humanitarias 2023*. Recuperado el 4 de Agosto de 2023, de reliefweb: <https://reliefweb.int/report/honduras/honduras-panorama-de-necesidades-humanitarias-2023-noviembre-2022>
- Organismos de Seguridad Social, C. (2020). *La subcontratación en México: obligaciones, sanciones, multas e implicaciones en materia de seguridad social y otras leyes*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 13 de Agosto de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/130927?>
- Pérez, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa: UF1820*. Madrid: Editorial CEP. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/51153?>
- Pizzi, C. (2021). *Planeamiento estratégico: control de gestión sustentable: creando pymes con futuro*. SV Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/223264>
- PNUD. (2020). *Proyectos Transformación Digital*. Recuperado el 4 de Agosto de 2023, de PNUD: <https://www.undp.org/es/honduras/proyectos/transformacion-digital>
- Puerta, P. C. (2019). *Fundamentos del plan de marketing en marketing. COMM025PO.. IC*

- Editorial*. Andalucía, España: IC Editorial.
- Ramírez, M. &. (Marzo de 2020). Gerencia estratégica. Santiago de los Caballeros, Republica Dominicana: Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
- Rey, M., & Peña, C. (2021). *Las competencias blandas en el emprendimiento* (1 ed.). (C. U. Dios, Ed.) Bogotá, Colombia: Uniminuto.
- Rivas, L. (2017). *Elaboración de Tesis: Estructura y Metodología* (Primera ed.). México: Trillas.
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/127126>
- Soria Ibáñez, M. D. (2017). *Plan de marketing empresarial: UF2392*. Madrid, España: Editorial CEP, S.L. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/51205>
- Tableau. (2023). *Qué es un benchmark*. Obtenido de Tableau Software: [www.tableau.com](http://www.tableau.com)
- Torres, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Bogotá: Pearson Educación. Recuperado el 16 de Agosto de 2023, de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4326>
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras. (2022). *Perfil Sociodemográfico de San Pedro Sula, Cortés 2022*. Tegucigalpa: IIES-UNAH.
- Vásquez, D., & David, J. M. (27 de Enero de 2023). *10 puntos sobre el laberinto político en Honduras*. Recuperado el 4 de Agosto de 2023, de El Grand Continent: <https://legrandcontinent.eu/es/2023/01/27/10-puntos-sobre-el-laberinto-politico-en-honduras/>
- Velasteguí, G., & Estrada, E. (Enero-Marzo de 2021). Plan de Marketing Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 5(20), 261-273. Recuperado el 13 de Agosto de 2023, de : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62197220600>
- Vollenweider, C. (15 de Mayo de 2023). *Honduras: informe de coyuntura política*. Obtenido de [celag.org](https://www.celag.org): <https://www.celag.org/honduras-informe-de-coyuntura-politica/>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. GUION DE ENTREVISTA A LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA.**

Aplicada a: Ing. David Barrios, Lic. Gracia Aguilar

Fecha: 22 de agosto de 2023

#### **Objetivos:**

- Conocer el proceso de entrega de servicio de mantenimiento de infraestructura industrial.
- Identificar las competencias, certificaciones y capacitaciones que debe poseer el personal que COINSEH subcontrata para ofrecer servicios de mantenimiento a infraestructura industrial, con el fin de establecer un plan de formación adaptado a las demandas de la empresa.

#### **1. ¿Cuáles son los diferentes servicios de mantenimiento industrial que ofrece COINSEH?**

R/ Son 4 servicios:

- Mantenimiento de pisos
- Impermeabilizantes/Recubrimiento
- Habilitación de sistemas eléctricos
- Trabajos de obra civil

#### **2. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para para cada uno de los servicios mencionados?**

R/ De manera generalizada se pueden describir:

- Mantenimiento de piso: Sellado de puntas, restauración de concreto, sellado de fisuras, aplicación de epóxido.
- Impermeabilizantes/Recubrimiento: Impermeabilizante para loza, para cisterna, para aluzinc, para zinc, para tanques de agua residuales.
- Habilitación de sistemas eléctricos: Readequación de sistemas eléctricos.

- Trabajos de obra civil: Construcción de oficina, ampliación la empresa no es constructora, pero puede realizar este tipo de trabajos.

En todos los servicios se realiza:

4. Visita técnica
5. Licitación
6. Mano de obra al proyecto ganado (Siempre va una negociación de por medio antes de cerrar la mano de obra)

**3. ¿Cuál es el medio que se utiliza para documentar los procedimientos técnicos relacionados con la entrega de servicios?**

R/ Se realiza un reporte de entrega, lo maneja el ingeniero que está a cargo del proyecto y se archiva con los documentos del proyecto.

**4. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal técnico?**

R/ Son personas que ya han recibido una inducción por medio de COINSEH, bajo los lineamientos de dos socios estratégicos SIKA y BAUNDER, posteriormente se mide si los contratistas siguen los mismos objetivos que la empresa; poseer una actitud de servicio ya que es la finalidad de COINSEH ofrecer un buen servicio. Que de más de lo que se pide, que haya proactividad, no dejar para el proyecto por una pequeñez; y así mismo el conocimiento técnico, al menos una capacitación del personal técnico de SIKA y BAUNDER, que imparten de manera reiterativa. Por último, la experiencia que debe tener el contratista.

En resumen, se enlista:

- Compartir la misma visión de COINSEH.
- Proactividad demostrada en campo.
- Formación técnica.
- Experiencia en el uso de recursos y equipo, al menos de 2 o 3 años.

**5. ¿Cuál es la relación laboral que se establece entre COINSEH y los subcontratistas?**

R/ Se comparten las mismas políticas que los colaboradores directos.

COINSEH, les provee la opción del seguro social (El contratista paga el porcentaje que le corresponde), transporte y combustible. El contratista solamente pone su mano de obra.

**6. ¿Cómo se oficializa el acuerdo de servicios con los subcontratistas?**

R/ Se celebra un contrato privado entre los contratistas y COINSEH, se deja muy abierto ya que hay diversidad de servicios, este contrato es por proyecto.

**7. ¿Cuáles son las competencias técnicas o específicas relacionadas con el servicio que deben poseer los subcontratistas de COINSEH?**

R/ Son variados, no es necesario un grado académico es más importante poseer conocimientos en un oficio de construcción pero que tengan experiencia y sobre todo ganas de seguir aprendiendo. En el área técnica, reunir conocimientos de construcción, sellados, pintura, electricidad, soldadura, esto es lo básico.

**8. ¿Cuáles son las competencias blandas relacionadas con el servicio que deben poseer los subcontratistas de COINSEH?**

R/ Que siempre estén dispuestos a aprender, que tenga esta capacidad de apertura para poder trabajar con COINSEH, todos los días se aprende; surgen nuevos proyectos, cada proyecto tiene necesidades nuevas. Deben querer aprender más días tras día y tener actitud de aprender.

**9. ¿Cuáles son las certificaciones sobre el uso y aplicación de los productos que deben poseer los subcontratistas de COINSEH?**

R/ Las certificaciones son avaladas por las fábricas de los socios estratégicos que COINSEH utiliza en sus productos. Por ejemplo, una certificación de un producto epóxico ya pasó por la certificación de una fábrica, ya cuando llega a las manos de COINSEH, la fábrica ya conoce cómo se cataliza, cómo se mezcla, cuánto tiempo se debe mezclar, a qué temperatura se hace la mezcla, forma de preparar la superficie, etc. Las fábricas avalan los procesos.

**10. ¿Cuáles son las estrategias para capacitar a los subcontratistas en el uso y aplicación de los productos?**

R/ Cada 2 meses se realizan cursos de capacitación en las instalaciones de la empresa, el personal técnico de los socios estratégicos visita la empresa y capacitan a los subcontratistas.

**11. ¿Cuáles son los componentes que se deberían incluir en un plan de formación técnica para los subcontratistas actuales y futuros?**

R/ Educar al técnico, la mayoría de los técnicos no cuentan con un nivel educativo de media, y se quisiera llegar más a raíz del conocimiento, pero para estas personas no es significativa la educación media, deben ingeniarse los cursos que sean muy activos ya que la parte teórica les aburre, abrumba y duerme; sin embargo, la parte práctica sí resulta más exitosa para los subcontratistas. Capacitaciones con audiovisuales, en campo, trabajo práctico.

Deberían ellos poseer un grado de escolaridad más alto, pero ya es de la parte personal de cada uno.



## **ANEXO 2. GUION DE ENTREVISTA A EXPERTO EN EMPRESAS DE SERVICIOS B2B**

**Objetivo:** Recabar información sobre la experiencia del fundador de una empresa del mismo rubro o afín, conociendo sus diferentes perspectivas sobre administración y entrega del servicio, y así contrastar resultados y explorar soluciones del estudio.

**Aplicada a:** Rubén Eduardo Fernández Cole.

Ingeniero Electricista Industrial graduado en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Máster en Ciencias de la Computación del Centro Nacional de Cálculo del Instituto Politécnico Nacional México D.F., se desempeñó como maestro del Departamento de Matemáticas, Informática Administrativa e Ingeniería en Sistemas de la UNAH-VS durante 30 años, actualmente dirige su propia empresa SAEC SRL de CV.

### **1. ¿Cuál es el nombre de su empresa?**

R/ Soluciones Avanzadas en Electricidad y Computación SRL de CV. (SAEC SRL de CV.)

### **2. ¿Cuál es el tamaño de su empresa (micro, pequeña, mediana, grande)?**

R/ SAEC SRL de CV. es una pequeña empresa, cuenta con 16 colaboradores permanentes y con personal que se contrata en la modalidad temporal para atender proyectos específicos, es decir subcontratistas, con algunos de los cuales mantiene relaciones laborales desde hace 25 años.

### **3. ¿Cuánto tiempo de operación tiene su empresa?**

R/ La empresa obtuvo su permiso de operación en 1998, es decir que tiene 25 años.

### **4. ¿Cuáles son los servicios que su empresa ofrece?**

R/ Los servicios que ofrece SAEC SRL de CV. son:

- Instalaciones eléctricas para instituciones financieras, hospitalarias, educativas, centros comerciales e instalaciones residenciales.
- Instalaciones eléctricas para Data Center y UPS's.
- Instalaciones certificadas de comunicaciones para voz, datos, video y seguridad.

- Soluciones para redes en cableado estructurado y fibra óptica.
- Servicios de outsourcing principalmente para personal con competencias en configuración de equipos de redes CISCO.

**5. De los servicios que ofrece ¿cuáles son los más demandados por sus clientes?**

R/ Los servicios más demandados por los clientes de SAEC SRL de CV son los relacionados con instalaciones de infraestructura de redes de datos, redes inalámbricas, configuración de equipos, instalación de fibra óptica e instalación de sistemas eléctricos.

**6. ¿Cuánto tiempo le tomó llegar a desarrollarse en el mercado?**

R/ El desarrollo de la empresa se dio a partir del año 2003. Desde ese año la situación de la empresa ha sido variable, los mejores proyectos se desarrollaron entre el 2003 y el 2008, la crisis del 2009 no les afectó dado el auge de las redes inalámbricas y de la tecnología de fibra óptica, la situación se mantuvo estable y fue a partir del 2015 que se presentaron grandes proyectos. La pandemia del coronavirus afectó a la empresa teniendo que prescindir de la mayor parte de sus colaboradores, reinició sus operaciones a partir del 2021, y en la actualidad la empresa ha recuperado la estabilidad que tenía antes de la pandemia.

**7. ¿Ha realizado un estudio de satisfacción de clientes últimamente?**

R/ No realiza estudios de satisfacción.

**8. Si la pregunta a la respuesta anterior es Sí ¿cuál es el grado de satisfacción de sus clientes?**

R/ SAEC SRL de CV. evidencia la satisfacción de sus clientes a través de las recontrataciones de sus servicios.

**9. ¿Cómo construye las relaciones y la fidelización de sus clientes?**

R/ SAEC SRL de CV. ha construido relaciones estables con sus clientes gracias a la personalización en la administración de los proyectos y la entrega de servicio de calidad.

**10. ¿Qué propuesta de valor presenta a sus clientes, ante su competencia?**

R/ La propuesta de valor para sus clientes es la personalización en la administración del proyecto. En la estrategia de precio no es competitivo, sin embargo, sus clientes lo prefieren por la calidad

del servicio.

**11. ¿Cuál es el proceso de ventas que aplican sus vendedores?**

R/ No cuenta con equipo de ventas, su estrategia de promoción está basada en las recomendaciones de sus clientes (boca a boca), sin embargo, selecciona sus nuevos proyectos de acuerdo con su disponibilidad de tiempo.

**12. ¿Cuál ha sido la clave del éxito en un proceso de licitación o para ganar una venta?**

R/ La clave del éxito para ganar procesos de licitación está en conocer a profundidad el proyecto, en obtener la mayor cantidad de información, en ser objetivo en las cotizaciones y en aplicar la experiencia obtenida de proyectos anteriores. Sin embargo, la mayor parte de las licitaciones están basadas en el precio, por lo que ganar o perder licitaciones es relativo.

**13. ¿Cuáles han sido los mayores retos para incrementar sus ventas?**

R/ Los mayores retos tienen que ver con establecer relaciones de confianza con el personal de campo, es necesaria una administración efectiva del inventario de materiales donde se pueden presentar fugas, lo cual implica una supervisión permanente de los proyectos desde el principio hasta el fin.

**14. ¿Cuál ha sido la estrategia comercial que ha posicionado a su empresa en el mercado?**

R/ SAEC SRL de CV, no cuenta con una estrategia comercial estructurada, su mejor estrategia es ejecutar el proyecto supervisando permanente su desarrollo, involucrar al cliente, tomar en cuenta su opinión y así ganar su confianza, otra estrategia tiene que ver con la amplia experiencia de su personal tanto administrativo como de campo.

**15. ¿Qué errores cometió en sus inicios, que una vez superados, lo han impulsado a su posición actual?**

R/ Debido a otras responsabilidades laborales adquiridas, se descuidó a la empresa en cuanto a la administración del inventario, lo cual generó un gasto innecesario excesivo.

**16. ¿Cómo se mantiene actualizado en las nuevas tendencias de su industria?**

R/ Asiste a cursos relacionados con telecomunicaciones a nivel internacional, atiende invitaciones de sus proveedores a conferencias, congresos y otros, aplica también el autoestudio.

**17. Describa la historia de la venta más grande que ha realizado y ¿qué factores le permitieron lograrla?**

R/ Entre los proyectos más grandes que ha manejado se encuentran:

- Mall Galerías del Valle – Sistema de comunicaciones
- Hospital público de Intibucá – Sistema eléctrico y sistema de comunicaciones.
- Hospital Leonardo Martínez – Sistema eléctrico y diseño de sistema de comunicaciones.
- Cervecería Hondureña – Servicios de mantenimiento y mejoras a los sistemas eléctricos en centros de distribución.

Los factores que le permitieron manejar estos grandes proyectos son la capacidad del personal de campo y la eficiencia en la administración.

### **ANEXO 3. GUION DE ENTREVISTA A GERENTES DE MANTENIMIENTO.**

**Objetivo:** Explorar las oportunidades de crecimiento de COINSEH en el segmento empresarial.

Somos estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la pequeña empresa y con fines académicos, le solicitamos brindarnos su valioso tiempo para responder a las siguientes preguntas. La información recabada y las conclusiones obtenidas serán manejadas de manera confidencial. Para resolver cualquier duda adicional puede consultar al correo: [m.chaconm@unitec.edu/elizabeth.rivera7@unitec.edu](mailto:m.chaconm@unitec.edu/elizabeth.rivera7@unitec.edu)

1. ¿En cuál sector geográfico de San Pedro Sula está ubicada su empresa?
  - a. Noreste
  - b. Sureste
  - c. Noroeste
  - d. Suroeste
  - e. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
2. ¿A cuál rubro pertenece su empresa?
  - a. Hospitalario
  - b. Alimentos
  - c. Industrial
  - d. Comercial
  - e. Construcción
  - f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
3. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
  - a. Entre 1 y 10
  - b. Entre 11 y 50
  - c. Entre 51 y 150
  - d. Más de 150

4. ¿Cuántos establecimientos de su empresa requieren mantenimiento industrial?
  - a. Ninguno (finalizar la encuesta)
  - b. 1
  - c. 2
  - d. 3
  - e. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles de los siguientes servicios utiliza su empresa?
  - a. Mantenimiento de pisos
  - b. Impermeabilizantes/recubrimientos
  - c. Habilitación de sistemas eléctricos
  - d. Trabajos de obra civil
  - e. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es la frecuencia con la que su empresa requiere servicios de mantenimiento?
  - a. Mensual
  - b. Trimestral
  - c. Semestral
  - d. Anual
  - e. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
7. ¿Qué medios utiliza para obtener información sobre servicios de mantenimiento?
  - a. Redes Sociales
  - b. Bases de datos de asociaciones
  - c. Consultas a expertos
  - d. Consultas internas
  - e. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

8. De los siguientes enunciados, valore del 1 al 5 los factores que influyen en la decisión de contratación de servicios de mantenimiento (siendo el 1 la expresión de la mínima influencia y el 5 la máxima)

	1	2	3	4	5
a. Calidad de materiales utilizados					
b. Cumplimiento de plazos					
c. Mano de obra calificada					
d. Tiempo de garantía					
e. Medidas de seguridad industrial					

9. ¿Conoce a la empresa PROSERVICE Y/O COINSEH?

- a. Sí
- b. No





5. ¿Ha utilizado los servicios que COINSEH ofrece?

Sí

No

*\*Si la respuesta es No, se finaliza la encuesta. Muchas gracias.*

6. ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece COINSEH?

Redes sociales  Recomendaciones de terceros

Convocatoria a licitación  Referencia interna

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles de los siguientes servicios que COINSEH ofrece, utiliza su empresa?

Mantenimiento de pisos

Impermeabilizantes/recubrimientos

Habilitación de sistemas eléctricos

Trabajos de obra civil

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es la frecuencia con la que su empresa requiere los servicios de COINSEH?

Mensual  Trimestral

Semestral  Anual

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son los servicios de mantenimiento en infraestructura que su empresa requiere y que COINSEH no ofrece?

\_\_\_\_\_

10. Del 1 al 5, siendo el 1 la expresión de la mínima satisfacción y el 5 la máxima, ¿qué tan satisfecha está su empresa con los servicios que COINSEH ofrece?

1: Muy insatisfecho/a	2: Mal, poco satisfecho/a	3: Bien, suficiente, adecuado, satisfecho/a	4: Bastante bien, bastante satisfecho/a	5: Muy bien, muy adecuado, muy satisfecho/a
-----------------------	---------------------------	---	---	---

11. Del 1 al 5, siendo el 1 la expresión de la mínima probabilidad y el 5 la máxima, ¿Cuán probable es que recomiende los servicios de COINSEH?

1: Nada probable	2: Poco probable	3: Medio probable	4: Probable	5: Muy probable
------------------	------------------	-------------------	-------------	-----------------

12. ¿Qué recomendaciones puede brindar a COINSEH acerca de sus servicios?

---

---

*Fin de la encuesta, muchas gracias.*

## **ANEXO 5. GUION DE ENCUESTA A SEGMENTO RESIDENCIAL.**

**Objetivos:** Esta encuesta tiene como propósito recopilar información para realizar un estudio de mercado en una selección del segmento residencial, que cuente con casa propia, que pertenezca al estrato social alto o medio-alto y que realice mantenimiento regular a su vivienda.

Esta encuesta tiene como propósito recopilar información para realizar un estudio de mercado para una pequeña empresa dedicada a dar servicios de mantenimiento a nivel industrial y residencial, en la ciudad de San Pedro Sula. Le agradeceremos brindarnos unos minutos de su valioso tiempo y responder las preguntas planteadas, la información recabada será manejada confidencialmente y será utilizada únicamente con fines académicos relacionados con el proyecto de graduación de la Maestría en Dirección Empresarial. Cualquier duda adicional puede consultar al correo: [m.chaconm@unitec.edu](mailto:m.chaconm@unitec.edu) / [elizabeth.rivera7@unitec.edu](mailto:elizabeth.rivera7@unitec.edu)

### **DATOS GENERALES**

1. ¿Su vivienda es propia?
  - a. Sí
  - b. No (Terminar encuesta)
  
2. ¿De qué tipo es su vivienda?
  - a. Casa
  - b. Apartamento
  - c. Otro (Especifique) \_\_\_\_\_
  
3. ¿En cuál sector de la ciudad reside?
  - a. Noroeste
  - b. Suroeste
  - c. Noreste
  - d. Sureste
  
4. ¿Realiza mantenimiento a la infraestructura de su vivienda?




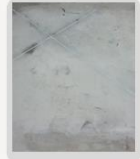





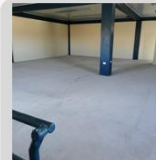
















- a. Sí
  - b. En ocasiones
  - c. No (Pasar a sección de CLIENTES POTENCIALES)
5. ¿Cuáles de los siguientes tipos de mantenimiento realiza a su vivienda?
- a. Reparaciones de paredes/pisos
  - b. Pintura de paredes/pisos
  - c. Protección de paredes/pisos contra humedad
  - d. Reparación del sistema eléctrico
  - e. Remodelaciones
  - f. Otros (especifique)\_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es la frecuencia con la que realiza mantenimiento a su vivienda?
- a. Cada año
  - b. Cada 2 años
  - c. Cada 3 años
  - d. Cada 4 años
  - e. Otros (especifique)\_\_\_\_\_
7. ¿Cuál es su presupuesto para realizar mantenimiento a su vivienda?
- a. Menos de L. 4,000
  - b. Entre L. 4,001 y L. 8,000
  - c. Entre L. 8,001 y L. 16,000
  - d. Más de L. 16,000
8. ¿Tiene conocimiento acerca de la pintura epóxica sus beneficios y ventajas?
- a. Sí

- b. No
  - c. Tal vez
9. ¿Estaría dispuesto a contratar servicios de mantenimiento en su vivienda, tales como revestimientos, recubrimientos de techos, pisos, terrazas, balcones, patios y azoteas, así como para pintar paredes o cerámicas, utilizando pintura epóxica?
- a. Sí
  - b. No
  - c. Tal vez
10. De los siguientes enunciados, valore del 1 al 5 los factores que influyen en la decisión de contratación de servicios de mantenimiento en su vivienda (siendo el 1 la expresión de la mínima influencia y el 5 la máxima)

	1	2	3	4	5
f. Calidad de materiales utilizados					
g. Cumplimiento de plazos					
h. Mano de obra calificada					
i. Tiempo de garantía					
j. Medidas de seguridad industrial					

11. ¿Por cuáles medios le gustaría recibir información sobre ofertas y descuentos en servicios de mantenimiento?
- a. Facebook
  - b. WhatsApp
  - c. Instagram
  - d. LinkedIn
  - e. Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

## ANEXO 6. CATÁLOGO DE SERVICIOS DE COINSEH.

 <p><b>COINSEH</b> Construcción, Industria y Servicios de Honduras.</p> <p><b>SOLUCIONES INDUSTRIALES!</b></p>	 <p><b>NUESTRAS ESPECIALIDADES</b></p>	<p><b>Reparación de Juntas</b></p> <p>Antes  Después </p> <p>01.</p>
<p><b>Reparación de Área.</b></p> <p>Antes  Proceso  Después </p> <p>02.</p>	<p><b>Aplicación de Mortero Autonivelante</b></p>   <p>03.</p>	<p><b>Suministro y Aplicación de Epóxico.</b></p> <p>Antes  Después </p> <p>04.</p>
<p><b>Suministro y Aplicación de Uretano.</b></p> <p>Antes  Después </p> <p>05.</p>	<p><b>Polished Concrete Floor</b></p>    <p>06.</p>	<p><b>Reparación e Impermeabilización de Azoteas.</b></p>   <p>07.</p>
<p><b>Recubrimiento de Tanque de Metal.</b></p>  <p>08.</p>	<p><b>Mantenimiento Eléctrico y Control</b></p>    <p>09.</p>	<p><b>Obra Civil</b></p>     <p>09.</p>

## ANEXO 7. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.



### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: José David Barrios Blanco  
Puesto Laboral: Gerente General  
Empresa o Institución: Construcción, Industria y Servicios de Honduras S. de R. L.  
(COINSEH)  
Dirección principal de la Empresa o Institución: Col. Jardines del Valle, 2da etapa, 1er. Calle NO  
atrás del Mall Galerías del Valle, casa # 22,  
Ciudad: San Pedro Sula Departamento: Cortés Día: 1 Mes: Agosto Año: 2023

Estimado Señor(a): José David Barrios Blanco

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial. Hemos seleccionado como tema: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA COINSEH, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuestas, Entrevistas, Observación, Análisis de Documentos, entre otros métodos de recolección de información

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

María Eugenia Chacón Macías

Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 21143075

Iris Elizabeth Rivera Vallecillo

Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 21223072

Por este medio, Construcción, Industria y Servicios de Honduras S. de R. L. (COINSEH)  
(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

José David Barrios Blanco

(Nombre y sello del Director / Gerente)

j.aguilar@proservieth.com  
Correo electrónico de Director/Gerente

Iris Elizabeth Rivera Vallecillo  
Va. B.

