



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SISTEMAS
ELÉCTRICOS SOLARES S. DE R.L. SIELSOL 2017-2021**

SUSTENTADO POR:

ELIDA LIZZETH DOMÍNGUEZ LORENZO

MIRELLA ELIZABETHE PADILLA ANDINO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

TEGUCIGALPA, F.M.

HONDURAS C.A.

ENERO 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÒGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BRÉVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SISTEMAS
ELÉCTRICOS SOLARES S. DE R.L. SIELSOL 2017-2021**

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

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

ELOÍSA RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO

DANIEL FERNANDO BENAVIDES

MIEMBROS DE LA TERNA:

EDITH DÁVILA

MARLON MEJÍA

ADALBERTO MÉNDEZ



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SISTEMAS ELÉCTRICOS SOLARES S. DE R.L. SIELSOL 2017-2021

ELIDA LIZZETH DOMÍNGUEZ LORENZO

MIRELLA ELIZABETHE PADILLA ANDINO

Resumen

En la presente tesis se formuló un Plan Estratégico para la Empresa SIELSOL, S. de R.L con el objetivo de proporcionar un mejoramiento en la gestión administrativa, el cual será como una pauta en el corto y mediano plazo con la finalidad de afianzar la toma de decisiones. Se exponen seis capítulos los cuales detallan de manera sintetizada la realización de esta investigación. En el primer capítulo se describe la situación actual de la empresa identificando el problema principal, un segundo capítulo, donde se encontrarán varias referencias de diversos autores, acerca de lo que contiene un plan estratégico, un tercer capítulo donde se detalla el enfoque, diseño técnicas e instrumentos utilizados; un cuarto capítulo en el cual se analizan e interpretan los datos obtenidos que nos permitieron profundizar en el problema planteado; un quinto capítulo donde se detallan conclusiones y recomendaciones que surgieron en el transcurso de la investigación, asimismo, en el capítulo final se realiza una propuesta de un plan estratégico, donde se redefine, misión, visión, objetivos estratégicos y valores. Permitiendo de esta manera direccionar las metas de la empresa.

Palabras Claves: Estrategia, misión, objetivos, planeación, planeación estratégica, visión.



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SISTEMAS ELÉCTRICOS SOLARES S.
DE R.L. SIELSOL 2017-2021**

ELIDA LIZZETH DOMÍNGUEZ LORENZO

MIRELLA ELIZABETHE PADILLA ANDINO

Abstract

In this thesis, a Strategic Plan for the SIELSOL, S. de R.L. Company was formulated with the objective of providing an improvement in the administrative management, which will be as a guideline in the short and medium term with the purpose of strengthening the Decisions. Six chapters are presented which synthesize the realization of this research. The first chapter describes the current situation of the company identifying the main problem, a second chapter, where you will find several references of various authors, about what contains a strategic plan, a third chapter which details the approach, technical design And instruments used; A fourth chapter in which we analyze and interpret the data obtained that allowed us to delve into the problem raised; A fifth chapter which details the conclusions and recommendations that emerged during the investigation, and in the final chapter a proposal is made for a strategic plan, redefining mission, vision, strategic objectives and values. In this way, it will be able to direct the goals of the company.

Key Words: Strategy, mission, objectives, planning, strategic planning, vision.

DEDICATORIA

Mirella Elizabeth Padilla Andino

Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a Dios, creador de la vida y a su hijo Jesucristo nuestro Salvador por darme la sabiduría, el discernimiento y la fuerza necesaria para lograr esta meta.

A mi hija Mía Cerrato Padilla que ha servido de inspiración para seguir adelante, así como a mi esposo Omar Cerrato Canales que me ha apoyado incondicionalmente dándome palabras de aliento, a mis padres Blanca Ondina Andino y Obcire Padilla Coello que han estado conmigo brindándome su apoyo y cariño incondicional, a mi hermano Obsire Padilla Andino por estar siempre presente con quien he compartido alegrías y tristezas a lo largo de nuestras vidas.

A mi amiga y compañera Elida Lizzeth Domínguez Lorenzo que en estos 10 años de amistad me ha brindado su cariño, apoyo tanto laboral como a lo largo de la maestría.

Y a mis amigas Florencia Vallecillo, Zoila Castillo y mi cuñado Carlos Cerrato, quienes siempre han tenido palabras de aliento y por ofrecerme su amistad y apoyo en todo momento.

Elida Lizzeth Domínguez Lorenzo

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios, creador del universo, a mi Madre Santísima, La Virgen María, por ser mis guías y fortaleza en el logro de esta meta.

De igual forma a mis padres María Wenceslao Lorenzo Rodríguez y Domiciano Domínguez Gómez, quienes con su formación, valores inculcados y sobretodo sus consejos, me han ayudado a vencer los obstáculos y dificultades presentados, asimismo por brindarme su apoyo de manera incondicional.

A mi hermano Darwin, mis hermanas: Gina, Sandy y Mirsa, a mi cuñada Ana y mi sobrino Josafat, por su comprensión, apoyo en los momentos en que más lo he necesitado, así como la unidad familiar que siempre nos ha caracterizado.

A Mirella Elizabeth Padilla Andino, quien, a través de estos 10 años de amistad y compañerismo, en los cuales hemos luchado ante las dificultades y adversidades durante este tiempo, no obstante, con el cariño y apoyo mutuo hemos llevado a feliz término.

AGRADECIMIENTO

Mirella Elizabethe Padilla Andino

Mi más profundo agradecimiento, primeramente, a Dios creador del universo y por estar siempre conmigo en todo momento de mi vida.

A mi abuela Rosa Amalia Coello, quien con su amor, ejemplo y cariño siempre ha estado en mi vida incondicionalmente y por sus oraciones que me han bendecido muy grandemente.

A mi tío Juan Antonio Padilla por confiar en mí, ya que me brindó su apoyo para la realización de la investigación en su empresa.

A nuestros asesores Eloísa Rodríguez y Daniel Fernando Benavides por su tiempo y apoyo en esta investigación.

Elida Lizzeth Domínguez Lorenzo

Mi agradecimiento a Dios, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por ser mi guía en toda mi carrera.

A mi hermana Gina Mariela Domínguez, por su gran apoyo durante el transcurso de mi carrera, asimismo su paciencia para conmigo, en todos los momentos que la he necesitado en los momentos buenos y malos.

A Omar Cerrato Canales y Mirella Padilla, por abrirme las puertas de su hogar y hacer de su familia mi familia también.

Al Sr. Juan Antonio Padilla por permitirme realizar este proyecto de tesis en su empresa.

Al Lic. Daniel Fernando Benavides y Eloísa Rodríguez, asesores por brindarnos su apoyo y lo más valioso el tiempo en el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	2
1.2.2 LA EMPRESA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO	9
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	20
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	24
3.1 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	24
3.2 ENFOQUE.....	24
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.3.1 POBLACIÓN.....	26
3.3.2 MUESTRA	26
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADAS	27
3.4.1 TÉCNICAS	27
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	27
3.5 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	28
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS	28
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	30
4.1 ENCUESTA APLICADA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE SIELSOL	30

4.2 ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL	34
4.3 ENTREVISTA REALIZADA A LA ADMINISTRADORA	36
4.4 ANÁLISIS FODA DE SIELSOL.....	38
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
5.1 CONCLUSIONES.....	42
5.2 RECOMENDACIONES	43
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	46
6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SISTEMAS ELÉCTRICO SOLARES SIELSOL S DE R.L. 2017-2021	47
6.2 INTRODUCCIÓN.....	47
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	48
6.3.1 REDIFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN	48
6.3.2 REDIFINICIÓN DE VALORES	49
6.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	51
6.3.4 PLAN ESTRATÉGICO.....	51
6.3.5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
6.3.6 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	54
6.4 PLAN ESTRETÉGICO, CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	60
ANEXO 1. ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA SIELSOL	60
ANEXO 2. ENTREVISTA CON EL GERENTE	62
ANEXO 3. ENTREVISTA CON LA ADMINISTRADORA	64
ANEXO 4. FOTOGRAFÍAS DE LAS TIENDAS DE SIELSOL	65
ANEXO 5. DESCRIPTORES DE PUESTOS PARA COLABORADORES DE SIELSOL	71
ANEXO 6. ESCALA SALARIAL PROPUESTA	79

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SIELSOL	4
FIGURA 2. PROCESO DE FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	11
FIGURA 3. TASA DE ANALFABETISMO POR DOMINIO	19
FIGURA 4. GÉNERO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SIELSOL Y DEPARTAMENTO AL CUAL ESTÁN ASIGNADOS.	30
FIGURA 5. EL RANGO DE EDAD DE LOS EMPLEADOS DE SIELSOL	31
FIGURA 6. ANTIGÜEDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE SIELSOL.	31
FIGURA 7. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SIELSOL.	32
FIGURA 8. IMPORTANCIA SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.	33
FIGURA 9. RUBRO DE LA EMPRESA Y SERVICIO QUE OFRECE.	33
FIGURA 10. FORTALEZAS VRS. OPORTUNIDADES	39
FIGURA 11. FORTALEZAS VRS. AMENAZAS	40
FIGURA 12. DEBILIDADES VRS AMENAZAS.	40
FIGURA 13. DEBILIDADES VRS. OPORTUNIDADES	41
FIGURA 14. PROPUESTA DE VALORES	50
FIGURA 15. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51
FIGURA 16. PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA	52

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TIPO DE CAMBIO LEMPIRA VRS. DÓLAR	17
TABLA 2. DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE HONDURAS.	18
TABLA 3. ANÁLISIS FODA DE SIELSOL.	38
TABLA 4. ESTRATEGIA PROCEDENTES DEL ANÁLISIS FODA.	53

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se definirá, lo que es la formulación del problema, los objetivos que se pretenden alcanzar y el desarrollo de la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocio, sus metas de desempeño y su estrategia. (Thompson/ Peteraf / Gamble / Strickland, 2012).

Con la presente investigación se pretende reforzar la gestión administrativa actual, así mismo determinar qué tipo de factores influyen en el desfavorable funcionamiento de la empresa Sistemas Eléctricos Solares; Mediante el diseño de un plan estratégico que sea una pauta para la empresa, en el corto y mediano plazo se pretende mejorar el control administrativo, que permita una mejor toma de decisiones.

En el primer capítulo, se plasma lo concerniente al planteamiento del problema de investigación, las preguntas, los objetivos, tanto general como específicos y la justificación del problema.

En el segundo capítulo, se muestra el marco teórico iniciando con un análisis de la situación actual en el entorno macro, micro e interno, así como la definición de la Planeación Estratégica.

En el tercer capítulo, se describen las variables de estudio y se da a conocer el diseño metodológico de la investigación, definición el tipo de estudio, el enfoque y diseño de la investigación, así como la elección de las técnicas e instrumentos de investigación para la recopilación de la información.

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados derivados del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación, así como el análisis e interpretación de los mismos, que se utilizaron como base para la construcción del análisis FODA de la empresa.

En el capítulo V, muestra las conclusiones procedentes del estudio y las recomendaciones que podrán ser consideradas con la puesta en marcha de la propuesta del plan estratégico.

En el capítulo VI, se detalla la propuesta del plan estratégico para la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., y los elementos necesarios para que su implementación sea efectiva.

Por último, se finaliza el trabajo incluyendo las fuentes bibliográficas y los anexos correspondientes que sirven de complemento para la presente investigación.

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación Estratégica, término que se utiliza en la administración para alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones con el propósito de aumentar sus ganancias y crecimiento dentro de su área.

Según Thompson, Gamble & Peteraf (2012) afirman: “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.4).

Todo directivo debe comprender el significado de lo que es la planeación estratégica, ya que establece las metas y medios correctos hacia un enfoque que englobe a toda la organización, así mismo desarrollar una ruta de acción adecuada sobre las decisiones tanto a corto y a mediano plazo.

Actualmente las organizaciones reconocen la importancia de la Planeación Estratégica debido a que ayuda a mejorar la competitividad y permite estar en constante evolución en este mundo tan globalizado y tecnológico. Cabe destacar que toda organización requiere un compromiso en todos los niveles para poder orientar, implementar y cumplir las políticas que contribuirán a mejorar la calidad administrativa y por ende la rentabilidad de la empresa.

1.2.2 LA EMPRESA

La empresa (SIELSOL), inicio operaciones el 20 de junio de 1995, su propietario el Sr. Juan Antonio Padilla Coello se constituyó como comerciante individual con un capital inicial de L. 5,000.00; brindando el servicio de energía solar fotovoltaico a través de paneles solares, en zonas rurales donde la Empresa de Energía de Honduras no tiene cobertura. Dos años después, el propietario, quien no contaba con los recursos financieros suficientes y las Instituciones Financieras no le otorgaban ningún tipo de financiamiento, ya que no estaba constituido como una Sociedad si no como Comerciante Individual; por tal razón decide cambiar de denominación social de Comerciante Individual a una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Originalmente establece sus oficinas en la Colonia Alemán en la Ciudad de Comayagüela, debido a la demanda de las instalaciones de paneles solares; decide rentar un local más amplio trasladando su oficina principal a La Colonia Alameda, este nuevo local posee una mejor ubicación estratégica.

En la actualidad la empresa consta de cuatro tiendas ubicadas así: Oficina Principal en Tegucigalpa, Oficina Danli en el Barrio El Centro, Oficina Guaimaca ½ cuadra abajo de la Alcaldía Municipal y Oficina Nacaome, en Barrio el Centro. Todas estas sucursales se dedican exclusivamente a realizar actividades de venta del servicio ya que los materiales permanecen en la oficina principal.

Cabe mencionar que la empresa tiene como iniciativa mejorar la gestión administrativa con el fin de maximizar utilidades y disminuir costos. En la actualidad SIELSOL necesita renovar sus procesos administrativos, estratégicos y financieros para diferenciarse de la competencia, en vista que durante los 21 años de existencia en el mercado nunca ha elaborado planes de acción que la lleven a enfocarse en su mercado meta, conocer la oferta y demanda que tienen; asimismo, cada día se encuentra con un mayor número de competidores lo cual representa compartir el mercado, perder posicionamiento y una disminución en las ventas que con llevaría a una menor participación dentro de este; debido a que la forma en que se ha administrado ha sido de forma tradicional.

Es por ello que SIELSOL, deberá de direccionar su rumbo, asegurándose hacia donde se quiere llegar y de esta manera definir cómo llegar a las metas, por lo cual toda empresa ya sea grande o pequeña deberá contar con un plan estratégico, que ayude donde se definan claramente los objetivos de la empresa y las actividades para llegar a éstos.

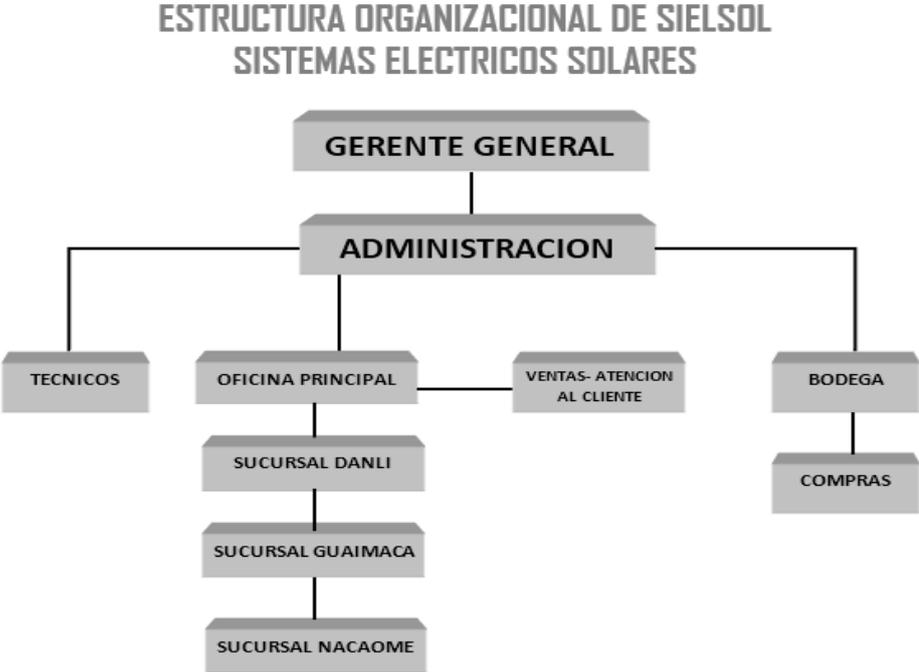


Figura 1. Organigrama de la Empresa SIELSOL

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones se desarrollan en un ambiente de continuos cambios, es por eso que se necesita analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben estar informadas de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventaja competitiva. La relevancia aquí es que las empresas deben estar alertas y hacer un análisis estratégico de su entorno.

En Honduras las empresas atraviesan una problemática tanto interna como externa, lo que ha provocado que bajen su productividad y carezcan de una estabilidad en el mercado. La interna se basa en la falta de organización, retrasos tecnológicos, falta de capacitación al personal y escasez de recursos financieros; la externa comprende política fiscal y falta de acceso al financiamiento.

Toda empresa debe de tener en cuenta dividir el trabajo por especialización de conocimientos y habilidades que cuente con mecanismos de coordinación basados y alineados con la estrategia definida por la empresa; así mismo deberá contar con actividades que ayuden a distribuir el trabajo de manera adecuada, para crear una ventaja competitiva ya que éstos aspectos son vitales para la sobrevivencia de la misma.

Es importante señalar que la estructura organizacional con la que cuenta SIELSOL no es la más apropiada, en vista de que evita que la gestión administrativa como la operativa no sea tan eficiente lo que eventualmente puede conducir a una pérdida potencial del negocio.

Se plantea la posibilidad de un plan estratégico que consistirá en describir cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, misión, visión, valores, objetivos y la redefinición de estrategias que imposibilitan a SIELSOL a tener un mejor funcionamiento, mediante la implementación de una serie de actividades y sub actividades que permitan que la empresa sea rentable, adquiera valor y se mantenga en operación.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con el planteamiento anterior se puede definir el problema actual que enfrenta SIELSOL de la siguiente manera:

¿Es suficiente lo que en la actualidad la administración de la empresa SIELSOL realiza en calidad de actividades que conlleven al cumplimiento de su visión, misión y objetivos del negocio, o es necesario reorientar esfuerzos y optimizar recursos a través de un plan estratégico integral?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los factores que inciden negativamente en la gestión administrativa de SIELSOL?
2. ¿Qué actividades y sub actividades servirán para mejorar los procesos administrativos de SIELSOL?
3. ¿Qué alternativas contribuyen a fortalecer la gestión administrativa en SIELSOL?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico a la empresa SIELSOL, para el mejoramiento en la gestión administrativa en el período comprendido del año 2017 hasta el 2021.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los factores que inciden en la gestión administrativa de SIELSOL.
2. Definir las actividades y sub actividades que servirán para mejorar el proceso administrativo de SIELSOL.

3. Determinar qué alternativas contribuyen a fortalecer la gestión administrativa de SIELSOL.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día tanto la globalización y el continuo cambio tecnológico exige a las empresas buscar nuevas alternativas que les permita crecer en el mercado y de esta manera lograr resultados positivos para la organización.

Dado el dinamismo que caracteriza ahora a los mercados, la tecnología se ha convertido en una herramienta estratégica esencial para capturar mercados y mantenerse en ellos. Pero hay que entender el sentido exacto de ese nuevo rol que se le asigna al dominio tecnológico. Aquello de suponer que el tener la última tecnología es una garantía de éxito, si alguna vez fue cierto, ya no lo es. La competitividad no se alcanza en base a cuánto se gasta sino en base a cómo se gasta. La modernización de la empresa no es una cuestión de dinero sino de inteligencia y esfuerzo, incluso para orientar mejor el uso del dinero (Pérez, 1996, p. 8).

La importancia que representan las pequeñas y medianas empresas en la economía del país como fuente generadora de empleo, así como su contribución a la creación de riqueza, se considera que son el instrumento más importante para el desarrollo del país, en lo que se refiere a desarrollo económico y social, asimismo constituyen una opción para disminuir el desempleo.

SIELSOL, es una empresa prestadora de servicio con 21 años de existencia en el mercado, posee una estructura organizacional débil y cuenta con un Departamento Administrativo el cual no ejerce las funciones que corresponden a éste.

Es importante mencionar que cuenta con cuatro oficinas a nivel nacional y la administración se ha realizado de manera tradicional, es por esto, que es necesario investigar el funcionamiento y condiciones actuales, además de los factores que inciden para que ésta no se lleve a cabo de una forma eficiente.

Con el propósito de fortalecer la gestión administrativa de SIELSOL, así como su forma de operar, se requiere de una buena organización que le ayude a establecer cuál es su situación actual frente a sus competidores y como emprender cambios innovadores que ayuden a solucionar los problemas con los que se afronta.

Dentro de la organización del siglo XXI, los sistemas de gestión de la calidad son una tendencia gerencial que se ha impuesto, dados sus atributos y beneficios. Por ello es tan importante diseñar e implementar sistemas que ayuden a fortalecer los procesos, procedimientos, estructura organizativa y funcional de las empresas. Una buena gestión, orientada por un sistema sólido, contribuye a alcanzar altos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad («Diana Castaño Garcia.pdf», s. f., p. 2).

El capital humano, como factor principal para mantener y perfeccionar su gestión, ha transitado hacia un enfoque estratégico dentro de la organización. Se plantea que esto significa cambiar la mentalidad gerencial, dentro de la gestión de la información y el conocimiento, reconociendo al conocimiento como fuente de las ventajas competitivas y al capital intelectual como uno de los activos más importantes de la organización. (Ricardo et al., 2015, p. 1)

La puesta en marcha de una estrategia global le implica a la empresa moverse dentro de un esquema donde se integren y regularicen las decisiones estratégicas para alcanzar identidad y vender en todo el mundo donde exista demanda significativa de los compradores. (Thompson & Strickland, 2004)

De acorde al problema enunciado en el capítulo 1.3.1, el presente proyecto de estudio se justifica mediante la formulación de un plan estratégico para el período 2017-2021 que ayude a mejorar la gestión administrativa y los procesos operativos, que permitan planear, analizar y ampliar las fortalezas con el fin de enfrentarse a los cambios que exige un mercado de mucha competencia.

Mediante la formulación de este plan estratégico se busca reorientar los procesos administrativos, operativos, redefinir la misión, visión, valores y objetivos de la empresa y realizar un análisis PEST; mismo que sea práctico, posible y adaptado al entorno.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

En el presente capítulo, se hace una recopilación de diversas fuentes bibliográficas en las que se basan para el cumplimiento del objetivo general de la investigación, iniciando con el estudio a nivel macro y micro-entorno en que la empresa se encuentra vinculada.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO

En esta sección se hará referencia al proceso de planeación estratégica y su importancia en las organizaciones, de igual manera se detallará las particularidades de la Industria de Energía Solar Fotovoltaica que nos permitirá identificar las fuerzas externas que influyen en el provecho de la empresa en estudio.

2.1.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planeación es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que interviene en el proceso de planeación (Mintzberg 1997).

Según (Sallenave, 2002) “La planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos”

De acuerdo a David (2008), “La Planeación Estratégica, se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos” (p 5).

En base a los conceptos anteriores se deduce que la planeación estrategia es una herramienta que ayuda a los directivos a visualizar escenarios futuros, con el objetivo de

direccionar a la organización hacia donde se pretender llegar, que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

Torres Hernández (2014) señala que la planeación estratégica hace que los administradores estén alertas a los cambios que se presentan en su entorno, evaluando nuevas oportunidades e identificando las amenazas que los pudieran afectar, así como proponer modelo de negocios que permita lograr un éxito sostenido de la organización (p. 7).

2.1.1.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Colón Rodríguez (2009) Es un proceso en el cual la toma de decisiones en una organización obtiene, procesa y analiza información interna y externa con el fin de dar un pronóstico actual de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir qué dirección debe tomar la empresa. Todas las empresas deben de tener un proceso continuo, ya que muchas empiezan implementando el plan de acción, pero no lo finalizan por motivos de dinero, inflexibilidad e inseguridad, por lo cual cuando se implementa un plan de acción se debe ver su alcance con los recursos reales que cuenta la empresa.

Armijo (2009). Afirmar.” La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos por el cumplimiento de la misión” (p.10).

2.1.1.3 EL PROCESO DE FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) describe que “el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

Elaborar una visión estratégica dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionada.

1. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
2. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazo la administración.
3. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
4. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa”

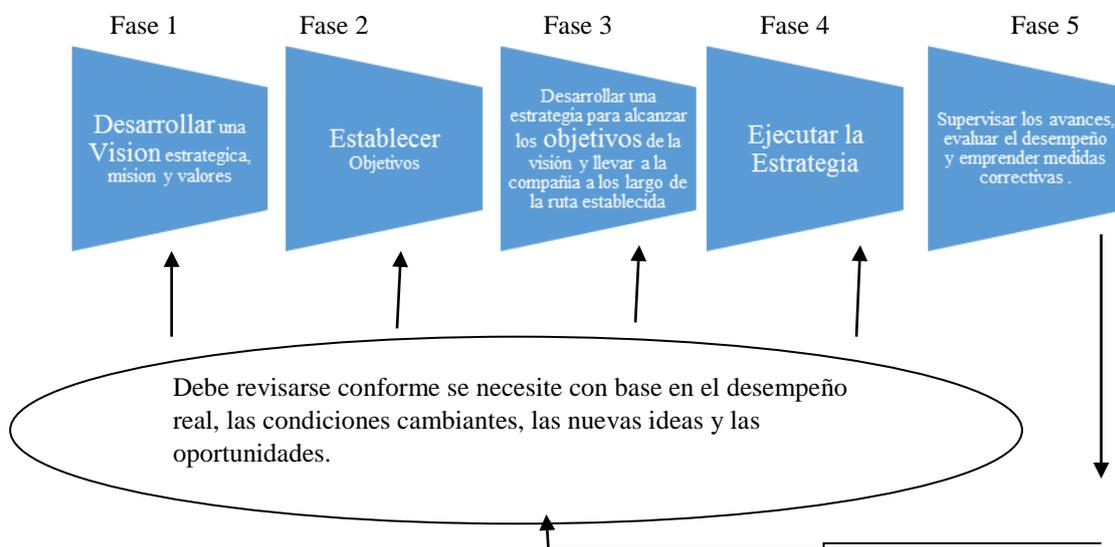


Figura 2. Proceso de Formulación y Ejecución de la Estrategia

A continuación, se definirán los siguientes conceptos:

VISIÓN ESTRATÉGICA:

El enunciado de la visión que la empresa establece configura un contexto esencial para situar una estrategia más detallada y para la relación de la firma con los diversos grupos que

invertieron en ella. Por lo general, un enunciado de la visión aclara: la misión o finalidad de la organización; el ámbito específico de la empresa; el posicionamiento de la empresa con relación a otros competidores; y sus metas primordiales. (Rodríguez, 2005)

La visión de una organización tiene que expresar hacia dónde quiere llegar, el producto que ofrece, los objetivos y la estrategia de la compañía.

MISIÓN: Define la labor o actividad que la empresa realiza en el mercado, así mismo puntualiza hacia qué va dirigido.

“La misión de una organización es el propósito o razón de la que declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, o un producto, como automóviles” (Wheelen, Thomas, Hunger, J. David, 2007).

VALORES: Thompson et al. (2012) Afirma “Los valores de una compañía son las Creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza Negocios de su compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (p. 27).

Numerosas organizaciones no tienen definidos los valores estratégicos, debido a que desconocen la filosofía de la empresa.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativa y como comunicarlas a los demás, en que negocios intervenir y cómo administrar (Morrisey, Cap.3)

OBJETIVOS:

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar la dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia

los objetivos más altos de la jerarquía de meta, la visión y misión. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

Los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías:

1. La utilidad, considerada de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y la economía de la empresa.
2. La expansión, sea con relación a ella misma o con la relación al mercado en que participa.
3. La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa asegurar su futuro y continuidad.

La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir destino con libertad. (Idalberto Chiavenato, 2011)

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA:

Las estrategias se definen en todos los niveles de la organización y no existe una manera única para plantear las estrategias, sin embargo se debe establecer un punto de referencia, para determinar lo que serán las estrategias, tales como el análisis de los factores internos y externos que a su vez abarcan seis elementos: a) las oportunidades y amenazas, b) las condiciones de la industria y la competencia, c) las consideraciones de los factores sociales, políticos y de la ciudadanía, d) las fortalezas y debilidades, e) las ambiciones personales, filosofías de negocio y principio ético de los administradores, f) y los valores compartidos y la cultura organizacional. (Torres Hernández, 2008)

EJECUTAR LA ESTRATEGIA: Dentro del proceso de formulación de la estrategia, el siguiente paso es la ejecución la cual se lleva a cabo la propuesta en marcha que se desea implementar en la empresa. Es en este paso se modifican varias actividades como por ejemplo los procesos administrativos, ventas, financieros, de marketing en otros.

La ejecución no es una táctica si no que comprende un conjunto de técnicas y comportamientos que necesita la organización para lograr una ventaja competitiva.

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y

las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.
(L. Hill & Jones, 2009, p. 28)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ESTRATEGIA Es la fase final del proceso de planeación y formulación de la estrategia, aquí lo que se busca es dar seguimiento frecuente a los objetivos trazados, así como evaluar constantemente el negocio para crear ventaja competitiva misma que sea notable, eficaz, duradera y difícil de imitar.

Thompson et al (2012) Afirma “Es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia”

2.1.1.4 LAS EMPRESAS DE ENERGÍA SOLAR

Actualmente, las empresas de energía renovable se han mercantilizado a nivel mundial y Honduras no ha sido la excepción. Su rápido crecimiento particularmente en el sector energético, es impulsado por diferentes factores, como ser: apoyo de gobierno central, financiamiento, la demanda de consumo energético, reformas tanto políticas como ambientales y la necesidad de acceso de este servicio.

En consecuencia, los países en vías de desarrollo están surgiendo mercados nuevos para el explotamiento de energías renovables misma que sean aún bajo costo y que no perjudique el medio ambiente.

La energía solar tiene dos características importantes: su condición de energía prácticamente inagotable y el hecho de ser no contaminante. Además, es una fuente de energía disponible, en mayor o menor medida, en cualquier parte del planeta pudiendo ser colectada y transformada en el lugar de utilización. Esto último pueden ofrecer ventaja económica considerables, particularmente en áreas remotas y aisladas, para los cuales el costo de transporte de combustibles convencionales (derivados del petróleo y gas) o de distribución de electricidad pueden ser muy elevadas. Duran, Julio C. y Godfrin Elena. M (S.F.).

Existen varias fuentes de energía entre ella tenemos:

1. Energía hidráulica: Se obtiene de las fuentes de agua, se considera que es un tipo de energía renovable que no emite productos contaminantes.
2. Energía de biomasa y biocombustible: Este tipo de energía se extrae de residuos de madera, estiércol, caña de azúcar, de la planta de maíz y es utilizada por países poco industrializados.
3. Energía geotérmica: Se adquiere a través del calor interno de la tierra como ejemplo las aguas termales.
4. Energía eólica: Esta proviene de las corrientes de aire en la actualidad la energía eólica es producida a través de aerogeneradores conectados a grandes redes de distribución de energía eléctrica.
5. Energía solar: Es una energía renovable que se obtiene a través de la radiación solar. Las tecnologías que se emplea son los paneles fotovoltaicos y colectores solar térmicos.

A nivel mundial, la producción de electricidad renovable en el 2015 continuó dominada por los grandes generadores (por ejemplo, a escala de megavatios y mayor), los cuales son propiedad de empresas de servicios públicos o de grandes inversionistas. Al mismo tiempo, existen mercados en los que la distribución de la generación renovable a pequeña escala ha despegado, o comienza a hacerlo. Bangladesh es el mayor mercado del mundo para sistemas solares domésticos, mientras que otros países en desarrollo (por ejemplo, Kenia, Uganda y Tanzania, en África; China, India y Nepal en Asia; Brasil y Guyana en América Latina) están experimentando una rápida expansión de sistemas renovables a pequeña escala, incluyendo mini-redes de energía renovable, y así poder abastecer de electricidad a las personas que viven alejadas de la red. (REN21, 2014, p.7)

2.1.1.5 ANÁLISIS PEST

Martínez Pedros, Daniel & Gutiérrez (2005) señala “Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”. (p 34.)

(José Carlos Donet Sepúlveda & David Juárez Varón, 2015) concluye: “Con este análisis se identificarán los factores del entorno general que va afectar a la empresa. Cabe aclarar que habrá factores que tengan una mayor influencia sobre el funcionamiento de la empresa que otros” (p. 63).

2.1.1.6 FACTORES POLÍTICOS – LEGAL

SIELSOL cuenta con cuatro sucursales situadas dentro del territorio hondureño, por lo tanto, se ve afectada por la estabilidad política del país. Dentro de los factores políticos-legales en la que se puede ver perjudicada la empresa están la violación a los derechos humanos, golpe militar, terrorismo, cambios a la Constitución de la República, Ley de Promoción a la Generación de Energía Eléctrica con Recurso Renovable y Ley General de la Industria de Energía Eléctrica.

El sistema político de Honduras es demócrata Constituido como República Libre y Soberana, es por tanto que debemos mostrar una buena imagen en exterior.

Así mismo en la parte legal de acuerdo al artículo número 27 de la Ley de Promoción a la Generación de Energía Eléctrica a fin de obtener los incentivos fiscales establecido en la presente Ley, los productores de energía con recursos renovables nacionales deberán presentar su solicitud ante la SAR (Servicio de Administración de Rentas) con su correspondiente certificación de resolución de permiso.

2.1.1.7 FACTORES ECONÓMICOS

El análisis de los factores económicos son los que afectan las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa.

Dentro de estos factores económicos que afectan a las empresas hondureñas se encuentran la política fiscal, política monetaria, inflación y tipos de cambio. Para el 2105 el crecimiento económico de Honduras fue de un 3.6%, en agosto del 2016 muestra un crecimiento del 3.8%, en cuanto a la inflación acumulada para el 2015 fue de un 2.36%(Banco Central de Honduras).

El tipo de cambio lempira frente al dólar es otro factor que golpea directamente la economía del país ya que las remesas enviadas por compatriotas en el exterior son los que hacen que la moneda no se devalué aceleradamente.

Tabla 1. Tipo de Cambio Lempira vrs. Dólar

FECHA	COMPRA	VENTA
DICIEMBRE	23.3947	23.5584
01/12/ 2016	23.3899	23.5536
02/12/2016	23.3994	23.5632

Fuente BHC. Banco Central de Honduras

2.1.1.8 FACTORES SOCIO- CULTURALES

Hoy en día las empresas tienen que establecer estrategias para lograr llegar a los diferentes segmentos dentro de una población, estudiar los gustos y el comportamiento de los clientes. Son muchos factores los que encierran en el contorno socio-cultural entre ellos podemos mencionar: demografía, educación, seguridad social, religión, distribución de los ingresos etc.

A continuación, se describe como está conformada la población hondureña:

Tabla 2. Distribución Poblacional de Honduras

Clasificación	Nacional	%	Rural	Urbano
Población Total	8,570,154	100	3,952,397	4,617,757
PET	6,748,693	78.7	3,032,200	3,716,494
PEA	3,935,335	45.9	1,813,609	2,121,726
Ocupados	3,647,637	92.7	1,712,702	1,934,935
Asalariados	1,695,792	46.5	623,464	1,072,328
No Asalariados	1,951,845	53.5	1,089,238	862,608
Desocupados	287,698	7.3	100,907	186,791

Fuente: (INE) Instituto Nacional de Estadísticas

En Honduras para junio del 2015 la población total asciende a 8, 570, 154 de la cual el 78.7% de la población está en edad de trabajar (10 años y más). La población Económicamente Activa (PEA) representa el 45.9% del total nacional, de los cuales el 92.7% se encuentran ocupados y el 7.3% desocupados. Del total de la población ocupada, el 47.0% se encuentra en el área rural y el 53.0% en la urbana (INE, 2015).

En cuanto a la educación en Honduras para junio 2016 el 11.0% de las personas no saben leer ni escribir; la tasa de analfabetismo continúa aumentando siendo mayor en la población del área rural con un 17.2% frente a un 6.3% en el área urbana.

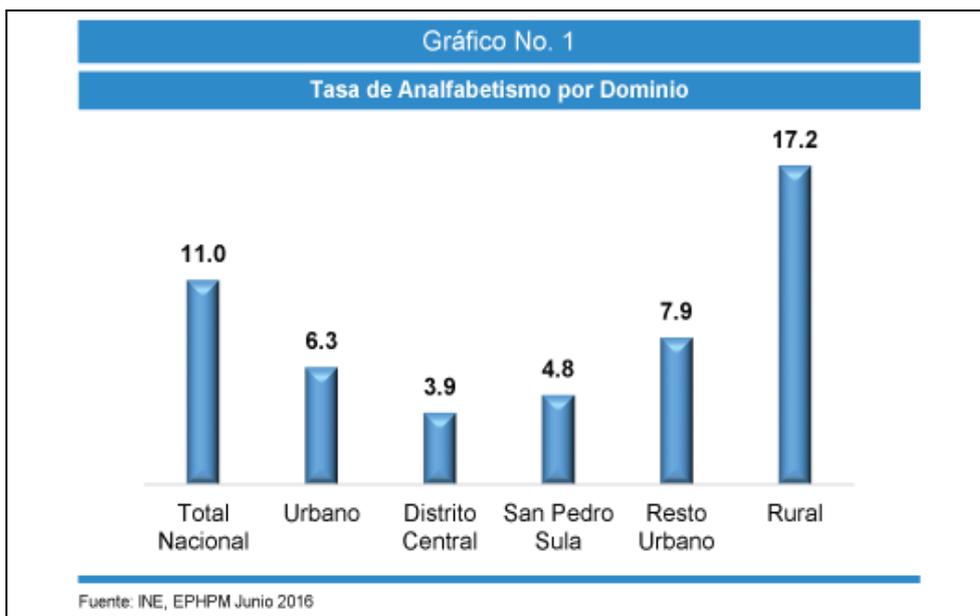


Figura 3. Tasa de Analfabetismo por Dominio

Fuente:(INE) Instituto Nacional de Estadística de Honduras

2.1.1.9 FACTORES TECNOLÓGICOS

En el mundo donde la información está al alcance a toda hora y que las nuevas formas de comunicación aparecen frecuentemente; el correo electrónico, los dispositivos móviles, así como los equipos de cómputo se ha vuelto de uso tan común.

Los cambios tecnológicos se han dado de manera muy trascendental mismo que han sido de apoyo en los procesos de transformación de materia prima, sistemas de facturación y de cobro; en la forma de administrar el negocio, a la distribución y comercialización de los productos y servicios.

Dependiendo del rubro de la empresa surgen las necesidades tecnológicas; sin embargo, existen tecnologías que no tienen que ver con el producto o servicio que ofrece la empresa sino en la forma de administrar el negocio.

Las empresas que se dedican a la fabricación de energía eléctrica renovable no son la excepción; los sistemas solares utilizan la tecnología de sistemas fotovoltaicos cuyos componentes básicos, de acuerdo, AIDIS (1999).

- a. Dispositivo generador solar (módulos fotovoltaicos)
- b. Dispositivo eléctrico operador (carga)
- c. Dispositivo acumulador eléctrico (batería)
- d. Dispositivo regulador controlador

Entre las principales aplicaciones de esta tecnología citaremos las principales experiencias realizadas en los últimos cinco años en Latinoamérica y presentadas en el Primer simposio de Energía Renovable realizado en noviembre de 1999 en Arica Chile:

- a. uso de cocinas solares
- b. Alumbrado en zonas rurales aisladas
- c. Sistema de bombeo fotovoltaico para abastecimiento de agua potable y para uso en regadíos.
- d. Sistema de potabilización de agua
- e. Secado de semillas ejemplo: café y otras, secado de madera
- f. Refrigeración para conservación de alimentos (piscicultura) y para vacunas en centro de salud de zonas rurales aisladas.
- g. Sistema de calentamiento de agua en cas as domésticas y piscinas en centros de recreación.
- h. Aire acondicionado.(«XXVII Congreso Centroamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental», 2011)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

También conocido con el entorno específico las cuales determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas delimitan sus estrategias para la toma de decisiones.

El micro entorno estudia los factores como: los proveedores, clientes, el mercado meta, los competidores, la comunidad, el gobierno entre otros. Por consiguiente, cada empresa debe analizar su sector y su estructura para visualizar las oportunidades potenciales para crear negocio y prever el desarrollo de la empresa.

2.1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA EN LATINOAMÉRICA

En los últimos años las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas han sido objeto de investigación, discusión, asunto de política pública, entre otros, y tienen relevancia debido a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que desempeñan como generadoras de riqueza en la economía de un país. Esto ha permitido un mayor conocimiento

sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico. Sin embargo, las pymes necesitan fundamentos operativos que continuamente, pongan de manifiesto sus problemáticas y estrategias, para facilitar la toma de decisiones desde un punto de vista de política interna de la empresa para su gestión. (FAEDPYME, 2011, p. 6)

2.1.2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS

Hoy por hoy el 90% de empresas existentes en el territorio nacional son de origen familiar y que están en la categoría de micro y pequeña empresa; mismas en donde se encuentra la fuerza laboral del país y que impulsan la economía. El gobierno central deberá presentar propuestas tanto legislativas como financieras para ofrecer a este sector incentivos para inversión.

Actualmente este sector se ve afectado por las leyes tributarias en lo que se refiere al pago de impuestos. Cabe mencionar que otro de los factores, es la inseguridad lo cual obligan al cierre de sus operaciones.

De acuerdo a la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (2012), más del 50 por ciento de las empresas que inician operaciones cierran antes de cumplir un año en funciones. En Tegucigalpa, existen alrededor de 23 mil micro, pequeñas y medianas empresas, que en su mayoría presentan pérdidas significativas a causa de la crisis económica. La respuesta está en ver como se vuelven a reactivar esas empresas, como se reviven, porque el impacto de la crisis económica afectara crecimiento en algunos sectores. Estas empresas generan 600 millones de lempiras al año por concepto de Impuesto sobre la Renta, por lo que es imperante reactivar las empresas que han registrado caídas en ventas. Se determinó que las normas para asegurar el patrimonio familiar es motivar a las nuevas generaciones hacia la participación en el negocio, y establecer una estrategia para asegurar y mejorar la calidad de vida de los fundadores una vez que se retiren de la actividad económica, sin afectar la administración y el rumbo de la empresa. («Mil empresas familiares son asesoradas para trascender a la próxima generación», 2014)

SIELSOL es una empresa de ha sobrevivido en el mercado por 21 años; su propietario a llevado la administración de una manera tradicional (Ingresos menos Egresos), actualmente cuenta con un personal administrativo que realiza esta labor, misma que no cuenta con controles adecuados para lograr una efectiva administración y que el negocio pueda expandirse.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

ADMINISTRACIÓN: Según (P. Robbins & A. Decenzo, 2003) “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (p. 5).

PLANEACIÓN: Según (Gallardo Hernández, 2012) “Es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y objetivos organizacionales, definiendo resultados claves, estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos” (p. 8).

ESTRATEGIAS:

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. (David, 2003, p. 5)

OBJETIVOS:

Se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. (P. Robbins & A. Decenzo, 2003, p. 10)

PLANIFICAR: definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades, Decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse.

Históricamente era un proceso de “arriba hacia abajo” (la alta dirección formulaba planes y estrategias y daba las instrucciones a los niveles inferiores), actualmente, no se concibe como una función exclusiva de la alta dirección, sino que, en mayor o menor medida, todos los niveles (y personas) planifican. (P. Robbins & A. Decenzo, 2003, p. 45)

CONCEPTO DE MISIÓN:

A continuación, se detalla el concepto.

La **misión** es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (I. Thompson, 2015)

VALORES:

Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. (A. A. Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, p. 27)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla la forma en que se realizó la investigación, con el propósito de cumplir los objetivos de estudio, asimismo, se determinó el tipo de estudio, variables, diseño de la investigación, población, muestra e instrumento de recolección de datos.

3.1 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

La definición de las variables de este estudio fueron las siguientes:

- Variable Independiente: Plan estratégico
- Variables Dependientes: Gestión Administrativa y Operatividad

3.2 ENFOQUE

El enfoque utilizado en la investigación fue el Cualitativo, ya que lo que se buscó fue la comprensión y profundización sobre el funcionamiento y operatividad de la empresa, desde la perspectiva de los empleados como del propietario, así como los procesos que se desarrollan en ella, además de medir el impacto que tienen en la gestión administrativa de SIELSOL.

Cabe señalar que este enfoque es el más conveniente para la indagación de la información sobre lo que es la empresa a través de la observación y entrevista, con el fin de llevar a cabo lo que es:

1. La detección de los factores que impiden a SIELSOL que tenga una buena gestión administrativa.
2. Las actividades que realizan cada uno de los colaboradores de SIELSOL para la mejora en cada uno de los procesos, especialmente el departamento de operaciones.

El concepto sobre la investigación cualitativa que propone Báez, J., & de Tudela (2007) Afirma:

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas

implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (Pág. 32)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se empleó en este estudio, es el narrativo, ya que se basó en el tamaño y representación de la muestra, debido a que es pequeña; considerando que SIELSOL es una mediana empresa y este tipo de diseño es el que mejor se acopla a ella.

En cuanto al diseño narrativo, se detalla que “Más allá de los componentes esenciales obligados en una investigación (diseño, recolección, análisis, publicación de resultados), existen innumerables variaciones posibles respecto a cómo implementar una investigación desde el enfoque biográfico utilizando relatos de vida” Quintana Peña (2006).

El diseño de la investigación nos proporcionó información precisa y de suma importancia sobre la operación, procesos y funcionamiento administrativo de SIELSOL, con el fin de responder a las interrogantes de investigación, para determinar las deficiencias que existen actualmente y de esta manera formular un Plan Estratégico que le ayude a direccionar su gestión administrativa en las diferentes áreas de la empresa.

El estudio se enmarcó en este tipo de investigación que consiste en la evaluación de varios acontecimientos dentro de SIELSOL, puesto que la muestra es pequeña; considerando que es una mediana empresa y este tipo de diseño es el que mejor se acopla a ella. Cabe mencionar que, Salgado Levano (2015) describe el diseño narrativo:

Los datos se obtienen de autobiografías, biografías, entrevistas, documentos, artefactos y materiales personales y testimonios (que en ocasiones se encuentran en cartas, diarios, artículos en la prensa, grabaciones radiofónicas y televisivas, entre otros). Pueden referirse a: (1) Toda la historia de la vida de una persona o grupo; (2) Un pasaje o época de dicha historia de vida o (3) Uno o varios episodios.

El investigador analiza diversas cuestiones: la historia de vida, pasaje o acontecimiento(s) en sí; el ambiente (tiempo y lugar) en el cual vivió la persona o grupo, o sucedieron los hechos;

las interacciones, la secuencia de eventos y los resultados. En este proceso, el investigador reconstruye la historia de la persona o la cadena de sucesos (casi siempre de manera cronológica: de los primeros hechos a los últimos), posteriormente los narra bajo su óptica y describe (sobre la base de la evidencia disponible) e identifica categorías y temas emergentes en los datos narrativos (que provienen de las historias contadas por los participantes, los documentos, materiales y la propia narración del investigador). (Pag 71-78)

3.3.1 POBLACIÓN

En lo que se refiere al desarrollo del proyecto de investigación la población que se consideró fue el total de empleados que conforman la empresa SIELSOL, quienes representan un total de 20, distribuidos entre todas las sucursales a nivel nacional (Tegucigalpa, Guaimaca, Danli y Nacaome).

Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros".

3.3.2 MUESTRA

Por la naturaleza de la investigación, el tamaño de la muestra son 20 personas que representan el 100% de la población, se aplicó a todos los técnicos y personal de administración que son un total de 16 personas, en lo que se refiere al cuestionario y la entrevista se le realizó a la administradora y al Gerente propietario de SIELSOL. Considerando que esta investigación tiene como objetivo la formulación de un Plan Estratégico que ayude a mejorar la administración de la empresa.

El tipo de muestreo empleado fue el no probabilístico por conveniencia. No probabilístico porque las muestras no son representativas, son informales y se basan más que todo en supuestos. Los sujetos son seleccionados a criterio personal y por su accesibilidad.

Por conveniencia porque se seleccionó la población de acuerdo a la accesibilidad, disponibilidad de la información y tamaño de SIELSOL, todo esto a la conveniencia del investigador.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADAS

3.4.1 TÉCNICAS

Las técnicas que se implementaron en la investigación fueron la encuesta y entrevistas personales, la encuesta busca conocer estados de opinión o hechos específicos, asimismo, la entrevista es una forma específica de interacción social entre el entrevistador y el entrevistado. (Sampieri et al., 2010, p. 4) nos aclara estos conceptos:

Cabe señalar que, cuando se trata de entrevista personal, el lugar donde se realice es importante (oficina, hogar o casa-habitación, sitio público, como centro comercial, parque, escuela, etc.)...Idealmente, después de una entrevista se puede preparar un informe que indique: si el participante se mostraba sincero, la manera como respondió, el tiempo que duró la entrevista, el lugar donde se realizó, las características del entrevistado, los contratiempos que se presentaron y la forma en que se desarrolló la entrevista, así como otros aspectos que se consideren relevantes. (p. 241)

3.4.2 INSTRUMENTOS

En la investigación utilizamos el cuestionario, el cual constó de diez (10) preguntas las cuales nos proporcionaron respuestas abiertas y cerradas, asimismo, se obtuvo la percepción de los empleados de cada una de las áreas.

Este instrumento fue aplicado a todos los empleados en dos ocasiones, ya que la primera vez no se localizaron a todos, asimismo, algunos estaban reacios a colaborar.

El concepto de Cuestionario es definido por Sampieri et al., (2010) de la siguiente manera:

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008). Comentaremos primero sobre las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar los cuestionarios. (p. 217)

3.5 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

La principal limitante que se encontró en el proceso de investigación fue: que no todos los empleados colaboraron al momento de realizar las encuestas, por lo cual solamente se contó con la participación de 16 empleados, que representa un 81% del total de la muestra. Muchos de ellos no brindaron información en el primer intento, ya que no todos se encontraban y otros no deseaban cooperar.

Es importante mencionar que nos postergaron las entrevistas durante varios días, al momento de realizar ésta a la administradora hubo momentos en que se frenaba la misma, ya que no existe privacidad, porque el área administrativa esta contiguo al área técnica y no se puede hablar en voz alta, haciendo de esa forma que la Administradora no se sienta con la confianza para contestar las preguntas y como el espacio físico es pequeño sentía el temor de dar información netamente confidencial y que los otros empleados se enteren.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Proporcionan información de primera mano, es decir de forma directa de donde se origina la información. Estas fuentes están constituidas por las personas, organizaciones, acontecimientos y ambiente natural, etc.

Las técnicas que fueron utilizadas son: la entrevista, la encuesta y la observación estructurada.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Para esta investigación las fuentes secundarias utilizadas consistieron en la información básica que se encuentra en bibliotecas, libros, revistas, periódicos, documentos, medios de información y otros como materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, etc.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, así como el análisis e interpretación de los datos de las encuestas, las cuales fueron realizadas a 16 empleados de las diferentes tiendas, igualmente como entrevistas realizadas al Gerente General y a la Administradora de la empresa de SIELSOL, información que permitió determinar la situación actual de la empresa.

4.1 ENCUESTA APLICADA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE SIELSOL

Después de haber empleado las encuestas a los funcionarios y a los colaboradores de la empresa SIELSOL se obtuvieron los siguientes resultados

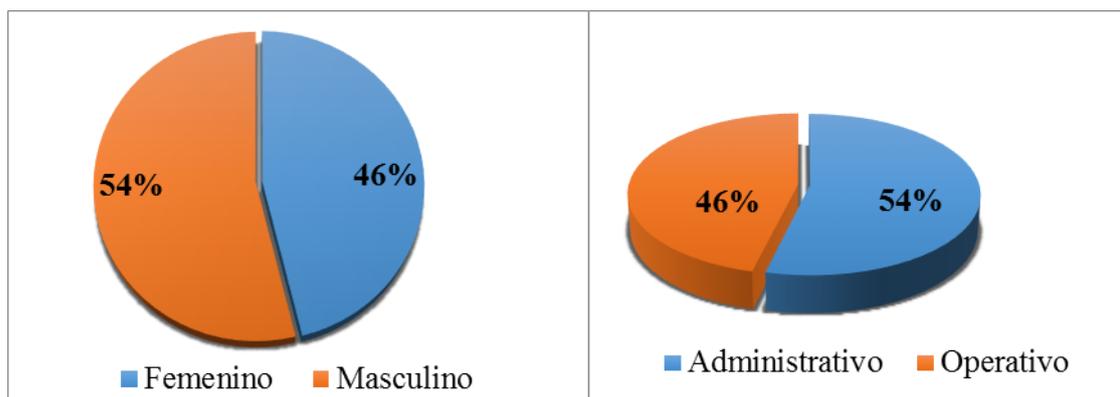


Figura 4. Género de los empleados de la empresa SIELSOL y departamento al cual están asignados.

La figura 4 nos demuestra que el 54% de los empleados que SIELSOL contrata son varones, debido al rubro y al mercado al cual está dirigido; la empresa necesita de dicha fuerza laboral, ya que los trabajos a desarrollar son de campo, mismos que están asignados al departamento operativo que representa un 46%; así mismo el departamento administrativo está compuesto por un 54% del personal y lo conforman en su mayoría mujeres lo cual representan el 46% del personal que posee SIELSOL.

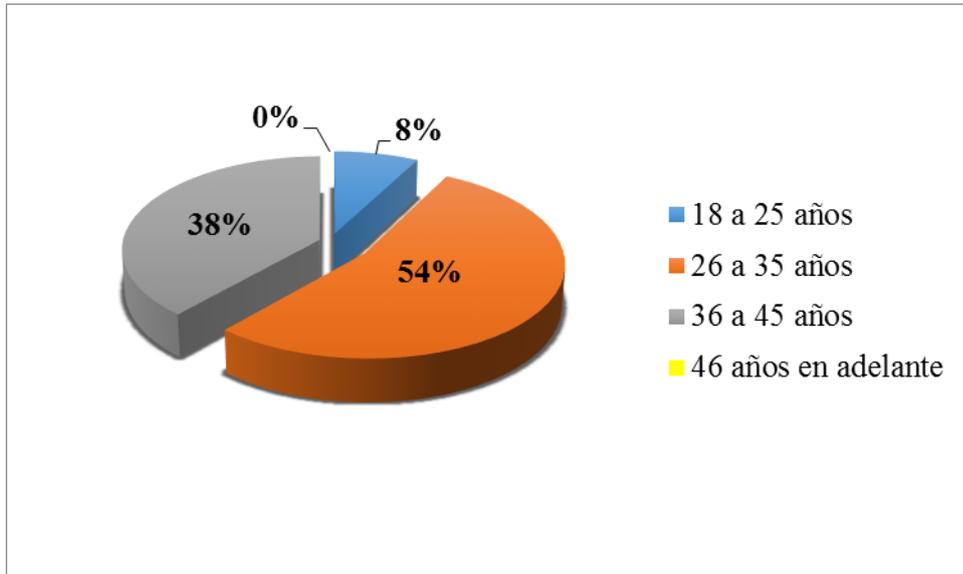


Figura 5. El rango de edad de los empleados de SIELSOL

Se visualiza en la figura 5 que la fuerza laboral con la que cuenta SIELSOL respecto a edad se encuentra en el rango de 26 a 35 años que presenta el 54%, esto debido a que el personal posee una antigüedad 1 a 5 años (figura 6) en la empresa, y según información proporcionada por el Gerente General uno de los requisitos para la contratación del personal técnico es que posea experiencia, en vista que para la instalación de sistemas solares requieren de personal especializado.

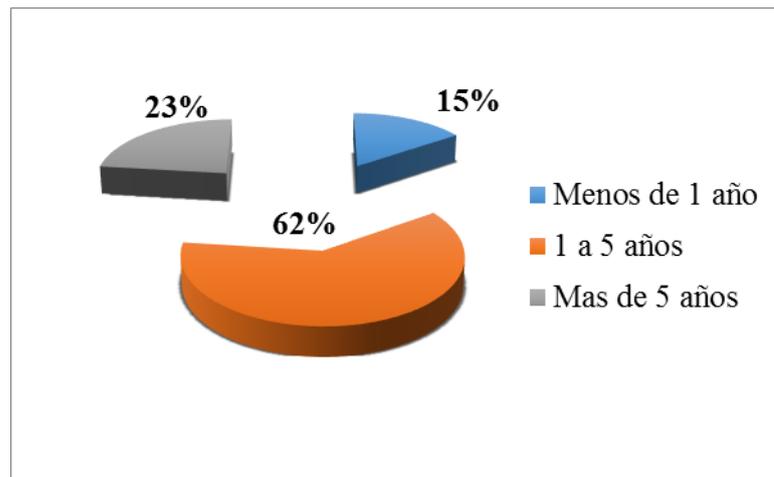


Figura 6. Antigüedad laboral de los colaboradores de SIELSOL.

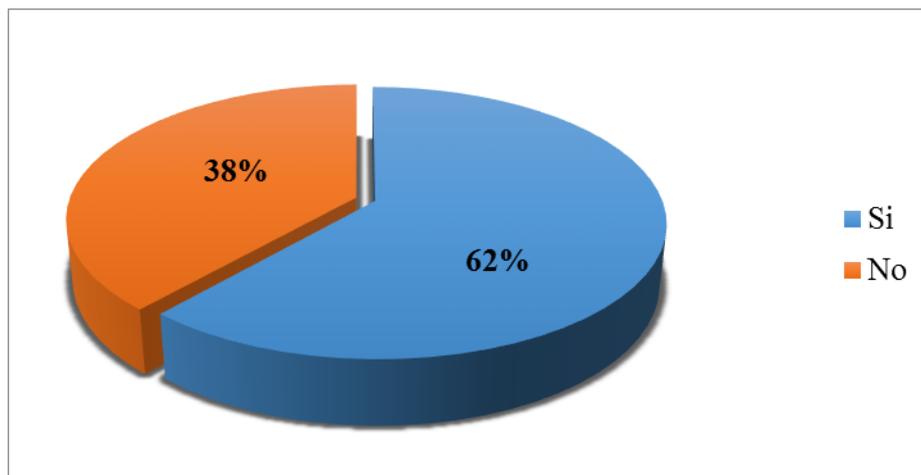


Figura 7. Conocimiento del Organigrama de la empresa SIELSOL.

En lo que se refiere al conocimiento del organigrama de SIELSOL, el 62% de los empleados indicó que si conocen el organigrama y el restante que simboliza un 38% contestaron de forma negativa, ya que al momento de aplicar la encuesta en la pregunta número 7 se les consulto ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña dentro de la empresa? Diversos colaboradores describieron que realizan dobles funciones que no están afines al departamento que están asignados y de acuerdo a información obtenida hay empleados que sobre pasan las líneas de mando por no tener claro a quien reportarle oficialmente las distintas situaciones que se presentan en los diferentes departamentos de la empresa; por lo que no viene ayudar a la eficiencia tanto operativa como administrativamente.

Con lo que respecta a la Gerencia General no presta el mínimo interés de divulgar entre cada uno de los colaboradores cual es el lugar que ocupan dentro de la estructura organizacional y así mismo definir claramente cuáles van hacer las funciones que desempeñan dentro de la empresa y las líneas de mando a seguir.

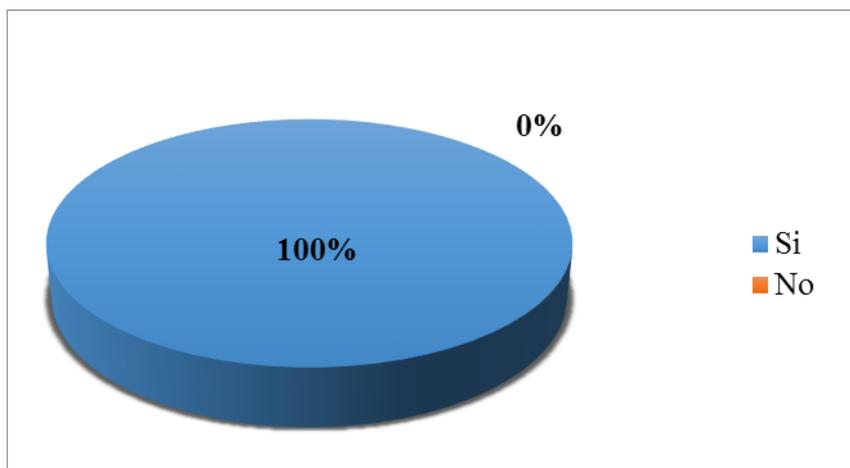


Figura 8. Importancia sobre el conocimiento de la Visión y Misión de la Empresa.

Como se observa en el grafico anterior el 100%, de los empleados de SIELSOL, confirman que es de mucha importancia conocer la Visión y Misión de la empresa; de acuerdo a las entrevistas realizada a la Administradora y al Gerente General se nos informó que tanto la Visión y Misión de la empresa solo se dejó plasmada en papel y que no es comunicada a los empleados al momento de contratarlos; ni están visualizadas dentro de las diferentes sucursales que cuenta la empresa.

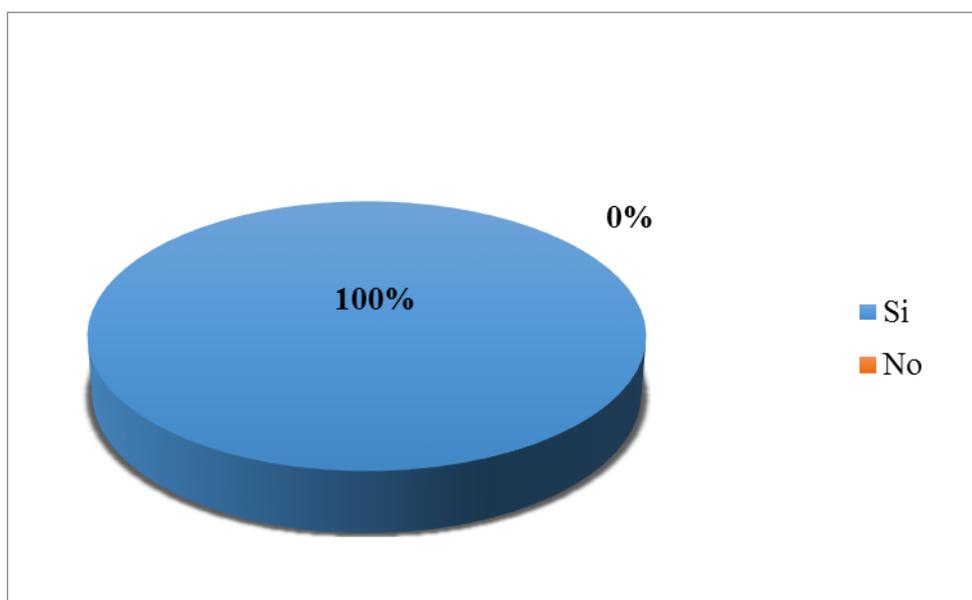


Figura 9. Rubro de la Empresa y Servicio que ofrece.

Se constata que el 100% del personal de SIELSOL conoce, cual es el giro del negocio y cada uno de los servicios que ofrece. Actualmente la Gerencia General ha implementado que cada empleado tiene que tener instalado un sistema solar en su casa de habitación dando a demostrar que la energía solar funciona y que es una buena opción que tiene la población para hacer uso de este recurso.

4.2 ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL

El día 13 de noviembre se realizó la entrevista al Sr. Juan Antonio Padilla el Gerente General de la empresa en estudio.

Los resultados más significativos que se lograron de dicha entrevista fueron los siguientes:

- La empresa se fundó el 20 de junio de 1995 primeramente con la visión de dedicarse al servicio de telefonía y redes. Actualmente SIELSOL se dedica a la venta e instalación de paneles solares fotovoltaicos enfocados hacia el área rural donde no existen proyectos de electrificación por parte del Gobierno central.
- Cuenta con 16 empleados distribuido en 4 sucursales de la siguiente manera:
 - SIELSOL Tegucigalpa Oficina Principal: 9 empleados
 - Sucursal Tienda Danli: 5 empleados
 - Sucursal Tienda Guaimaca: 1 empleado
 - Sucursal Tienda Nacaome: 1 empleado
- La empresa nunca ha realizado lo que es una planeación, se ha efectuado de manera rutinaria como el día a día, ya que no tiene los conocimientos académicos ni una persona que lo oriente para realizar dicha actividad.
- Presentemente el Gerente considera que administrativamente hace falta mucho ya que existen pocos controles como un ejemplo en la parte de inventarios no cuenta con un sistema que este entrelazado la Sucursal principal que es Tegucigalpa con las demás tiendas; en los que respecta en la parte de venta y facturación existe la implementación de un software llamado Mónica, pero este solo funciona en un 20% ya que al personal que lo maneja no se le proporcionó capacitación.

- En cuanto al tiempo que tiene la empresa de existir la implementación de la Visión y Misión no está divulgada, hace 10 años se realizó, pero nunca se ha puesto en práctica solo quedó plasmada en papel y ni están exhibidas en las diferentes tiendas, tanto los colaboradores, clientes y proveedores no tienen conocimiento de que existe.
- Los métodos de comunicación utilizada por la empresa y sus colaboradores con respecto a las funciones y responsabilidades son nulos ya que la empresa no cuenta con manuales de descripción de puestos.
- En cuanto a los competidores SIELSOL se visualiza que en la parte de la estructura administrativa ellos están más organizados; en cuanto a producto y garantía no son competencia.
- Solaris es el mayor competidor y mira como amenazas que ellos cuentan con sucursales en las principales ciudades del país.
- Al mercado al cual está dirigido es la zona rural en la parte doméstica, no obstante, han llegado con la Energía Solar a centros de Salud muy remotos, Centros Comunitarios, Escuelas, Centros Básicos de Estudios, ONG, Fuerzas Armadas, Policía y Telecomunicaciones.
- Con lo que respecta a tecnología en el área administrativa es casi nula ya que el sistema que actualmente utilizan no lo han explotado en un 100%.
- SIELSOL no cuenta con un programa de capacitación para el área técnica en lo que se refiere a instalaciones de paneles solares, esto se realiza cuando se presenta un proyecto.
- La ubicación y distribución de las diferentes sucursales con la que cuenta SIELSOL se han abierto por la demanda que existen en dichas zonas, no por estudios de mercado que haya efectuado la empresa. Actualmente se considera que la Sucursal de Tegucigalpa no está ubicada estratégicamente ya que no hay mucha afluencia de clientes y esto debido a que se encuentra en una zona escondida.

4.3 ENTREVISTA REALIZADA A LA ADMINISTRADORA

El día 16 de noviembre del presente año se llevó a cabo la entrevista a la Lic. Elsa Carolina Martínez Martínez, Administradora de SIELSOL.

- La Lic. Martínez, actualmente es la encargada del área administrativa de SIELSOL desempeñando las siguientes funciones:
 - Es la encargada de todo el personal de la Empresa, supervisa que realicen todas las actividades o tareas asignadas de acuerdo a su área.
 - Llevar a cabo la supervisión de los Gerentes de Tienda monitoreándolos vía teléfono.
 - Llevar control de la empresa en las cuentas por cobrar y pagar.
 - Llevar control de los ingresos y egresos.
 - Realiza pagos de planilla.
 - Realiza las comprar y manejo de efectivo.
 - Realiza depósitos, revisa y supervisa los inventarios
- Es importante señalar que dentro de las Fortalezas y debilidades que tiene SIELSOL hizo mención de las siguientes:
 - **Fortalezas**
 - En cuanto a la parte técnica SIELSOL cuenta con personal con mucha experiencia para las instalaciones.
 - El cliente busca SIELSOL por que ofrecen garantía del producto.
 - Van a lugares donde la competencia no tiene presencia.
 - **Debilidades**
 - No cuenta con una ubicación e instalaciones adecuadas en la oficina principal.
 - No cuenta con un sistema operativo que este entrelazado las 4 sucursales
 - El contador no está de forma permanente solo llega una vez al mes.
 - No existe una escala salarial bien definida para los técnicos.

- De acuerdo a su experiencia y antigüedad que tiene dentro de la empresa considera que las amenazas y oportunidades frente a sus competidores son:

- **Amenazas**
 - La competencia en cuanto a precios.
 - El tipo de cambio el lempira frente al dólar ya que el producto es importado de China y Estados Unidos.
 - Cambio de políticas gubernamentales.

- **Oportunidades**
 - Ofrecer producto en el área urbana ya que cuenta con una oficina en Tegucigalpa.
 - Hacer alianzas con ONG

- Así como lo ha expuesto el Gerente General y la Administradora la principal ventaja competitiva es la garantía que se le otorga al cliente.

- La empresa no realiza ningún tipo de análisis financiero. La administradora menciona que el Gerente General no contrata un analista financiero debido a los costos que conlleva.

- La Lic. Elsa Martínez comento que la sucursal con la que cuenta SIELSOL en Guaimaca no es tan rentable ya que no genera lo suficiente para cubrir los gastos de salario y otros.

- Los medios publicitarios por los cuales se comercializa el producto de la empresa es a través de frecuencia radial samaritana y pagina web, además lo utilizan para llevar a cabo promoción de ofertas especiales y disponibilidad de productos nuevos.

4.4 ANÁLISIS FODA DE SIELSOL

De acuerdo a la información recopilada por el Gerente General, Administradora y lo empleados de SIELSOL, se realizó el análisis actual de la empresa con el propósito de identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades que son los factores a lo interno de las mismas que representan ventajas. De igual forma se identificaron las amenazas y debilidades que la empresa deberá tomar en cuenta, para minimizar los riesgos y lograr un desarrollo rentable y sostenible en sus operaciones.

Tabla 3. Análisis FODA de SIELSOL.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento y experiencia en el sector de energía solar. • Ofrece Garantía de sus productos. • Cuenta con personal de experiencia en el campo de instalación de paneles. • Se moviliza a lugares donde los competidores no tienen presencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el servicio en el área urbana ya que cuenta con oficina en Tegucigalpa. • Desarrollar el sistema de software (Mónica) en un 100% para todas las sucursales. • Apertura de nuevos mercados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación Estratégica • No cuenta con una ubicación e instalaciones adecuadas en la oficina principal (Tegucigalpa). • No cuenta con un sistema operativo que este entrelazado las 4 sucursales • El contador no está de forma permanente en la empresa. • No existe una escala salarial bien definida para los técnicos. • No efectúa ningún tipo análisis financieros. • No existe un apropiado control de los inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia en cuanto a precios. • El tipo de cambio el lempira frente al dólar. • Cambio de políticas gubernamentales. • Surgimiento de nuevos competidores. • Otras empresas cuentan con procesos administrativos definidos lo que les permite tener un enfoque más claro hacia el cual enfocar sus esfuerzos.

Como se visualiza en la tabla anterior SIELSOL cuenta con cuatro fortalezas y tres oportunidades. Dicha información representa que un 42% son oportunidades y un 58% son fortalezas; mediante la realización de análisis de forma constantes tanto internamente como externamente ayudaran a identificar los recursos y capacidades que permitan formular estrategias para aprovechar dichas fortalezas y así mismo las oportunidades que se presenten.

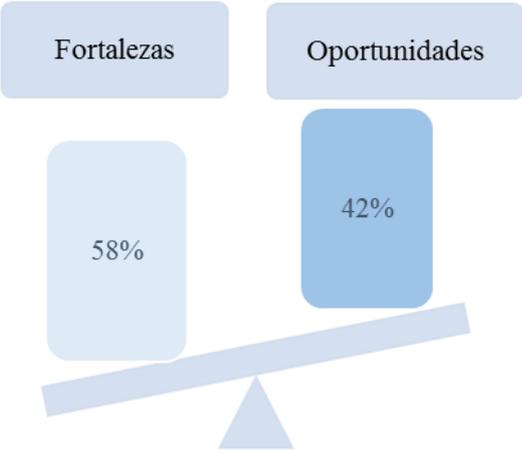


Figura 10. Fortalezas vrs. Oportunidades

Con lo que respecta a las fortalezas en relación a las amenazas estas últimas representa un 55% en relación a las fortalezas que representa un 45%, esto se debe que existen factores que la empresa no tiene el control sobre ellos; como por ejemplo el tipo de cambio el lempira frente al dólar es una de las amenazas externas, que no controla SIELSOL y que de gran manera puede perjudicar la estabilidad financiera ya que su materia prima es importada de China y Estados Unidos.

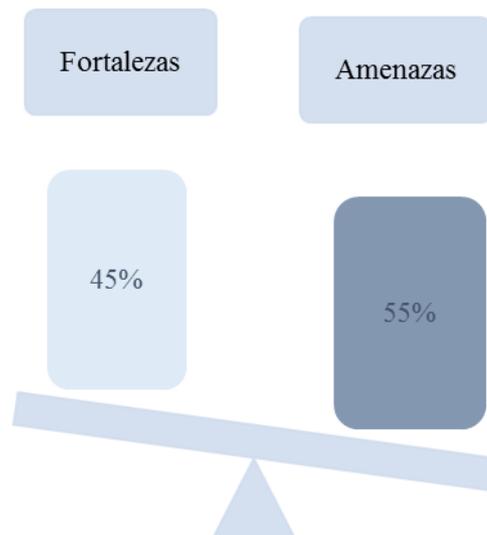


Figura 11. Fortalezas vs. Amenazas

En cuanto a las debilidades y las amenazas que posee SIELSOL, el 63% representan debilidades y el 37% son amenazas. Estos dos aspectos son de mucha importancia para la empresa, de acuerdo a la información recopilada una de las preocupaciones del Gerente General es que SIELSOL no cuenta con una estructura administrativa bien definida y que su mayor competidor SOLARIS administrativamente esta mejor cimentada. Esto mismo representa una debilidad ya que actualmente la empresa nunca ha llevado a cabo un plan estratégico que le ayudaría a ejercer una mayor participación en el sector de energético y mejorar su gestión administrativa.

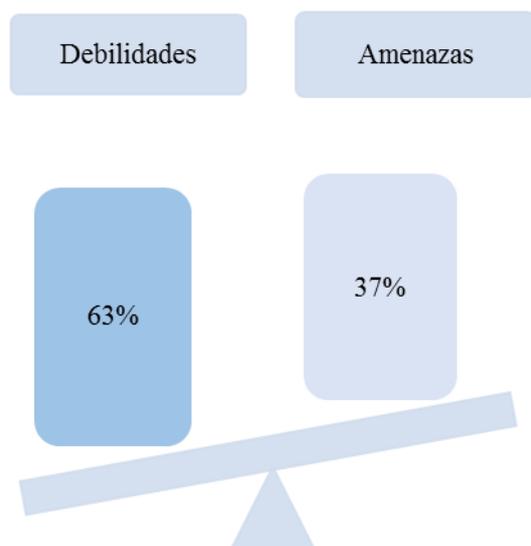


Figura 12. Debilidades vs. Amenazas

De acuerdo a los descritos en la tabla número dos con referencia a las debilidades y oportunidades, las primeras representan el 70% y las segundas un 30%, estas últimas podrían facilitar a que la empresa pueda alcanzar los objetivos que se ha propuesto, estableciendo estrategias que logren en el mercado a que el producto o servicio que ofrecen sea diferenciador y así mismo inculcar la lealtad entre los clientes de esta manera poder contrarrestar las debilidades.

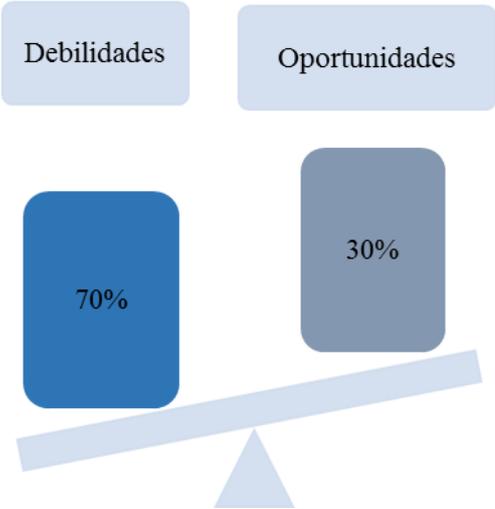


Figura 13. Debilidades vrs. Oportunidades

De acuerdo al análisis anterior de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procedió a establecer acciones viables que permitan superar tanto las debilidades como contrarrestar las amenazas con las que cuenta SIELSOL, así mismo identificar actividades que fortalezcan la gestión administrativa, entrelazando factores tanto internos como externo mismo que resulten estrategias para mejorar la gestión administrativa de SIELSOL que serán propuesta en el capítulo de aplicabilidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Conforme a datos encontrados, se logró identificar que dentro de los factores que impiden una adecuada gestión administrativa en SIELSOL, es que carece de descriptores de puestos, que especifiquen las funciones principales, así como las actividades y tareas a realizar para cada uno de los colaboradores, además no cuenta con una política de fijación de salarios, misma que se realiza de manera voluntaria por parte de la gerencia; cabe señalar que otro de los factores es la falta de comunicación que existe en la empresa, entre el departamento administrativo con el resto de los colaboradores, ya que el personal no capta ordenes por parte de administración sino que solamente del gerente general.
2. Se logró identificar que las instalaciones de la oficina principal de SIELSOL (Tegucigalpa), no cuenta con la privacidad que requiere cada uno de los departamentos para el desempeño de sus funciones, todo esto a raíz de que el departamento de ventas, operaciones y administración están conjuntamente sus oficinas y cuando se necesita información confidencial todos los colaboradores se enteran, permitiendo así que no exista un espacio para cada departamento; además la ubicación de la bodega no es la más apropiada ya que el flujo físico del producto no se puede realizar de manera eficiente y efectiva.
3. Como resultado del análisis de la entrevista realizada a la administración general, se identificó que esta sobrecargada en sus funciones, y todas las operaciones administrativas y contables giran alrededor de ella, es decir además de sus funciones normales como administrador realiza también parte de actividades que le corresponderían realizar al encargado de tienda y asistente administrativo, mismo que requiere se reestructuren conforme a descriptores de puesto, para así obtener un buen funcionamiento.

4. De acuerdo a lo evidenciado cabe señalar que para que SIELSOL logre un mejoramiento en la gestión administrativa se identificaron varias alternativas que puedan ayudar al desempeño de los procesos de la empresa, como lo es planeación estratégica y la innovación de tecnología.
5. El principal objetivo de una empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante, es encontrar la manera de lograrlo. Está por demás decir que el modo de hacerlo es incrementando las ventas o disminuyendo los costos, a través de una buena organización, por lo cual es necesario, la evaluación a cada una de las sucursales, ya que al momento de realizar las entrevistas se observó los informes de venta, en los cuales se detalla que la Tienda de Guaimaca no cubre con los costos que se necesitan para que opere en ése lugar.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que la empresa SIELSOL, elabore descriptores de puestos para analizar detalladamente cada una de las funciones que desempeñan los colaboradores, asimismo, darles seguimiento y actualización constante a dichos descriptores, ya que son de suma importancia para lograr los objetivos que se desean alcanzar dentro de la empresa, igualmente, deberá definir una escala salarial, acorde al tamaño de la empresa de esta forma ayudando a optimizar los recursos económicos. Por otra en cuanto a comunicación se refiere se deberá establecer una línea de comunicación eficaz entre la administración y los colaboradores, respetando las líneas de mando establecidas.
2. El Gerente General y la Administradora deberán evaluar en qué forma se delegan funciones y responsabilidades que ayuden a descongestionar el departamento administrativo, para que de este modo sea más eficaz y eficiente.

3. Formular un Plan Estratégico a SIELSOL, para mejorar su funcionamiento tanto a nivel interno como externo, será necesario adoptar nuevas estrategias empresariales que se encuentren dirigidas hacia el aprovechamiento de las oportunidades y a la eliminación de sus debilidades. Igualmente se sugiere que adquiera un software que le permita unificar las operaciones de las sucursales a nivel nacional.
4. Se sugiere que la estructura organizacional de SIELSOL sea socializada con todos los colaboradores, así mismo definir los roles administrativos para que ayuden a la estrategia a dar respuesta a un corto y mediano plazo en búsqueda de aumentar el desempeño, la productividad, calidad y servicio tanto al cliente externo como interno.
5. La Gerencia General, debe otorgar mayor empoderamiento a la administradora con el fin de compartir el liderazgo y las tareas administrativas para aumentar la confianza con los colaboradores, así mismo la responsabilidad, evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de comunicación además que ayude a proporcionar ideas para la implementación del Plan Estratégico.
6. La empresa SIELSOL, cuenta con el Sistema Mónica, en lo que respecta al área de ventas y facturación, sin embargo, solo funciona en un 20% ya que no existe una persona que sepa cómo manejar este sistema, por tal motivo se sugiere que se implemente un software ERP que puedan cumplir con las expectativas de la Gerencia, así mismo que se capaciten al personal con el objetivo de mejorar los controles y centralizar la información para que esta sea oportuna, para la estrategia del negocio.
7. Se propone cambiar las instalaciones de la oficina principal, brindando un espacio físico tanto al área administrativa, de ventas como el área técnica, para que realicen sus labores de manera independiente, proveyendo mayor privacidad, asimismo, las instalaciones de la bodega, ya que donde se localiza actualmente requiere de mayor esfuerzo para los encargados de la venta e instalaciones de los sistemas solares.
8. Al revisar un condensado de datos que la empresa posee, se evaluó cada una de las sucursales, por lo que, se sugiere que la Sucursal de Guaimaca sea cerrada, ya que en vez de generar ganancias está generando pérdidas, lo que hace que las otras sucursales

cubran los costos, debido a que su nivel de ventas no va acorde a lo esperado por el propietario.

9. Se sugiere que SIELSOL contrate una persona con experiencia en el ámbito de ventas para que efectúe planes y presupuesto de venta, así para realizar estudios de mercado con el objetivo de encontrar nuevos clientes.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este apartado se formula un plan estratégico para la empresa SIELSOL S. de R.L. 2017-2021., como producto final del trabajo de investigación contribuyendo a dar soluciones a corto y largo plazo al problema planteado y a la realización de los objetivos.

Cabe destacar que la finalidad de dicha propuesta es dar respuesta a la empresa, sobre la deficiencia administrativa de una manera lógica y razonable; misma que permitan desarrollar actividades y sub actividades aprovechando las potencialidades de cada aérea.

A continuación, se presente la estructura del Plan Estratégico el cual comprende los siguientes ítems:

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SISTEMAS ELÉCTRICO SOLARES SIELSOL S DE R.L. 2017-2021

INTRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

REDIFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

REDIFINICIÓN DE VALORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLAN ESTRATÉGICO

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

PLAN ESTRATÉGICO, CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO

6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SISTEMAS ELÉCTRICO SOLARES SIELSOL S DE R.L. 2017-2021

6.2 INTRODUCCIÓN

Hoy en día numerosas empresas han implementado dentro de su gestión administrativa planes estratégicos, que sirven como instrumentos para lograr una mayor rentabilidad, su estructura y lograr un mayor posicionamiento dentro del mercado.

Es necesario saber que mediante un plan estratégico se visualiza el rumbo de la empresa misma que deberá tener definidas sus políticas organizacionales, objetivos estratégicos, una visión clara de lo que se desea lograr a futuro, además tener planes y estrategias que ayuden a dirigir el negocio, por tal motivo la implementación de un plan estratégico busca mejorar el control de toda la organización a todos los niveles jerárquicos aumentando su competitividad, disminuir sus costos, guiando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y perspectivas de los clientes, asegurando la participación de todos en el proceso de la cadena productiva.

En esta sección se expone el plan estratégico de la empresa SIELSOL S. de R.L. con el propósito de fortalecer los procesos administrativos y operativos de una forma integral y ordenada para alcanzar sus objetivos.

A partir de la formulación estratégica se espera proporcionar una pauta que permitan optimizar la eficiencia y capacidad tanto administrativa como operativa de la empresa que pretenden cambiar para fortificar la estructura funcional de la misma.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico de la empresa SIELSOL S. de R.L. inicia con redefinir la misión, visión, valores, objetivos estratégicos de la empresa y reorientar los procesos administrativos y operativos que permitan que la empresa sea rentable, adquiera valor y se mantenga en operación.

6.3.1 REDIFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Misión Actual

Ser una compañía dedicada a la instalación de sistemas fotovoltaicos con los más altos estándares de calidad, contando con personal calificado en servicio al cliente, con el propósito de satisfacer las necesidades de iluminación de la sociedad hondureña, comprometidos con el crecimiento del país, proyectándonos como una empresa socialmente responsable.

Propuesta nueva de Misión

Ofrecer a nuestros clientes el servicio de instalación, comercialización y venta de plantas solares fotovoltaicas, contribuyendo al bienestar de las familias y empresas hondureñas con el propósito de promover el desarrollo económico y de esta forma apoyar a la protección del medio ambiente.

Visión Actual

Llegar a ser una empresa líder en comercialización e instalación de sistemas fotovoltaicos a nivel nacional, ofreciendo en todo momento equipos de alta calidad; anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo a un ambiente saludable.

Propuesta nueva de Visión

Formar parte del grupo de empresas líderes a nivel nacional, que se dediquen a brindar el servicio de energía solar fotovoltaica, diferenciándonos por la calidad, garantía y precios accesibles en los productos.

6.3.2 REDIFINICIÓN DE VALORES

Los valores de SIELSOL son los pilares más importantes de la organización que promueven la identidad de la institución.

Los valores definidos son los siguientes:

- **Integridad**
 - Actuamos siempre con honestidad y transparencia.
 - Respetamos la dignidad de las personas.
 - Respetamos el marco jurídico del País.

- **Compromiso**
 - Cumplimos nuestros compromisos.
 - No comprometemos nunca nuestros valores y principios éticos para alcanzar un resultado.
 - Trabajamos en beneficio de la sociedad hondureña.

- **Excelencia**
 - Buscamos la excelencia en cada uno de los procesos y servicios
 - Nos esforzamos por ser los mejores.
 - Damos la milla extra en cada trabajo realizado.

- **Atención al cliente**
 - El servicio al cliente es nuestra prioridad.
 - Trabajamos arduamente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes atendiéndoles de manera cordial y eficiente.

Redefinición de los nuevos Valores

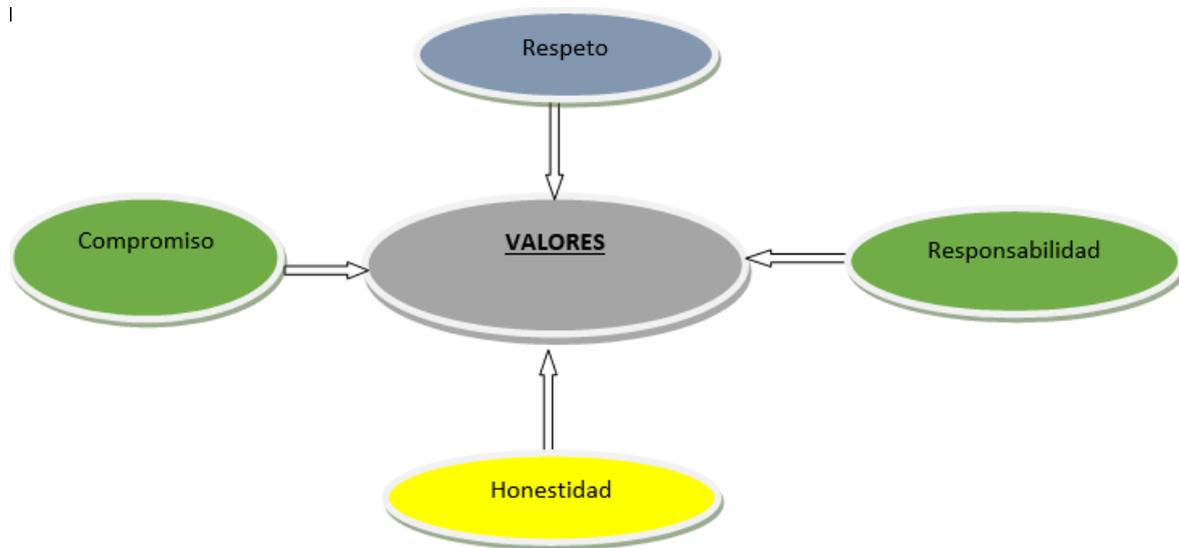


Figura 14. Propuesta de Valores

- **Compromiso:** Es la obligación contraída entre empleado, empresa, proveedores y clientes; cumpliendo todos con sus deberes y derechos de manera grata.
- **Honestidad:** Actuar con rectitud y veracidad en el cumplimiento de sus labores en la empresa, así mismo sirviendo de esta manera al cliente interno como al externo.
- **Responsabilidad:** Establecemos relaciones con seguridad hacia nuestros clientes, proveedores y colaboradores asumiendo con empeño, disposición y dedicación cada una de las actividades realizadas.
- **Respeto:** Conocer el valor propio siendo abiertos, honestos e íntegros, reconociendo los derechos y la dignidad de las personas, así como de la empresa.

6.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son aquellos que trazan las empresas con el propósito de lograr las metas que se desean alcanzar a un corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se describen los objetivos estratégicos que se han propuesto para la empresa SIELSOL con el fin de mejorar su gestión administrativa y operativa:

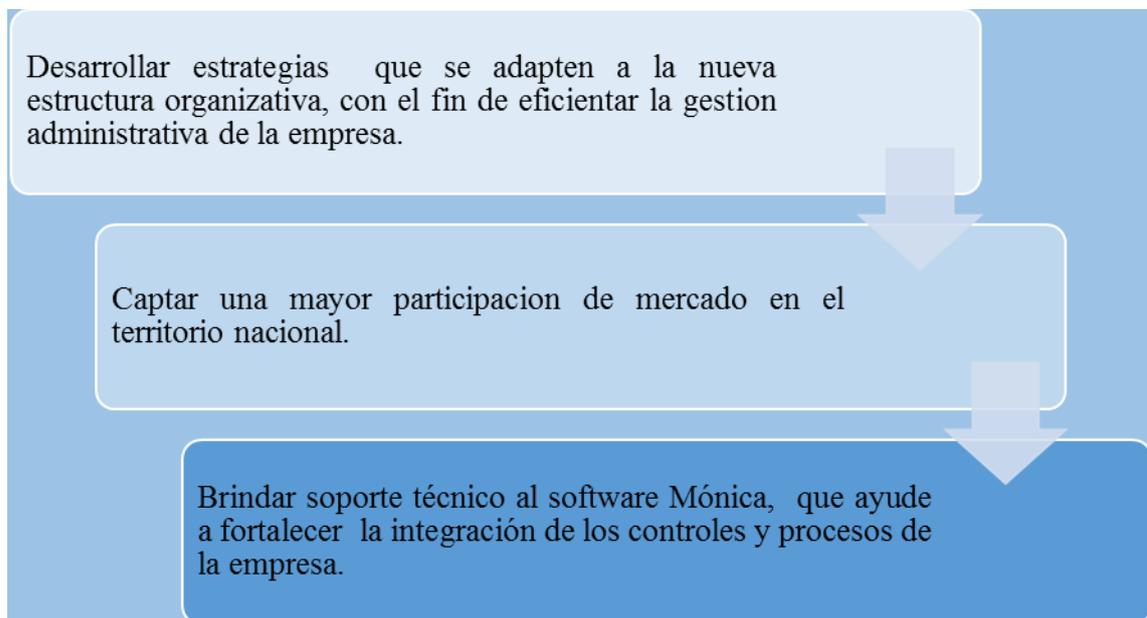


Figura 15. Objetivos Estratégicos

6.3.4 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico propuesto para la empresa SIELSOL S. de R.L., se enmarca en la ejecución de los objetivos estratégicos definidos anteriormente, los cuales detallan los parámetros del plan a seguir, que van especificadas junto con las actividades, sub – actividades, responsables y cronograma de ejecución.

6.3.5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa debe plantear o adecuar su estructura organizacional a los cambios que la estrategia le requiere, este organigrama debe tomar en cuenta sus interrelaciones con los diferentes departamentos, sus procesos, productos y su razón de ser. De acuerdo a los resultados encontrados en la investigación se presenta una nueva estructura organizacional para SIELSOL misma que debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ser coherentes con las estrategias propuestas. Estar vinculado con la misión y visión de la empresa.
- Representar los procedimientos como la organización efectúa sus actividades y sus actividades.
- Debe ser diseñada de tal modo que permita la fácil ejecución de la estrategia que promueva el desarrollo y crecimiento estratégico que la empresa desea lograr.

La estructura organizacional propuesta para la empresa se establece la plaza de un encargado de ventas con experiencia quien será el responsable de realizar planes y estrategias de ventas, así como establecer objetivos, metas de ventas para la empresa, ya que actualmente no cuenta con un profesional del área.

En la nueva estructura no se contempla la sucursal de Guaimaca en relación a la estructura actual, de acuerdo a la investigación realizada dicha sucursal no genera la rentabilidad esperada ya que el nivel de ventas no cubre con los costos que esta genera.

A continuación, se presenta la propuesta de la estructura organizacional para SIELSOL:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

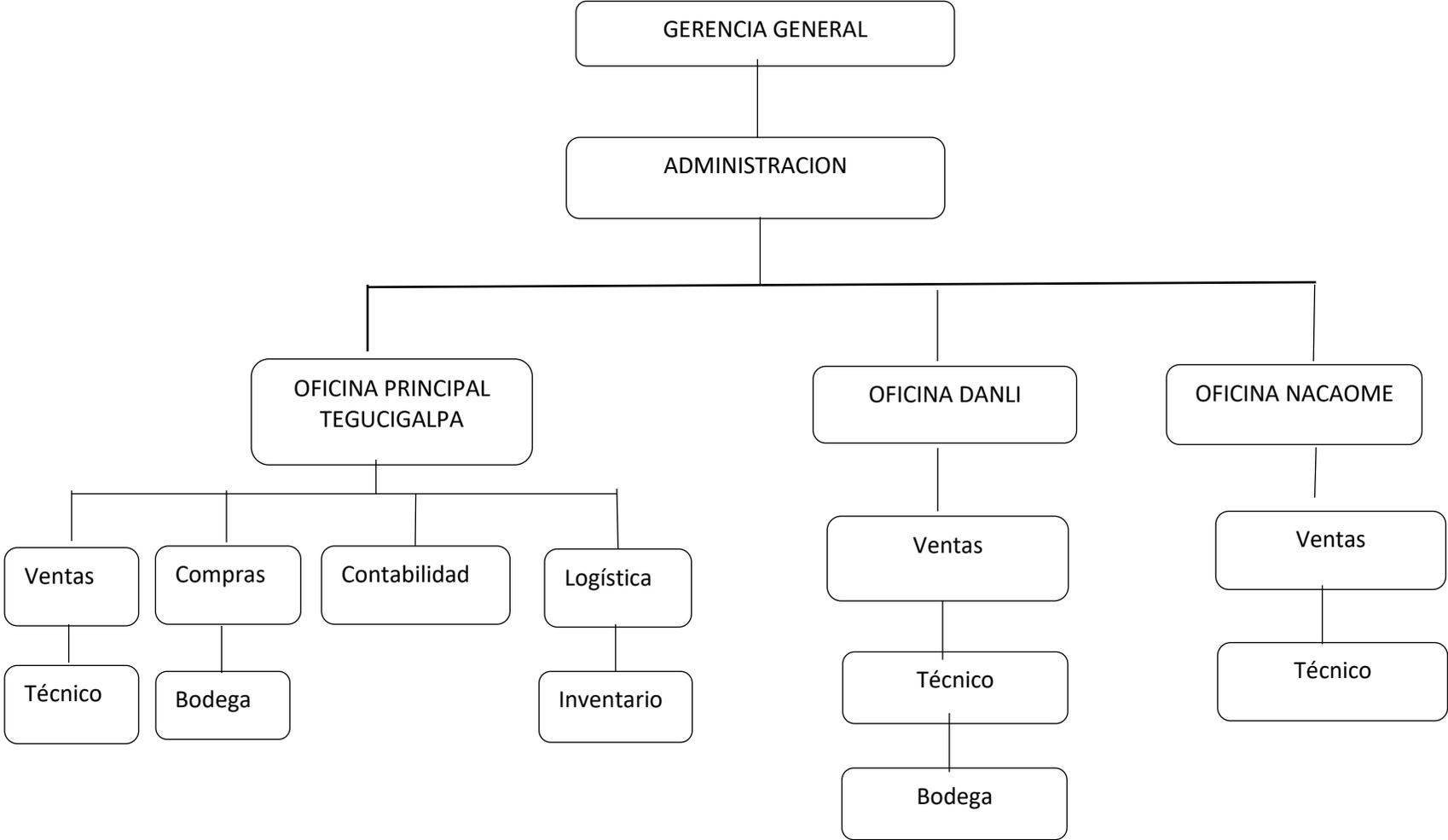


Figura 16. Propuesta de nuevo Organigrama

Tabla 4. Estrategia Procedentes del Análisis FODA

ANÁLISIS EXTERNO		
SINTESES DEL ANÁLISIS FODA (PUNTOS MAS RELEVANTES)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ofrecer el servicio en el área urbana ya que cuenta con oficina en Tegucigalpa.	La competencia en cuanto a precios.
	Desarrollar el sistema de software (Mónica) en un 100% para todas las sucursales.	El tipo de cambio el lempira frente al dólar.
	Apertura de nuevos mercados en zonas rurales.	Cambio de políticas gubernamentales.
		Surgimiento de nuevos competidores.
	Otras empresas cuentan con procesos administrativos definidos lo que les permite tener un enfoque más claro hacia el cual orientar sus esfuerzos.	
FORTALEZAS	FO (Maxi-Maxi)	FA (Maxi-Mini)
· Amplio conocimiento y experiencia en el sector de energía solar.	1. Apertura de nuevas sucursales en aéreas urbanas.	· Establecer acuerdos exclusivos con proveedores para que los competidores no puedan acudir a ellos.
· Ofrece Garantía de sus productos.		· Ampliar la garantía del producto
· Cuenta con personal de experiencia en el campo.		
· Se moviliza a lugares donde los competidores no tienen presencia.	1. Apertura de nuevos mercados en zonas rurales.	
	2. Realizar estudios de factibilidad en aquellas zonas donde la competencia no tiene ninguna representación.	
DEBILIDADES	DO (Mini-Maxi)	DA (Mini-Mini)
· Falta de planeación Estratégica		· Elaborar un plan estratégico para la empresa.
· No cuenta con una ubicación e instalaciones adecuadas en la oficina principal (Tegucigalpa).		
· No cuenta con un sistema operativo que este entrelazado las 4 sucursales	· Regenerar el sistema de software (Mónica) con el propósito de sistematizar las operaciones de todas las sucursales de una manera integral.	
· El contador no está de forma permanente en la empresa.		
· No existe una escala salarial bien definida para los técnicos.		· Elaborar políticas de incremento salarial de acuerdo a la inflación y devaluación de la moneda.
· No efectúa ningún tipo análisis financieros.		
· No existe un apropiado control de los inventarios.		· Establecer un sistema basado en código de barra el cual permita actualizar los inventarios de las 4 sucursales en tiempo real.

6.3.6 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El control estratégico es un tipo especial de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar el adecuado funcionamiento. El control estratégico está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad (López Berzunza, S.F., p. 1)

El proceso de la Evaluación Estratégica es complejo ya que al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, porque como sabemos a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, concluyendo podemos decir que la aplicación adecuada de la Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos (Cárcamo, Hidalgo, & López, 2012).

Para la empresa SIELSOL S. de R.L., en lo que respecta al control y la evaluación de la estrategia, se fundamentará en la eficiencia de la gestión administrativa, que consiste en el desarrollo de estrategias adaptadas a la nueva estructura organizacional, con el fin de que la empresa sea rentable, obtenga valor y continúe en operación.

Asimismo, para el mejoramiento de las debilidades encontradas en la formulación de la estrategia se tomarán acciones dirigidas a colocar la empresa en una posición competitiva, entre las cuales podemos detallar: revisión de la misión y visión de la empresa, establecimiento de objetivos, elaboración de descriptores de puestos, que ayuden a la buena administración.

El gerente de la empresa es el responsable de la evaluación de la estrategia, la cual se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada, es por esta razón que debe estar en una continua revisión, para que se cumplan las acciones de mejoras indicadas, a la vez, representen la verdadera eficacia de los procesos de la empresa. La siguiente figura muestra el proceso de planeación estratégica de la empresa SIELSOL S. de R.L.

6.4 PLAN ESTRATÉGICO, CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO

No.	Objetivos Estratégicos	Actividades	Sub- Actividades	Responsable	Plazos				Costo Estimado
					Años				
					1	2	3	4	
1.	Desarrollar estrategias que se adapten a la nueva estructura organizativa, con el fin de que la gestión administrativa de la empresa sea más eficiente.	Detallar y documentar los procesos, funciones para cada uno de los departamentos.	Elaboración de descriptores de puesto para cada una de las funciones a desempeñar por parte de los colaboradores.	Gerente General					
		Definir los niveles de autoridad de acuerdo a la nueva propuesta organizacional	Dar a conocer mediante comunicación interna, cuales son los poderes de mando dentro de la empresa.						
		Definir la escala salarial en función de la inflación y devaluación de la moneda, acorde al tamaño de la empresa.	A través de un análisis con base en la descripción de puesto, tomando en cuenta aspectos como antigüedad y resultados.	Gerente General y administradora					
2	Captar una mayor participación de mercado en el territorio nacional	Contratar una persona con experiencia en ventas y marketing	<ul style="list-style-type: none"> Analizar cambios y tendencias de mercado, asimismo, la imagen y la publicidad de la empresa. 	Gerente General					L. 945,000.00
									Esta actividad deberá realizarse de forma continua

			<ul style="list-style-type: none"> Realizar planes y estrategias de venta, asimismo, definir, objetivos y metas a alcanzar durante el año. 				
3	Brindar soporte técnico al software Mónica, que ayude a fortalecer la integración de los controles y procesos de la empresa.	Contratar un programador (outsourcing) que permita sistematizar las operaciones de todas las sucursales.	Valorar el costo-beneficios del software Mónica	Gerente General			L. 360,000.00
	TOTAL						L. 1,305,000.00

Cálculo del periodo de recuperación de la Inversión

Para toda empresa es importante conocer cuánto es el periodo de recuperación de una inversión ya que permite tener un panorama más claro que le ayude a tomar decisiones si el proyecto se llevara a cabo.

A continuación, se detalla el tiempo de recuperación que SIELSOL tendrá si aplica el plan estratégico.

Flujos Netos de Efectivo Proyectados

CONCEPTO	2015	2016	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado del Ejercicio	L475,853.76	L 505,789.90	L536,137.29	L568,305.53	L 602,403.86	L638,548.10	L676,860.98
(+) Depreciación	L 55,325.80	L 57,345.89	L 59,639.73	L 62,025.31	L 64,506.33	L 67,086.58	L 69,770.04
(+) Amortización	L 23,455.32	L 25,676.87	L 27,987.79	L 30,506.69	L 33,252.29	L 36,245.00	L 39,507.05
(+) Provisiones	L101,350.76	L 102,973.65	L105,033.12	L107,133.79	L 109,276.46	L111,461.99	L113,691.23
FLUJO NETO DE EFECTIVO	L 655,985.64	L 691,786.31	L 728,797.93	L 767,971.32	L 809,438.94	L 853,341.66	L 899,829.30

Menos Flujo Año 1 728,797.93

Diferencia L. 306,202.07 / Flujo Año 2 L. 767,971.32 = 0.3987155

De acuerdo a los datos obtenidos SIELSOL si llevara a cabo el plan estratégico para los años comprendidos del 2017-2021 su tiempo de recuperación es de 1.39 años; lo anterior deja ver que entre más corto es el periodo de recuperación mejor será para el propietario de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Cárcamo, D., Hidalgo, C., & López, G. (2012, abril). Evaluación de Estrategias. *Articulo*. Recuperado a partir de http://www.alipso.com/evaluacion_estrategias/
- David, F. R. (2003). *Concepto de Administración Estratégica* (Novena Edición). México: Pearson Education.
- Diana Castaño García.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/961/Diana%20Casta%20Garcia.pdf?sequence=1>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la Vision a la Misión*. México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?doc>
- L. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica - Biblioteca Unitec - Honduras* (8.^a ed.). Mc Graw Hill. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=5973#>
- López Berzunza, E. (S.F.). Concepto de Control Estratégico. Recuperado a partir de http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20VI/64.htm
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Días de Santos. Recuperado a partir de https://books.google.es/books/about/La_elaboraci%C3%B3n_del_plan_estrat%C3%A9gico_y.html?id=qGUOpeifd_UC&hl=es
- Mil empresas familiares son asesoradas para trascender a la próxima generación. (2014). Recuperado a partir de <http://www.elheraldo.hn/economia/609132-216/mil-empresas-familiares-son-asesoradas-para-trascender-a-la-proxima-generacion>
- P. Robbins, S., & A. Decenzo, D. (2003). *Fundamentos de Administración* (Tercera Edición). México: Pearson Education.
- Pérez, C. (1996, mayo). La Empresa ante el cambio Tecnológico, 12.
- Quintana Peña, A. (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa*.

- Ricardo, R., Enrique, J., Mastrapa, R., Enrique, J., Velázquez, G., & Lázara, M. (2015). Management of the Administrative Competences of Companies. *Retos de la Dirección*, 9(2), 14-34.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos* (18a ed.). México: Mc Graw Hill
- Thompson, I. (2015). CONCEPTO DE MISIÓN - Promonegocios.net. Recuperado 8 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica* (Primera Edición). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074380026.pdf>
- XXVII Congreso Centroamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental. (2011). Recuperado a partir de <http://www.aidis.org.br/PDF/AIDIS-XXVII%20CONGRESO-CA-INFORMACION-v10.pdf>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. Strickland. (2012). *Administración Estratégica, teorías y casos*. (et e lal)
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Thompson, A. A., Strickland, A. J., & AJ III, S. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill,
- Torres Hernández, Z. (2008). *Administración Estratégica* (1.a ed.). México: Grupo Editorial Patricia S.A. de C.V:
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2005). *Diagnostico organizacional*. Alfaomega.
- Hunger, J. D., Sánchez, T. L. W. M. A., Mejía, G. V. D. L. H., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios 10ed*. Pearson Educación.
- Armijo, M., & Pública, G. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Santiago: ILPES/CEPAL.A la Economía, C. VALORES–MISIÓN–VISIÓN*.

Dosso, R. (2007). Dificultades críticas de los procesos de planificación y gestión del desarrollo en turismo. *Aportes y Transferencias*, 11(2), 53-66.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. *Fundamentos y aplicaciones, primera edición*, Editorial Mc Graw Hillasil.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Armijo, Marianela, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública, ILPES/CEPAL, 2009

David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (11.a ed.). México: Pearson Educación.

Donet Sepúlveda, José Carlos I. (2009). Plan de Marketing para la Creación de una marca infantil, en el sector Textil Hogar, Vol. 1, 2014, Universidad Politécnica de Valencia. 1 Edición, España: McGraw-Hill Interamericana.

Duran, Julio C & Godfrin, Elena M., Aprovechamiento de la Energía Solar en la Argentina y en el Mundo, Boletín no. 16, Argentina,

Donet Sepúlveda, José Carlos & Juárez Varón David, Cuadernos de investigación en marketing Vol. I 2014, plan de marketing para la creación de una marca infantil en el sector textil hogar.

Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, FAEDPYME. (2009). Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MPYME en Iberoamérica.

Informe MIPYME Iberoamérica. Recuperado de <http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/faedpyme/informe2009/libroInforme2009R.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA SIELSOL.

- 1. OBJETIVO:** Analizar las características de la población que trabaja en La Empresa SIELSOL., e identificar su opinión y conocimiento acerca de dicha Empresa.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y seleccione solo una opción de las alternativas planteadas en cada pregunta.

1. Su género es:
 - a) Femenino
 - b) Masculino

2. El rango de su edad es:
 - a) De 18 a 25 Años
 - b) De 26 a 35 Años
 - c) De 36 a 45 Años
 - d) Más de 46 Años

3. Su nivel de escolaridad es:
 - a) Básico- Primaria
 - b) Diversificado – Bachillerato
 - c) Técnico
 - d) Universitario
 - e) Máster o Doctorado

4. ¿Cuál es su antigüedad laboral en la empresa?
 - a) Menos de un año
 - b) Entre 1 y 5 años
 - c) Más de 5 años

5. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
 - a) Administrativo
 - b) Operativo

6. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?
 - a) Si
 - b) No

7. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña dentro de la empresa?

8. ¿Considera usted que la estructura administrativa de la empresa está de acorde a sus funciones?

9. ¿Al momento de su ingreso a la empresa se le explico cuál es el giro y que servicio ofrece?

10. ¿Crees que es importante conocer cuál es la misión y visión de la empresa?
 - a) Si
 - b) No

ANEXO 2. ENTREVISTA CON EL GERENTE

Objetivo: Conocer cuál es el funcionamiento actual de la empresa y captar cual es la perspectiva que tiene el Gerente al efectuar un diagnostico estratégico.

1. ¿A qué se dedica SIELSOL y cuantos años se ha mantenido en el mercado?
2. ¿SIELSOL ha realizado algún tipo de planeación en la empresa? ¿Cada cuánto la preparan? ¿Quién la revisa y autoriza?
3. ¿Cómo considera usted el funcionamiento actual de su empresa?
4. ¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo actualmente para el control administrativo de SIELSOL?
5. ¿Según usted cuales son las deficiencias que existen actualmente en el proceso administrativo de la empresa?
6. ¿Cuánto tiempo tiene la implementación de la Visión y Misión de la empresa? ¿Sus empleados, clientes y proveedores están familiarizado con ellas?
7. ¿Cuál es el método de comunicación utilizado entre usted y un empleado recién contratado para la transmisión de las funciones y responsabilidades a realizar?
8. ¿Cómo se visualiza usted con respecto a sus competidores? ¿Cuáles considera usted con sus amenazas?
9. ¿Cuál es el segmento de mercado que está dirigido SIELSOL?
10. ¿Con que clase de tecnología cuenta SIELSOL para la realización de funciones tanto administrativas como operativas?

11. ¿SIELSOL cuenta con un programa de capacitación para el área técnica en lo que se refiere a instalaciones de paneles solares?

12. ¿Considera usted que las instalaciones de SIELSOL esta ubicadas y distribuidas en puntos estratégicos? ¿Por qué?

ANEXO 3. ENTREVISTA CON LA ADMINISTRADORA

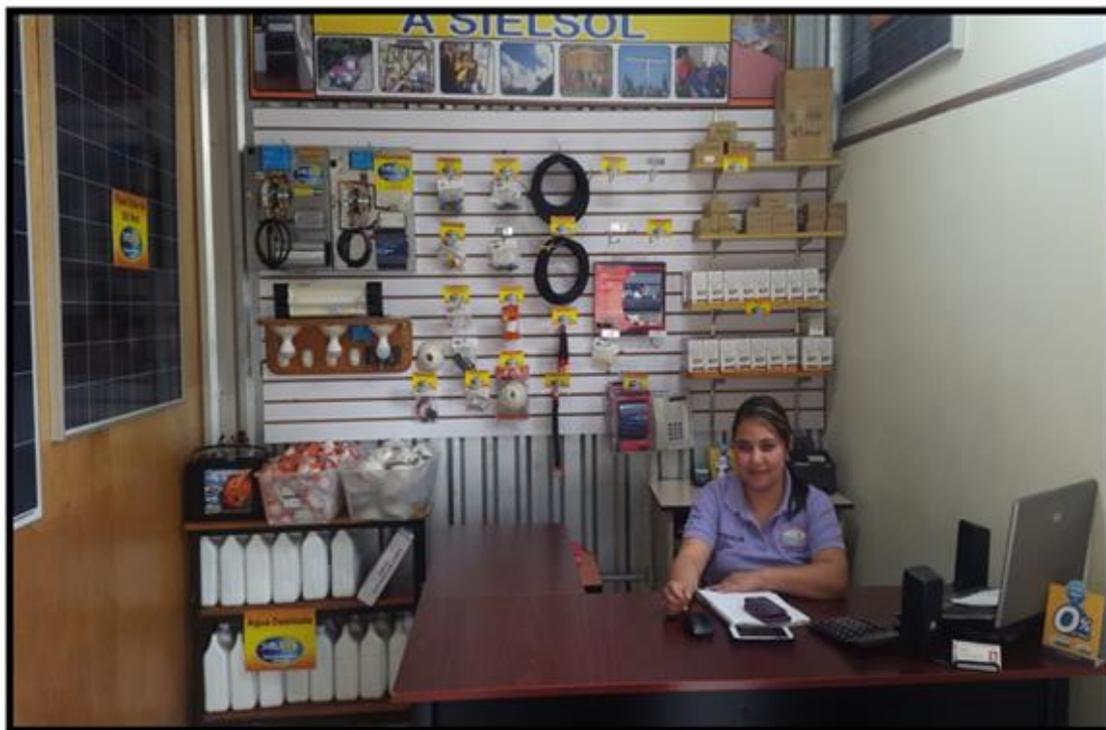
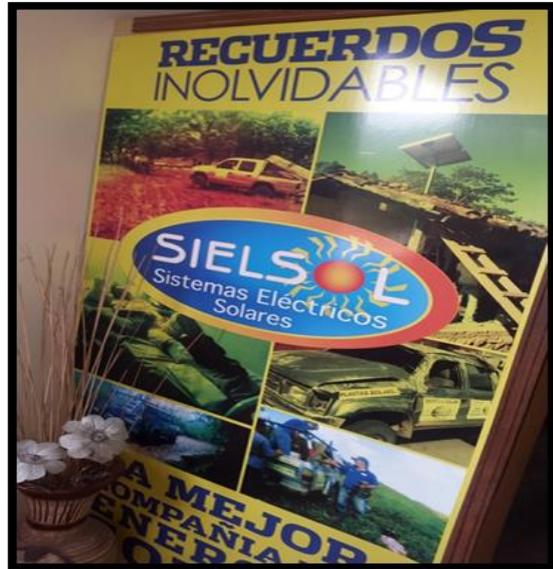
Objetivo:

Indagar con encargada del área administrativa cuales con los factores que impiden una buena gestión administrativa con el fin de realizar el diagnostico estratégico.

1. ¿Está usted familiarizada con los servicios que ofrece SIELSOL a sus clientes? ¿conoce cuáles son los productos ofrecidos y que beneficios representa para los clientes?
2. ¿Cuántas personas conforman SIELSOL y detalle cada uno de estos?
3. ¿Usted como encargada del área administrativa en qué consisten sus funciones?
4. ¿Nos puede describir cuales son las fortalezas y debilidades que enfrenta la empresa?
5. ¿De acuerdo a su experiencia y antigüedad que tiene dentro de la empresa cuales considera son las amenazas y oportunidades frente a sus competidores?
6. ¿Cuál considera usted, es la principal ventaja competitiva que tiene SIELSOL en el mercado?
7. ¿Cuál son los principales competidores de SIELSOL y cuál de ellos representa su mayor amenaza? ¿Por qué?
8. ¿Qué precios maneja SIELSOL frente a sus competidores? ¿Son estos accesibles para el mercado al cual están dirigidos?
9. ¿La empresa realiza análisis financieros tales como análisis horizontal, vertical y aplicación de indicadores?
10. ¿Qué programas tiene la empresa para el control de sus ingresos, egresos, inventarios etc.?
11. ¿Qué tan viable son las sucursales con las que cuenta SIELSOL en cuanto a ubicación, generación de ingresos y al segmento que está dirigido?
12. ¿Cuál es la forma de comercializar sus servicios? ¿A través de qué medios los realiza?

ANEXO 4. FOTOGRAFÍAS DE LAS TIENDAS DE SIELSOL

Tienda Oficina Principal Tegucigalpa



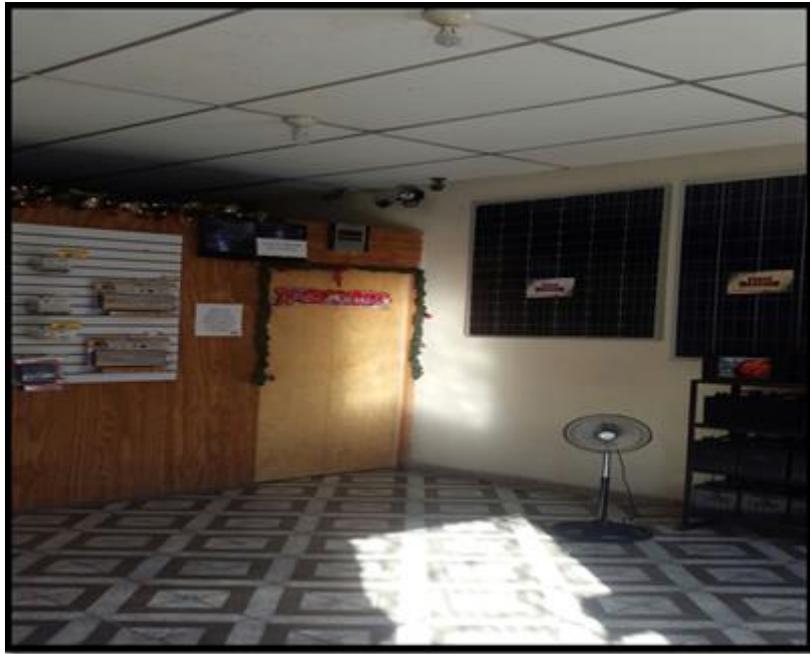


SUCURSAL GUAIMACA



SUCURSAL NACAOME





SUCURSAL DANLÍ



**ANEXO 5. DESCRIPTORES DE PUESTOS PARA COLABORADORES DE
SIELSOL**

Descripción de Cargo de Administradora General

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo	Administradora General
Área a la que pertenece	Administración
Cargo del Jefe Directo	Gerente General
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL	Asegurarse que las diferentes aéreas con que cuenta la empresa cumplan con sus deberes y responsabilidades de manera eficiente, así mismo realizar planes a corto y largo plazo para cumplir los objetivos trazado por la Gerencia General.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	
ACTIVIDADES/ TAREAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y verificar los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas. 2. Llevar registro y control administrativo del presupuesto asignado. 3. Elaborar y analizar cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos. 4. Verificar el control de las cuentas por cobrar y pagar. 5. Emitir y firmar cheques, conjuntamente con el Gerente General. 6. Realizar la contratación del personal conjuntamente con el encargado del área 7. Llevar el control y administrar los fondos de caja chica. 8. Efectuar las compras con los proveedores. 9. Autorizar el pago de planilla. 10. Redactar documentos y memorándum en general. 11. Supervisar y distribuir las actividades del personal a su cargo. 12. Elaborar informes consolidados de forma periódica de las ventas reportadas de las diferentes sucursales. 13. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asigne.

Descripción de Cargo de Asistente Administrativo

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo	Asistente Administrativo
Área a la que pertenece	Administración
Cargo del Jefe Directo	Administradora General
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL	Brindar el apoyo a la Administración como a la Gerencia General en los procesos administrativos de área, así mismo elaborando, revisando documentación que es necesaria para lograr resultados oportunos para una gestión administrativa eficaz.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	
ACTIVIDADES/ TAREAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el control de las cuentas por cobrar y pagar. 2. Llevar los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas. 3. Elaborar y realizar el seguimiento de las órdenes de pago a los proveedores. 4. Elaborar la planilla de sueldos. 5. Tramitar y verificar los viáticos. 6. Cotejar los bienes y materiales de la empresa. (inventarios) 7. Realizar los depósitos bancarios y mantener los registros de los mismos. 8. Suministrar de materiales y equipo de trabajo al personal de las diferentes aéreas y sucursales, así mismo controlar la existencia de los mismos. 9. Archivar y llevar el control de los documentos relacionados con el área. 10. Mantener informada a la Administradora General sobre las actividades realizadas o cualquier irregularidad que se presente dentro de la empresa.

Descripción de Cargo del Supervisor de Ventas

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1.2 IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo	Supervisor de Ventas
Área a la que pertenece	Administración
Cargo del Jefe Directo	Administradora General
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar cambios y tendencias de mercado, asimismo, la imagen y la publicidad de la empresa. • Realizar planes y estrategias de venta, objetivos y metas a alcanzar durante el año.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	
ACTIVIDADES/ TAREAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar los Pronósticos de Ventas 2. Preparar la calendarización de los técnicos para realizar los trabajos de campo. 3. Buscar y elegir otros Canales de comercialización y venta de paneles solares. 4. Investigar, sugerir y elaborar Planes Promocionales: Ofertas, Descuentos, Bonificaciones. 5. Analizar y realizar estudios de mercado para identificar nuevos clientes potenciales. 6. Realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año. 7. Dar y recibir información de parte de su Equipo de Ventas sobre la competencia y comportamiento del mercado. 8. Redactar informes de ventas semanales o mensuales sobre las diversas actividades realizadas. 9. Mantener informada a la Administradora General sobre las actividades realizadas o cualquier irregularidad que se presente dentro de la empresa. 10. Crear fórmulas de remuneraciones. 11. Escuchar siempre a los vendedores, y

	<p>orientarlos sobre sus dudas.</p> <ol style="list-style-type: none">12. Preparar manuales de funciones de los vendedores.13. Tener todo el material adecuado para la capacitación y formación de los vendedores, como padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos de los combos de sistemas solares.14. Desarrollar nuevas técnicas de venta para promocionar los sistemas solares.15. Elaborar reportes y análisis de las ventas de forma semanal.16. Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores de las sucursales, así como de los técnicos.
--	--

Descripción de Cargo del Encargado de Sucursal

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1.3 IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo	Encargado de Sucursal
Área a la que pertenece	Administración
Cargo del Jefe Directo	Administradora General
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL	Velar para que se cumplan todas las operaciones dentro de la tienda de manera eficiente e igualmente será el responsable de la rentabilidad de la tienda.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	
ACTIVIDADES/ TAREAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurarse del cumplimiento de meta de venta que se le asigne a la tienda. 2. Administrar eficientemente los materiales para la realización de las instalaciones de sistemas solares. 3. Realizar el conteo del producto de tienda previo a la apertura al público. 4. Asegurarse del surtido eficiente de la tienda. 5. Velar que la tienda cumpla con los estándares de presentación definidos por la empresa. 6. Asegurarse que el servicio brindado a nuestros clientes sea el óptimo. 7. Cerciorarse que la implementación de las promociones en la tienda sea de manera oportuna. 8. Asegurarse y llevar controles de manera eficiente del manejo de dinero que reporta la tienda. 9. Vigilar que el 100% del personal de la tienda cumpla eficientemente la labor requerida. (Sucursal de Danli) 10. Asegurar que la tienda cuente con el 100% de insumos para el desarrollo de las operaciones. 11. Velar por el mantenimiento y mejoras del local asignado. 12. Evaluar permanentemente al personal a su cargo (Sucursal Danli). 13. Minimizar los gastos de la tienda. 14. Mantener informada a la Administradora General sobre las actividades realizadas o cualquier irregularidad que se presente dentro de la tienda. 15. Elaborar y reportar diariamente a la

	Administración el monto de las ventas del día con respaldo de comprobantes.
--	---

Descripción de Cargo de Bodega

2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
2.1 IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo	Bodeguero
Área a la que pertenece	Administración
Cargo del Jefe Directo	Administrador General
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL	Recepcionar los materiales de los proveedores, chequear de acuerdo a los requerimientos y mantenerlos resguardados, hacer uso de herramientas computacionales en el rotulado, codificación y control de los materiales.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	
ACTIVIDADES/ TAREAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción, rotulado y almacenaje de los materiales. 2. Codificación de materiales. 3. Cotejar documentación con área de administración. 4. Uso del sistema Kardex en las labores de inventario. 5. Elaboración de requisiciones para el despacho de materiales para las diferentes sucursales. 6. Verificación y chequeo de mercaderías en relación a requerimientos. 7. Custodia y control de los materiales. 8. Llevar acabo inventarios y elaborar informes de manera mensual.

Descripción de Cargo de Técnicos

1.DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1.4 IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo	Técnico
Área a la que pertenece	Operativo
Cargo del Jefe Directo	Supervisor de Ventas
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL	Realizar las instalaciones, mantenimiento y las reparaciones de los sistemas solares, cumpliendo con las especificaciones que el cliente desea, así mismo aplicara las normas y condiciones de seguridad y calidad en el trabajo.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	
ACTIVIDADES/ TAREAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el amperaje eléctrico que amerita el sistema solar fotovoltaico. 2. Conectar los cables a las redes respectivas. 3. Chequear las condiciones eléctricas del equipo y artefactos. 4. Ubicar el cableado adecuado para la instalación del sistema solar. 5. Instalar inversores para controlar la cantidad de energía. 6. Construir la estructura donde se instalará el sistema solar fotovoltaico. 7. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecida por la empresa. 8. Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo y reportar cualquier anomalía. 9. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

ANEXO 6. ESCALA SALARIAL PROPUESTA

DEFINICIÓN DE UNA ESCALA SALARIAL

DEFINICIÓN: Se entiende por Escala Salarial, la que hace la organización para proveer las compensaciones justas a los empleados teniendo en cuenta factores de ley como el Salario Mínimo Legal de país, así como otros factores relacionados con el nivel educativo, inflación y devaluación de la moneda. Este modelo se basa en el Salario Mínimo Legal Vigente de país que es sobre el que toda la experiencia, el tiempo de labor y la capacidad de la organización misma para realizar dicha compensación.

2. APLICACIÓN: A todas las instancias de la organización cuya función dependa de personas que la desarrollan.

La propuesta de este modelo se basa en el Salario actual de cada uno de los puestos en la empresa y es de donde se debe partir. De ahí en adelante los incrementos que se hacen se establecen bien sea por: el rango del cargo: (a mayor responsabilidad mayor es la retribución), los factores de incremento que si bien son algo subjetivos pueden ser definidos teniendo en cuenta: Estudios, experiencia, tiempo en la organización, así como la inflación y devaluación de la moneda-

Se establecen seis categorías de cargos, se define la escala con base en el presupuesto existente, o de manera subjetiva que no sea menos del salario mínimo establecido.

CARGO	SALARIO	FACTOR POR CARGO	SALARIO
Bodega	L. 8,253.03	1.10	L. 9,078.30
Asistente Administrativo	L. 8,253.03	1.10	L. 9,078.30
Técnicos	L. 10,000.00	1.10	L. 11,000.00
Encargado de Sucursal	L. 10,000.00	1.10	L. 13,200.00
Administradora	L. 12,000.00	1.12	L. 13,440.00
Supervisor de ventas	L. 13,500.00	1.10	L. 14,850.00
Total Anual	L. 868,084.84		L. 989,052.40

Salario mínimo actual es de L. 8,253.03. De acuerdo al rubro y número de empleados de la empresa.

Datos para el Cálculo	Valores	Factores se definen por
Salario Mínimo	L. 8,253.03	Nivel educativo y estudios
Factor para calculo	.10	Nivel de responsabilidad
		Años de Experiencia

Notas:

1. Se toma como base el salario mínimo, considerando el número de empleados y rubro de la empresa SIELSOL.
2. El factor adicional se ajusta con base al porcentaje de inflación y devaluación de la moneda.
3. Se puede ajustar el factor adicional de acuerdo a políticas de la empresa y disposición de recursos que disponga la empresa.