

# Diseño de planeación estratégica para la empresa del sector construcción

Garrido Hermida, Berenice

2022

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5539>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE PUEBLA**  
**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto**  
**Presidencial de 1981**



**DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESA DEL  
SECTOR CONSTRUCCIÓN**

**ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TITULACIÓN**  
**que para obtener el Grado de**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**presenta**

**BERENICE GARRIDO HERMIDA**

**Asesor**

**MTRA. SELENE ITZIA PÉREZ MARTÍNEZ**

**San Andrés Cholula, Pue.**

**2022**

## **Resumen**

La planeación estratégica es una herramienta de vital importancia que permite a la organización proyectarse hacia el futuro, por medio de un proceso documentado en donde se establece una dirección y las diferentes maniobras estratégicas que servirán para hacer frente a los distintos cambios y escenarios que puedan presentarse.

El presente proyecto de investigación, se realizó con el objetivo de identificar la situación de la empresa en el sector construcción, estudio que fue realizado en una pyme (pequeña y mediana empresa), dedicada a el mantenimiento , construcción, arquitectura e infraestructura en telecomunicaciones, en donde se analizaron los diferentes factores externos e internos que repercuten de manera positiva o negativa en la empresa haciendo uso de diferentes herramientas; en el proceso se buscaron diferentes alternativas más novedosas retomando los principios de la metodología de *Design Thinking*.

En donde el resultado de esta investigación ha sido la propuesta de un plan estratégico para la organización, proporcionando a los colaboradores una herramienta que direcciona los procesos para mejorar la productividad y aseguren la sostenibilidad de la empresa.

## **Abstract**

Strategic planning is a vitally important tool that allows the organization to project itself into the future, through a documented process where a direction is established and the different strategic maneuvers that will serve to deal with the different changes and scenarios that may arise.

The present research project was carried out with the objective of identifying the situation of the company in the construction sector, a study that was carried out in an SME dedicated to maintenance, construction, architecture and telecommunications infrastructure, where the different internal and external factors that have a positive or negative impact were analyzed on the company using different tools. In the process, different more innovative alternatives were sought, taking up the principles of the Design Thinking methodology.

Where the result of this research has been the proposal of a strategic plan for the organization, providing employees with a tool that directs the processes to improve productivity and ensure the sustainability of the company.

## Índice de Contenidos

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Apartado 1. Contexto de la Problemática</b> .....	7
1.1 Objetivo General y Particulares de la Intervención.....	12
1.2 Justificación.....	12
<b>Apartado 2. Sustento Teórico de la Intervención</b> .....	16
2.1 Planeación .....	16
2.2 Estrategia .....	17
2.2.1 Dimensiones de la definición de estrategia.....	18
2.3 Puntos a considerar en el desarrollo de la estrategia .....	19
2.3.1 Algunos tipos de estrategia según diferentes autores.....	24
2.4 Planeación estratégica .....	26
2.4.1 Fases del pensamiento estratégico .....	27
2.4.2 Proceso de planeación estratégica.....	29
2.5 Modelos de planeación estratégica .....	29
2.5.1 Cuadro de mando integral ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	29
2.5.2 Análisis Pestel .....	32
2.5.3 Análisis de Brechas ( <i>gap analysis</i> ).....	32
2.6 Pequeñas y Medianas Empresas .....	34
2.6.1 El proceso de administración de la pequeña empresa.....	34
2.6.2 La innovación en las pymes.....	35
2.7 <i>Design thinking</i> .....	36
2.7.1 El <i>Design thinking</i> y la Innovación .....	38
2.7.2 El proceso de innovación.....	38

2.7.3 Siete modos distintos del proceso de innovación.....	39
<b>Apartado 3. Métodos e Instrumentos de Recolección de la Información .....</b>	<b>41</b>
3.1 Diseño.....	41
3.2 Población .....	43
3.3 Instrumentos de Recolección de la Información .....	46
3.4 Procedimiento de Recolección de Datos .....	47
3.5 Matriz de hallazgos .....	48
<b>Apartado 4 Análisis e Interpretación de la Información.....</b>	<b>49</b>
4.1 Análisis cualitativo de las entrevistas.....	49
4.2 Alcances y limitaciones.....	54
<b>Apartado 5 Propuesta.....</b>	<b>55</b>
5.1 Fases de la planeación estratégica con base en la metodología de <i>Design thinking</i> .....	56
5.1.1 Fase 1: Empatizar .....	56
5.1.2 Fase 2: Definir.....	57
5.1.3 Fase 3: Idear .....	66
5.1.4 Fase 4: Prototipar.....	67
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>70</b>
<b>Resumen ejecutivo a la Empresa .....</b>	<b>71</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>72</b>

### Índice de figuras

Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter.....	23
Figura 2: Cuadro de mando integral.....	31
Figura 3: Proceso de Design thinking.....	37
Figura 4: Siete modos del proceso de innovación.....	40
Figura 5: Existe un proceso de planeación en la organización.....	50
Figura 6: Existe un proceso de mejora en la organización.....	52
Figura 7: Se fomenta la innovación en la empresa .....	53
Figura 8: Análisis PESTEL Factores externos: político, económico, social.....	58
Figura 9: Análisis PESTEL Factores externos: tecnológico, ecológico, legal.....	59
Figura 10: Product Vision Board: Grupo objetivo, Necesidades, Competidores, Flujos de ingreso.....	61
Figura 11: Product Vision Board: Producto, Objetivos de negocio, Factores de costo, Canales.....	62
Figura 12: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	64
Figura 13: FODA.....	66
Figura 14: Análisis FODA cruzado. ....	67
Figura 15: Balanced Scorecard.....	68
Figura 16: Mapa estratégico.....	69t

### Índice de tablas

Tabla 1: Dimensiones de la definición estrategia.....	18
Tabla 2: Fases del pensamiento estratégico.....	28
Tabla 3: Análisis de Brechas y Pasos de desarrollo.....	33
Tabla 4: Análisis de Brechas y Aspectos iniciales.....	33

## Introducción

Una empresa sin planeación estratégica es como un barco a la deriva, es bien sabido que muchas empresas que no cuentan con una planeación documentada o a futuro suelen cerrar sus puertas muy pronto, ya que el contar con una planeación ayuda a mantener el equilibrio entre la empresa y el ambiente; la implementación de la planeación estratégica es esencial para alcanzar los objetivos y metas deseados en la organización.

El presente trabajo constará de diferentes apartados en los que se explicarán y analizarán temas que son parte del éxito de una planeación, como el análisis situacional, la evaluación de las estrategias, elección de los objetivos y uso de distintas herramientas creativas para el desarrollo de la misma.

El análisis de este trabajo se hará en torno a una pyme del sector construcción dedicada a diferentes proyectos en las áreas de mantenimiento, arquitectura e infraestructura en telecomunicaciones incorporando a este trabajo el enfoque de la metodología de *Design Thinking* que se basa en el pensamiento creativo, la empatía, y la experimentación, utilizando equipos motivados, creatividad e innovación como motores del mismo.

Para finalmente hacer una propuesta de planeación estratégica que sea una guía que contenga diferentes estrategias, objetivos y mediciones, que plasmen de manera objetiva la razón de ser de la organización, el propósito a futuro y el marco ético para la toma de decisiones dentro de la organización, buscando ser no solo de ayuda para esta empresa sino como un referente para otros lectores que trabajan en el sector de la construcción.

## **Apartado 1. Contexto de la Problemática**

Con el tiempo el concepto estrategia ha tenido diversos usos y aplicaciones, asociándolo principalmente al mundo militar; algunas de las primeras referencias se encuentran en autores griegos como Heródoto, Jenofonte y el filósofo y militar chino Sun Tzu con su obra "El Arte de la guerra", haciendo referencia a esta como el arte de coordinar distintas acciones y operaciones para lograr objetivos. Según García et al. (2017), "La estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán la administración de dichos recursos" (p.3). Para cumplir con los objetivos planteados y alcanzar el éxito, es importante establecer una serie de pasos a seguir, una guía que permita conocer en dónde se encuentra la empresa, con qué elementos cuenta, a dónde se quiere llegar y aquello que se debe realizar para lograrlo.

Por ello la importancia de tener una estrategia la cual guíe a obtener resultados exitosos. Freedman (2016) plantea que tener una estrategia es ser capaz de observar a nivel global para prevenir consecuencias a corto y largo plazo, identificando las causas más que los síntomas, tomando como ejemplo un bosque hace una comparación en la que el estratega observa el bosque en su totalidad, así como todos los elementos que lo componen y no solo los árboles.

El concepto estrategia ha ido evolucionando a lo largo de los años, ya no solo se trata de qué hacer, sino de cómo hacerlo, saber cuándo y de qué manera se emplea el concepto. "En un mundo impulsado por las ganancias, donde el crecimiento económico se basa simplemente en la eficiencia en lugar de la efectividad, el término estrategia parece ser una de las palabras vacías más utilizadas" (Rothauer, 2018, p.14). En este sentido, se usa continuamente esta palabra sin saber realmente su significado, sus implicaciones y trascendencia.

La estrategia debe ser un desarrollo creativo y distintivo, que diseñe un futuro esperanzador basado en visiones, valores y actitudes claras, en otras palabras, lo que necesitamos desesperadamente en nuestro mundo impulsado por las ganas para mejorarlo, ya sea a grado unipersonal o empresarial. (Rothauer, 2018, p.14)

En la actualidad en un mundo tan incierto y volátil las empresas deben contar con la estrategia correcta para enfrentar mejor y con mayor ventaja a los competidores.

Hoy en día, una estrategia completa debe abarcar cuidadosamente elecciones coordinadas sobre el modelo de negocio con el mayor potencial de creación de valor, la posición competitiva que captura tanto de ese valor como sea posible, y los procesos de implementación que se adaptan constantemente a los cambios del medio ambiente mientras se construyen las capacidades necesarias para realizar valor a largo plazo. (Collis, 2021, p.4)

Ahora no solo se necesita la estrategia para el logro de los objetivos, sino el correcto diseño de la planeación de la misma. Según Luke (2020), “La planificación estratégica puede identificar las fortalezas y debilidades de la organización, lo que les permite funcionar de manera más eficiente. Los líderes deben adoptar visiblemente la planificación estratégica para que se mantenga dentro de la organización” (p. 32). Lo que habla acerca de la desconexión entre líderes y la situación empresarial, día a día son más las empresas que tienen que cerrar sus puertas por no poder hacer frente a las situaciones que se presentan o por no poderse mantener en un mercado tan competitivo.

Hay que tener en cuenta que en los últimos años las pequeñas y medianas empresas se han caracterizado por ser generadoras de empleo y forman parte importante del Producto Interno Bruto (PIB). Al igual que en otras economías del mundo las pymes en México representan el 99.8 % del tejido empresarial, con una generación de empleo del 78.5 % (Coll, 2019).

Sin embargo, es evidente que la falta de la planeación estratégica lleva a un fracaso inminente, no hay una coordinación ni eficiencia y solo se planea sobre el día a día. Uno de los grandes errores de las PYMES, es la visión a corto plazo y la falta de planeación, dando como resultado poco crecimiento o permanencia en el mercado (Moncayo, 2017).

En México, en el estudio demográfico más reciente la esperanza de vida de los negocios es de 7.8 años, si logran pasar de los cinco años se alarga su existencia a 9.9 años.

A nivel global, 76% de las pymes estaba operando o participando en alguna actividad generadora de ingresos, en comparación con un 75%

registrado en México. Mientras que, en octubre de 2020, de acuerdo con la última entrega del año pasado, el porcentaje reportado en nuestro país fue de 86%, o sea un 11% más de lo que se destacó en esta actualización. (Expansión, 2021, párr. 4).

Por tanto, se ha hecho evidente que las organizaciones necesitan del diseño de una planeación estratégica, sin importar si es una organización grande o pequeña, del sector público o privado, es necesario contar con las herramientas necesarias que permitan hacer frente a las contingencias que hoy en día enfrentan las empresas. La finalidad de la planeación estratégica es establecer las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, aún ante las condiciones cambiantes e impredecibles en el contexto de los negocios, actualmente las organizaciones de éxito que logran mantenerse y crecer son aquellas que son capaces de adaptarse y mantenerse en pie ante el proceso de continuos cambios en este mundo tan dinámico, el éxito de la empresa será aún mayor cada vez que esta logre anticiparse a los cambios de forma proactiva y competitiva, innovando en cada movimiento y buscando la mejora de la sociedad (Chiavenato y Sapiro, 2017).

De acuerdo a Chiavenato y Sapiro (2017) la correcta planeación es el conocer lo que se quiere alcanzar, es comprender el contexto externo e interno, aquello que afecta a las organizaciones en todos los niveles, previniendo así las amenazas; es el cálculo de una posible exposición al peligro, tratando de minimizar todo lo que pueda afectar directa e indirectamente, evitando la debilidad; es prepararse internamente buscando sinergia entre cada parte; es ser valiente en los objetivos que se han propuesto y colocar nuevos y aún más altos con la finalidad de superarse continuamente para ofrecer nuevas ideas y mejores resultados a los socios internos y externos. Planificar no solo es tomar decisiones acerca de lo que se espera en el futuro, es precisar planes, programas y procedimientos que actúen de forma oportuna y eficiente ante las eventualidades y contingencias que se viven en las organizaciones, afianzando así la supervivencia y continuidad de las mismas.

La operación del día a día en las empresas pone el reto de implementar la planeación estratégica, en México hay una gran cantidad de empresas que aún no conocen o comprenden la importancia de lo que es planear a futuro, y por lo tanto no existe una planeación estratégica, un presupuesto anual o las herramientas para poner en marcha la estrategia que llevará a conseguir los objetivos.

Es muy bajo el porcentaje de las PYME que realizan planeación, sin embargo, por sus propias características de flexibilidad y adaptación se les facilitaría mucho un proceso de planeación. Este bajo porcentaje podría explicarse por todos los pretextos que argumentan los pequeños empresarios como: falta de tiempo, no saben por dónde empezar, no tienen experiencia ni conocen las herramientas de planeación y, por último, falta de confianza y apertura con sus colaboradores. (Rodríguez y Sánchez, 2016, p. 30)

Así pues, la revisión de los trabajos empíricos que se han realizado en el extranjero como en México determina que un gran número de empresas planifica a corto plazo por lo tanto no existe una planeación estratégica, lo que no le permite de algún modo al líder visibilizar un futuro esperanzador que le dé las herramientas necesarias para enfrentar los cambios en su ámbito. En cuanto a la planeación financiera, los estudios existentes señalan que en México un 72% planifica a corto plazo tomando en cuenta el presupuesto de ingresos y egresos, mientras que los planes financieros alcanzan un 50%, esto pone a la pequeña empresa en un lugar vulnerable, al no tener las herramientas estratégicas para afrontar los cambios de su entorno (Espíndola y Saavedra, 2016).

En particular la industria de la construcción debe contar con una correcta planeación estratégica para llevar a cabo sus operaciones generales, así como las particulares que conlleva cada uno de los proyectos a realizar. Este sector es de suma importancia para el crecimiento de un país, ya que, al edificar puentes, casas, puertos, vías férreas, lugares de esparcimientos, plantas generadoras de energía, entre muchos otros espacios, proporciona elementos básicos de bienestar a la sociedad (Domínguez, Martínez y Mojarro, 2018).

En la última década este sector ha sido pilar para el crecimiento en México por su dinamismo y la gran cadena de valor que genera al necesitar de muchas otras áreas y de diversos materiales para poder ejecutar una obra sea cual sea su magnitud. Según Arteaga (2019), "Por cada millón de dólares invertido en productos de construcción se genera un promedio de 97 empleos en mercados emergentes, lo que puede impulsar a la economía en la nueva realidad, tras la pandemia" (párr. 1). Por otra parte, se ha visto una notable caída y cierre de las empresas en el sector constructor, posiblemente por los cambios abruptos que se han tenido que afrontar.

La empresa que se mencionará como referente a lo largo de este proyecto de intervención, es una pyme enfocada en la creación y desarrollo de diversos proyectos en las áreas de arquitectura, diseño, mantenimiento, construcción e infraestructura en telecomunicaciones; comenzaron operaciones en el año 2017 dentro de la misión y visión destaca su búsqueda por desarrollar soluciones técnicas e innovadoras que generen valor agregado a cada proyecto y cliente, logrando ser una empresa consolidada y reconocida por ser una organización confiable y honesta, con proyectos de excelente calidad, mejorando continuamente los procesos y superando el entorno dinámico al que hoy en día se enfrentan muchas empresas.

A pesar de sus pocos años de existencia, la empresa ha realizado proyectos que requieren un alto grado de calidad en su ejecución, tales como: cimentación para diversas torres de telecomunicaciones, mecánica de suelos para ampliaciones en complejos industriales, proyectos arquitectónicos para conjunto de oficinas, mantenimiento y remodelación de conjuntos residenciales, demolición de cimentaciones, proyectos llave en mano, estudios de verticalidad, entre otros.

La empresa se enfrenta constantemente al dinamismo del mercado y la competitividad en la industria de la construcción, esto exige que se renueve constantemente, que realice un continuo proceso de superación técnica, los socios y fundadores de la empresa son cuatro con diversas habilidades y conocimientos en la materia, pero con poca experiencia en materia de administración y planeación.

Su filosofía de trabajo está basada en diferentes principios éticos y valores empresariales, seguridad ocupacional, eficiencia, estrategia, disciplina, pasión, “construir la mejor experiencia para los clientes y colaboradores”; sin embargo, la empresa ha crecido y se ha ido desarrollando mayormente de manera empírica sin una planeación, carece de una visión a largo plazo, no cuenta con un proceso documentado que establezca una dirección para la organización, ni tampoco hay alguna evaluación o indicadores que muestren una comparativa de cómo está la empresa ahora y a dónde se quiere llegar.

Por lo tanto, la interrogante que se plantea en la siguiente investigación es ¿Qué proceso se requiere para lograr la sostenibilidad y perpetuación de la empresa en el sector de la construcción?

## 1.1 Objetivo General y Particulares de la Intervención

### Objetivo general

Elaborar una propuesta de implementación de un proceso de planeación estratégica para el desarrollo sostenible de una micro empresa en el sector de la construcción con fundamento en la metodología de *Design Thinking*.

### Objetivos específicos

- Identificar la situación de la empresa en el sector construcción.
- Analizar las herramientas de planeación estratégica que se encuentran al alcance de organizaciones clasificadas como pymes.
- Proponer un plan estratégico para una empresa del sector construcción con los servicios de mantenimiento, arquitectura, construcción e infraestructura en telecomunicaciones.

## 1.2 Justificación

La planeación estratégica proporciona una línea guía de lo que se debe de realizar para conseguir las metas y objetivos propuestos, el no planear es desconocer cómo se harán las cosas, o los pasos que se deben seguir, por lo que no se puede lograr un buen funcionamiento ni desempeño óptimo en una organización. Como se menciona en Mora et al. (2015) los cambios del mercado exigen que las organizaciones desarrollen respuestas inmediatas para poder mantenerse en pie en el campo de batalla y no perder en poco tiempo lo que tantos años les ha costado lograr, es importante que las empresas establezcan estrategias competitivas que les permitan diferenciarse en el mercado.

Uno de los principales propósitos de la planificación estratégica, es que las organizaciones dispongan de un soporte que les permita asumir los procesos de cambio de manera eficiente, así como también que se encuentren dispuestas para gestionar transformaciones, obtener beneficios y permanecer en el mercado con niveles de competitividad, dado la alta movilización generada en el proceso de negociaciones de las empresas. (García et al., 2017, p. 13)

Sin una planeación estratégica la empresa no tiene un rumbo, no hay eficiencia ni cumplimiento de metas, por lo tanto, existe pérdida de oportunidades y desventaja competitiva. Según Mora et al. (2015) en su caso de estudio menciona que las empresas que cuentan con un nivel de desempeño alto cuentan con diversas herramientas de planeación, pero a medida que estas disminuyen también su nivel de desempeño baja, en los resultados de la investigación se infiere que la planeación estratégica mejora la competitividad de las empresas y contribuye a que los demás aspectos se armonicen y trabajen bajo un mismo objetivo, dejando ver que la planeación estratégica es un elemento fundamental en el crecimiento y conservación de la empresa.

Si bien cada una de las industrias que existen son importantes y contribuyen a la economía del país, la construcción es una de las industrias con mayor peso en la economía mexicana al representar aproximadamente el 7% del PIB. Es uno de los principales motores de cualquier país, responsable de promover un crecimiento económico sostenido, ya que beneficia a 66 ramas del sector industrial. Acorde con datos de la matriz insumo-producto elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, citado por Quiroz, 2020), algunas de las que destacan son: el aluminio, hierro, cal, arena, cemento y madera, generando paralelamente una gran cantidad de empleos y bienestar a la población, estableciendo las condiciones idóneas para el desempeño de las actividades productivas.

Dado que el desarrollo y bienestar de una sociedad están ligados con la política económica que genera crecimiento, se deben fomentar las buenas prácticas para que la industria continúe con un crecimiento a corto y largo plazo, que siga generando beneficios para los empleadores, empleados y sus familias, sin dejar a un lado temas como el desarrollo de capital humano, la sostenibilidad, la calidad de vida, el medio ambiente y la capacidad productiva, siendo la construcción y las actividades complementarias y paralelas a esta un gran motor económico del país.

En los últimos años, la situación que ha enfrentado la Industria de la construcción es difícil, ello es evidente porque la producción nacional total del sector ha bajado, de acuerdo con el Sistema de Cuentas Nacionales la aportación al PIB en 2014 fue de 7.5%; cifra menor a lo que el sector aportó en 2008, estimada en 8.6%. El sector de la construcción, en 2014, estaba conformado por 20,330 empresas constructoras; sin embargo, con el fin de seguir una homogeneidad en la información se utilizará la

información que reportaron las empresas en 2013, en donde se estima que existían 17,063 empresas constructoras; se estima que casi la mitad, 47.46%, eran microempresas que emplean hasta 10 trabajadores; 4 de cada 10 son pequeñas empresas que tienen entre 11 y 50 trabajadores; el 11.66% son empresas constructoras medianas que emplean entre 51 y hasta 250 trabajadores, y las grandes empresas constructoras representan el 1.59% y emplean a más de 251 trabajadores. (CMIC, 2019, p.8)

Muchas empresas constructoras han cerrado sus puertas debido a la competencia en el mercado y los diferentes factores de cambio constante, hoy más que nunca es imprescindible contar con una planeación estratégica que represente la toma de decisiones subjetivas en base a información objetiva que implique las acciones que se deben llevar a cabo para lograr los objetivos a corto y largo plazo, para dirigir a la empresa a una posición deseada en el futuro. Aunque la planeación estratégica no será la respuesta a todo, si será el punto de partida que genere mayor certeza ante tanta incertidumbre, es importante destacar que el éxito de una compañía dependerá en gran medida en si cuenta con una línea estratégica que permita desarrollar su potencial al máximo, desarrollando ventajas competitivas y alcanzando liderazgo ante los competidores.

Devincenzi et al. (2015) menciona que hoy en día las empresas constructoras no solo buscan maximizar su rendimiento si no optimizar su potencial aprovechando las oportunidades que se le presentan, ahora los empresarios de la construcción dejan a un lado el único enfoque operación e involucran herramientas de planeación estratégica como soporte para la toma de decisiones desarrollando habilidades gerenciales para que todos los procesos sean eficientes, poniendo así en evidencia la necesidad de una gestión eficiente de las empresas constructoras.

Los constantes cambios y circunstancias a los que las organizaciones se enfrentan actualmente, llevan a la búsqueda de nuevas herramientas y formas de pensar poco convencionales, y de profundizar en aquellos términos y culturas que muchas empresas han ido adoptando como nuevas formas de resolución de problemas.

En el desarrollo de este documento no solo se busca la propuesta de un modelo de planeación estratégica como punto de partida para generar mayor riqueza o posicionamiento en el mercado, sino también incorporar herramientas para el desarrollo

de la misma y en especial un enfoque denominado *Design Thinking* o pensamiento de diseño, el cual se inclina hacia la resolución creativa e innovadora de problemas, incorporando esta metodología para generar nuevas ideas que centren su eficacia en atender y dar solución a las necesidades de los usuarios.

Pensamiento de Diseño no es una metodología de trabajo compuesta por un número de pasos a ejecutar de manera lineal, sino que es un proceso iterativo y cíclico que permite analizar un problema de manera diferente; iii) el Pensamiento de Diseño está estructurado para unir herramientas de trabajo etnográfico y de gestión creativa, conocido como Diseño Centrado en las Personas; iv) el Pensamiento de Diseño es un modo de conocimiento que se fundamenta en la abducción, sin que esto signifique que no se puede incluir en la deducción o la inducción, como procesos de inferencia. (Córdoba, Arteaga y Bonilla, 2015, p.11)

En esta investigación se pretende destacar la importancia de contar, conocer y emplear una correcta planeación estratégica dentro de una organización, sea cual sea esta, la elaboración de este escrito cuenta con rasgos generales en el tema de la planeación estratégica que todos deben conocer, mayormente aquellos que ocupan puestos gerenciales o lideran diferentes grupos o departamentos, la importancia de no solo contar con una estrategia o apegarse a ella, sino el desarrollar las diferentes habilidades que conlleva el proceso de la implementación.

Esta investigación busca tener una aportación significativa al área de estudio que son las organizaciones en el sector construcción, pero también será de suma importancia para la empresa constructora en la que se desea implementar, ya que actualmente desconoce el proceso y por lo tanto carece de una correcta planeación estratégica, aunque la operación de la empresa se ha ido desarrollando de manera empírica y han obtenido buenos resultados, en este punto será de suma importancia la dirección hacia el logro de nuevos objetivos para lograr permanencia y crecimiento.

## **Apartado 2. Sustento Teórico de la Intervención**

Contar con una planeación dirige por el mejor camino para alcanzar los objetivos planteados, esta ayuda a trazar el mejor rumbo, permite plantear las herramientas a utilizar reduciendo la incertidumbre y minimizando los riesgos, a su vez esto ayuda a que en el proceso se controlen y mejoren los resultados.

### **2.1 Planeación**

La planeación puede tomarse como un proceso previo a la ejecución de algo en donde se deben tomar una serie de decisiones que influirán y direccionarán a la obtención de los resultados esperados. Martínez (2016) plantea que la planeación es uno de los principales ejes de una organización, un proceso que no debe mantenerse rígido ni inamovible, ya que en el transcurso de este puede ser necesario realizar modificaciones. Las fases que plantea el autor para la planeación son: evaluación de la situación actual, determinación de los objetivos, establecimiento de un plan de acción y asignación de los recursos.

De acuerdo a González (2014, como se citó en López et al., 2018), “La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones respecto a la actividad en el futuro, basándose en investigación, reflexión y pensamientos sistemáticos” (p. 19). Así como este autor define la planeación como un tipo de pensamiento en el que se evalúan todas las partes que conforman una situación, otros autores ven a este punto de la administración como parte clave para el desarrollo y crecimiento de una organización, la cual si no se tiene a corto plazo podría provocar su desaparición.

Según Fayol (1916, como se citó en Góngora et al., 2019) la planeación es fundamental para el desarrollo de una organización, ya que en esta se establecen objetivos, el cuándo y cómo se van a alcanzar, es tener en cuenta el estado actual, los factores internos y externos que van a influir, es un proceso de decisiones en sus distintos niveles para alcanzar el futuro deseado.

Para planificar es necesario prever el futuro, pero la planificación es diferente de la mera previsión, que se limita a tratar de averiguar lo que va a suceder, sin tratar de influir en ello. La planificación pretende que lo que suceda sea lo más favorable posible, para los fines que persigue la

empresa. La previsión es pasiva, la planificación activa. (Boquera, 2015, p.123)

En complemento a los puntos de vista de otros autores, la planeación es el proceso en el que se analiza la situación actual para establecer a dónde se quiere llegar, permite proponer objetivos, las herramientas y los pasos que se deben llevar a cabo para poder alcanzarlos, este proceso fija de momento una serie de acciones a seguir, lo cual no quiere decir que no sea alterable o modificable en el camino, pero por medio de la planeación se obtiene un primer punto de partida, una línea de dirección, y es de suma importancia en una organización para obtener mejores resultados.

## **2.2 Estrategia**

En los últimos años se ha considerado a la estrategia como el modo de operar en los procesos de creación de empresas, buscando la supervivencia de estas, la estrategia se ha hecho fundamental para que una organización se adapte a su entorno y afiance su continuidad, su esencia está en administrar el cambio hacia la consecución de una ventaja competitiva, el concepto de estrategia no produce frutos inmediatos por lo que se le puede considerar como algo abstracto o esquivo, aunque suele ser un proceso costoso en términos de dinero.

En conjunto a la planeación la estrategia es una metodología que permite resolver el porvenir incierto de una empresa, potencia las habilidades y minimiza el riesgo de las amenazas, buscando siempre una flexibilidad adaptativa (Montiel, 2015).

Etimológicamente, estrategia proviene del griego; el término *strategos*, vinculado a la profesión de general, está compuesto por *stratos* (ejército) y *ag* (dirigir). Por tanto, el significado inicial de la palabra era “dirigir a los ejércitos”, estando fuertemente vinculado al ámbito militar. Se considera la obra “El arte de la guerra”, del filósofo y general chino del S. IV a.C. Sun Tzu, como la primera. (Rodero, 2019, p.26)

De acuerdo a Freedman (2016) la estrategia es un proceso que mantiene cierto equilibrio entre los fines, los métodos y los medios, a diferencia de un plan el cual supone una serie de acontecimientos que permite que alguien se mueva con certeza y seguridad, la estrategia se puntualiza cuando otros pretenden frustrar los planes por intereses o preocupaciones diferentes, la intrínseca impredecibilidad de los asuntos humanos proporciona a la estrategia de sus cualidades características, reto y emoción.

Con base en lo anterior, la estrategia puede ser considerada como un plan, un modelo, una posición y aunque son términos correctos para referirse a esta, la estrategia interviene mayormente en la toma de decisiones.

### 2.2.1 Dimensiones de la definición de estrategia

En función de la definición de estrategia se agrupan siete dimensiones las cuales se muestran en la Tabla 1, para comprender mejor su significado desde el punto de vista de varios autores, es necesario comprender la característica multidimensional que guarda el concepto de estrategia.

Tabla 1

#### *Dimensiones de la definición estrategia*

<b>Dimensiones</b>	<b>Significado de estrategia</b>
<b>Propósito (Pr)</b>	Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
<b>Poder (P)</b>	Dominio competitivo de la empresa, conocimiento presente de la empresa y negocios, y visión de lo que quiere ser la empresa y negocio.
<b>Visión global (Vg)</b>	Proyecto global coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.
<b>Entorno (E)</b>	Respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora un ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.
<b>Posicionamiento (Ps)</b>	Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial.
<b>Grupos de interés (Gr)</b>	Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.
<b>Sujeto (S)</b>	Se destaca el rol protagónico del sujeto. Resultado de una combinación pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto: selección, innovación, creatividad y comunicación.

*Nota.* La tabla muestra las dimensiones de la definición estrategia, esto referente a que la palabra tiene un concepto poliédrico, por lo que en esta se mencionan algunas dimensiones. Fuente: Mintzberg et al. (1998, como se citó en Maldonado, 2017).

### 2.3 Puntos a considerar en el desarrollo de la estrategia

La importancia de las estrategias empresariales radica en marcar la diferencia entre distintas empresas logrando ventaja ante la competencia, mayormente una buena estrategia se hace evidente en momentos de crisis en donde se debe reaccionar de manera inmediata para seguir en la batalla. La nueva normalidad ha dado lugar a la idea de crear nuevas estrategias competitivas en donde el factor principal sea el consumidor y la capacidad para ajustarse al cambio, esto deja claro que la innovación en productos y servicios, procesos y modelos de negocio debe acelerarse (Flores, 2021).

Según Porter (2015) la esencia de una estrategia competitiva es relacionar una estrategia con su ambiente, aunque este es extenso abarca fuerzas sociales y económicas contra las que compite. La meta de la estrategia competitiva está en encontrar una posición en el sector en la que se defienda mejor ante esas fuerzas o influya en ellas con ventaja y saque provecho.

Aunque existen diversos pensamientos y enfoques de la estrategia según diferentes autores en este escrito se menciona como principal referencia a Michael Porter ya que, es considerado el padre de la estrategia empresarial moderna y uno de los mayores pensadores del mundo en gestión y competitividad. A lo largo de su carrera en muchos de los problemas más complejos que enfrentan las corporaciones, las economías y las sociedades actuales ha aplicado conceptos de teoría y estrategia económica, dejando varias lecciones para quienes quieran conocer más sobre su visión empresarial (IEB, 2021). Algunos puntos guía que menciona el autor para conocer si se tiene la estrategia correcta en la organización son los siguientes:

- Pregunta incorrecta: ¿Es mi empresa mejor? Pregunta correcta: ¿Tiene mi empresa una propuesta de valor única?
- La estrategia no se trata de ser mejor en lo que haces, si no en diferenciarse de la competencia
- La estrategia delimita el territorio en el que una empresa busca ser única
- La estrategia perfecta no existe, solo la adecuada para cada situación
- Una buena estrategia comienza con el objetivo correcto
- Su objetivo puede componerse de varios elementos, pero el principal debe ser buscar la rentabilidad
- Las estrategias no cambian, lo que cambia es el contexto

Aún en la actualidad Porter sigue aportando valor a la estrategia, siendo una autoridad globalmente reconocida en estrategias de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones aplicando el concepto de competitividad empresarial en problemas sociales, de medio ambiente y de salud.

Hurtado (2016) hace referencia a las cinco fuerzas de competitividad de Porter como aquellas que determinan la posición estratégica de la organización respecto a los factores tangibles e intangibles que la rodean, estas fuerzas son las siguientes:

1. La amenaza de la competencia potencial
2. La rivalidad entre competidores actuales
3. La amenaza de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los compradores de los productos de la compañía
5. El poder de negociación de los proveedores de la compañía

De acuerdo a Porter (1982, como se citó en Hurtado, 2016) los puntos clave de las fuerzas de competitividad son los siguientes:

Fuerza 1: La amenaza de competencia potencial; dependerá de qué tan fácil sea para el competidor ingresar a la industria o sector y es lo que Porter llama barreras de entrada en donde existen seis principales.

- Economías de escala: estas pueden reducir costos unitarios al producir altos volúmenes generando una barrera de entrada por capital.
- Diferenciación de productos: Aquellas compañías que a lo largo de los años han conseguido diferenciación en sus productos, han ganado posicionamiento de marca generando por igual una barrera de entrada por capital.
- Necesidades de capital: Esto se refiere principalmente a las inversiones que requiera cualquier jugador en la industria tanto en capital de trabajo como en activos fijos.
- Costos cambiantes: Se refiere al aumento de costos al cambiar de tecnología o de proveedores.
- Acceso a los canales de distribución: Esto sucede cuando la compañía no puede acceder de manera fácil a su canal de distribución y tiene que recurrir a inversiones altas para poder hacerlo.

- Política gubernamental: Es aquella que tiene que ver con que tan fácil es para un competidor ingresar a un mercado controlado por el gobierno.

Fuerza 2: La rivalidad entre competidores actuales; en esta las industrias compiten mediante guerra de precios o publicitarias, en la publicitaria generalmente los contraataques terminan por afectar la reputación de la industria y en la de precios se deterioran los márgenes y la industria cae en una situación aún peor que en la que se encontraba.

Fuerza 3: La amenaza de productos sustitutos; se da cuando un producto es capaz de ofrecer lo mismo que provee otro producto en determinada industria.

Fuerza 4: El poder de negociación de los compradores de los productos de la compañía: en esta se puede observar qué tanto poder tiene el cliente sobre la industria, una industria con volúmenes pequeños en relación a los de sus compradores tiene un alto riesgo de pérdida de participación de mercado a causa de integraciones verticales de los compradores.

Fuerza 5: El poder de negociación de los proveedores; en las industrias donde se depende del proveedor se presentan amenazas de aumentos de precio y por lo tanto riesgos de disminución en la calidad del producto o servicio ofertado, esta industria también tiene una alta propensión a la integración vertical del comprador.

En un análisis más detallado de las cinco fuerzas, 50Minutos (2016) menciona lo siguiente:

El poder de negociación de los clientes puede forzar a las empresas a bajar sus precios, exigir mejor calidad o servicios suplementarios o incluso promover la competencia, es por ello que los consumidores influyen de manera directa en el mercado, estos tienen poder principalmente si:

- Son poco numerosos o compran en grandes cantidades
- Los productos del mercado están estandarizados
- El costo de cambiarse de un proveedor a otro es bajo
- Ellos pueden realizar las actividades de sus proveedores

El poder de negociación de los proveedores tiene impacto en la rentabilidad de una empresa si impone sus propias condiciones, su poder es importante si:

- Se encuentra concentrado o en situación de monopolio
- Tiene clientes numerosos y procedentes de diferentes industrias
- El costo del cambio es elevado
- Sus productos son diferenciados y no existen sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos ofrece diferentes alternativas a la oferta existente en un sector, respondiendo de forma diferente e innovadora, los productos sustitutos existen en todas las industrias pero se convierten en una gran amenaza cuando:

- Ofrecen mejor calidad
- El costo del cambio al producto sustituto es bajo
- El precio del producto sustituto es menor

Amenaza de los nuevos entrantes irrumpen en el mercado al tener una posición hasta entonces desocupada, su búsqueda por hacerse de nuevas cuotas de mercado aumenta la presión sobre los precios y las políticas, esta amenaza es mayor cuando:

- No existe una patente que proteja las tecnologías
- Las barreras de entrada y necesidades de capital son bajas
- Las economías de escala son débiles
- Los costos de reemplazo no son elevados
- Los clientes no son fieles a las empresas que les abastecen
- El gobierno ayuda a los nuevos entrantes

La rivalidad entre los competidores es el eje del modelo ya que la rivalidad interna de un sector puede verse influida por el resto de las fuerzas, esta competencia puede aparecer de diferentes formas y se traduce en acciones como:

- Bajas de precio
- Introducción de nuevos productos
- Campañas de publicidad
- Mejor gama de productos y servicios

La intensidad de la competencia puede incrementarse si:

- Los competidores son muchos y de tamaño similar
- La tasa de crecimiento de una industria es baja

- Las barreras de entrada son bajas
- Los costes fijos son elevados

En efecto las cinco fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar el nivel de competencia de una organización en determinado sector y sirve para determinar mejor cuál será la estrategia a emplear, en una síntesis de las fuerzas de Porter se muestra la Figura 1 con las ideas principales de cada fuerza.

Figura 1

*Las cinco fuerzas de Porter*



*Nota.* La Figura muestra las 5 fuerzas de Porter, el cual es un modelo que permite analizar la competencia de la organización dentro del sector al que se pertenece, facilitando al desarrollo de la estrategia de negocio. Fuente: Elaboración propia basada en la información de Porter (1982, como se citó en Hurtado, 2016).

### 2.3.1 Algunos tipos de estrategia según diferentes autores

En el área de las estrategias empresariales varios autores han hecho aportaciones importantes y desde su punto de vista algunos puntos son considerados más importantes que otros, algunos de ellos son los que se muestran en el anexo 1.

Si bien ya se han mencionado algunos tipos de estrategias empresariales según diferentes autores, Thompson (2022) hace mención de una versión ampliada con base a las tres estrategias de Porter en la que hace referencia de las cinco opciones genéricas de estrategia que representan un enfoque diferente para competir en el mercado, en el que los dos factores más importantes que distinguen de una estrategia competitiva a otra se reducen a:

- Si el objetivo del mercado de una empresa es amplio o estrecho
- Si la empresa perseguirá una ventaja competitiva de menores costos o diferenciación

En este punto el autor da lugar a las cinco opciones estratégicas competitivas para defender una posición en el mercado, definiéndolas como las siguientes:

1. Una estrategia amplia de proveedores de bajo costo; busca generar costos bajos en comparación de la competencia para acaparar más compradores, permitiendo aumentar las ventas y la participación en el mercado.
2. Una estrategia de diferenciación amplia; busca tener una oferta diferente a los rivales con atributos que atraiga a más compradores.
3. Una estrategia enfocada de bajo costo; esta se concentra en un segmento o nicho de mercado estrecho y en satisfacer las necesidades específicas de dichos miembros dando costos más bajos que los rivales.
4. Una estrategia de diferenciación enfocada; concentrarse en un segmento de compradores, ofreciendo a los miembros del nicho atributos personalizados que satisfagan sus gustos mejor que los productos rivales.
5. Estrategia de proveedor con el mejor costo; se incorporan atributos de productos de alto nivel a un menor costo para lograr ser el productor de mejor costo de un producto o servicio exclusivo.

En su escrito Thompson (2022) menciona algunas formas en la que los gerentes pueden utilizar los impulsores de valor para mejorar una diferenciación en el mercado, como, por ejemplo:

- Crear nuevas características de productos de valor agregado y atributos de rendimiento que atraigan a una amplia gama de compradores: las empresas que emplean estrategias de diferenciación amplia agregan características innovadoras y novedosas en sus productos y servicios, mejorando rendimiento y funcionalidad, su fuerte es tener un plus como características de rendimiento que no se encuentren en productos rivales.
- Perseguir mejoras continuas de la calidad mediante el uso de mejores piezas, componentes o ingredientes y el uso de procesos de control de calidad en toda la cadena de valor: la calidad es un atributo diferenciador importante algunas oportunidades de mejora de calidad se encuentran en diseño de productos, fabricación, montaje, atención al cliente como la cadena Starbucks que obtiene altas calificaciones por trabajar en estrecha colaboración con los productores de café para producir granos de café que cumplan con sus estrictas especificaciones de calidad.
- Enfatizando la I + D<sup>1</sup> de nuevos productos y la innovación de productos: el mayor diferenciador en este aspecto incluye el producir productos innovadores, nuevos y mejorados, características nuevas, mejor rendimiento, funcionalidad, diseño y apariencia de productos, agregar aquella innovación que es difícil de replicar.
- Mejora de la selección de la producción: tiendas como Amazon y Home Depot han demostrado que es bueno tener una gama amplia de productos, ofrecer experiencias únicas a los compradores como reseñas de otros compradores en los artículos hace más fácil la compra.
- Invertir en I + D relacionado con la producción, esforzarse por lograr avances tecnológicos e implementar mejor técnicas de producción: estimular las técnicas de producción de vanguardia para hacer un producto innovador permite pedidos personalizados para fabricar a un coste eficiente.
- Mejorar el servicio al cliente y / o brindar más opciones de servicio: el ofrecer mejor servicio o una gama amplia de opciones contribuye a la diferenciación como atributo relacionado con la calidad como devolución sin complicaciones, múltiples planes de pago, condiciones de crédito, mantenimiento y reparaciones más rápidos o de mejor calidad, asistencia técnica experta, servicios de consejería

---

<sup>1</sup> Investigación y Desarrollo (I + D).

personal, mejor información para el producto, formularios para los usuarios finales y disponibilidad permanente de expertos.

- Enfatizar las actividades de gestión de recursos humanos que mejoran las habilidades, la experiencia y el conocimiento del personal de la empresa: si se tiene capital intelectual de alto calibre se tiene mayor capacidad de generar ideas innovadoras, avances tecnológicos, un mejor diseño de producto, mejoras y mayor calidad.
- Realizar actividades de ventas, marketing y publicidad que conduzcan a un mayor poder de marca: las actividades de marketing y gestión de marca tienen un alto impacto en la percepción de los clientes sobre el valor de la oferta de un producto, las exhibiciones y campañas promocionales pueden ser favorables para una imagen de marca positiva construyendo lealtad del cliente hacia la marca.
- Mejorar las capacidades de distribución y colaborar con los aliados de distribución para mejorar el cliente percepciones de valor: la diferenciación se puede mejorar a través de una red de distribuidores, conseguir una red de distribución más amplia que la de los rivales.

## **2.4 Planeación estratégica**

Montiel (2015) menciona que en la actualidad la constante es el cambio y las formas de planeación clásicas no son favorables para el diseño de estrategias adaptadas a escenarios críticos, sin embargo es fundamental aprender las disciplinas en las cuales la incertidumbre, el riesgo y el cambio son las variables del juego, una de estas formas es la implementación continua de la planeación estratégica, así como la táctica militar creada por el militar estadounidense John Boyd “aprender y adaptar”, quien desarrolló ciclo de planeación para situaciones de crisis OODA (observar, orientar decidir y actuar) llegando a la conclusión de que la victoria depende en la rapidez con la que se logre repetir este ciclo.

Planificar a largo plazo puede considerarse como un concepto obsoleto de proyección hacia el futuro, pero la planificación estratégica continúa siendo una necesidad actual; el hecho de que necesite adaptarse a las circunstancias de la lógica evolución temporal no significa que la solución consista en prescindir de ella. En cualquier tiempo y situación para que una estrategia funcione debe implementarse mediante soluciones que permitan desarrollarla, evaluarla y afinarla de forma continua y progresiva. Por ello,

en lugar de repudiar esta planificación deben buscarse fórmulas que permitan mantener su eficacia, mostrada en múltiples casos y ocasiones, adaptándola a las peculiaridades de los nuevos tiempos. (Rodríguez, 2015, p. 197)

La planeación estratégica sin duda es un proceso que ayuda a la recolección de datos, así como su interpretación para conocer cómo se encuentra la empresa, y qué debe mejorar para mantener un equilibrio generando resultados favorables y su rentabilidad en el presente y futuro. Jaramillo y Delgado (2019) plantean que la planeación estratégica es vital en las organizaciones ya que propician el desarrollo y crecimiento de la empresa estableciendo la utilización racional de los recursos, reduciendo niveles de incertidumbre, preparando a la empresa para futuras contingencias condicionando a la empresa al ambiente que la rodea, estableciendo un sistema eficaz para la toma de decisiones y aprovechando al máximo las oportunidades.

El pensamiento estratégico es una forma de visionar a la empresa, utilizando la creatividad, como mecanismo transformador, teniendo claro un horizonte factible, creíble y realista, con una prospectiva que lo lleva a evolucionar la actual realidad para lograr con hechos el escenario escogido dentro de las distintas alternativas transformadoras e innovadoras analizadas previamente para dar respuesta a los interrogantes resultantes de investigaciones que dieron origen a ese futuro deseable. (Mendoza y López, 2015, p.155)

La planeación estratégica es la guía a emplear mediante la cual las empresas buscarán el logro de sus objetivos a corto, largo y mediano plazo, es la capacidad de observación y anticipación para hacer frente a desafíos detectando oportunidades, es un proceso continuo, integral y participativo, se busca tener una ventaja continua ante la competencia, en donde la estrategia permite adecuarse a los cambios del entorno.

#### **2.4.1 Fases del pensamiento estratégico**

Para llegar a la planeación estratégica es importante ir desarrollando un pensamiento estratégico, esto hará que sea más fácil plantearse nuevos objetivos y herramientas de ayuda para el logro de las metas planteadas. Mendoza y López (2015) plantean que el pensamiento estratégico es una forma de visionar a la empresa, haciendo uso de la creatividad como mecanismo transformador, teniendo un horizonte factible,

creíble y realista llevándolo a cambiar la actual realidad a un escenario escogido dentro de las distintas alternativas transformadoras e innovadoras ver tabla 2.

Tabla 2

*Fases del pensamiento estratégico.*

<b>Fase</b>	<b>Pregunta asociada</b>	<b>Pasos de la planificación estratégica</b>
<b>Percepción</b>	¿Que parece estar ocurriendo aquí?	Visualizar el campo de juego, los participantes y el entorno. Prever el futuro
<b>Comprensión</b>	¿Qué posibilidades enfrentamos?	Identificación de posibilidades estratégicas. Cotejo de las posibilidades con las capacidades.
<b>Razonamiento</b>	¿Qué haremos al respecto?	Elección de una estrategia principal. Implementación de la estrategia.

*Nota.* La Figura muestra las fases significativas para lograr el pensamiento estratégico

Fuente: Castañeda (2001, como se citó en Mendoza y López, 2015).

Lázaro (2015) plantea que el plan estratégico debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la razón de ser de la organización? - Misión
- ¿A dónde se desea ir? - Visión estratégica
- ¿Qué se está haciendo bien? - Competencia distintiva
- ¿Qué se desea hacer? Proposiciones- Objetivos estratégicos
- ¿Qué se quiere conseguir? - Objetivos generales
- ¿Cómo se llega a ese futuro? - Plan de acción

El autor hace mención de la matriz del Boston Consulting Group para definir el posicionamiento del producto o servicio ofrecido, en el que los cuadrantes muestran las necesidades y resultados que proporcionarán elementos para el enfoque estratégico, en el que observando los objetivos a conseguir, los recursos disponibles, los estudios de

mercado y la competencia se debe definir una estrategia adecuada para la empresa (Lázaro, 2015).

#### **2.4.2 Proceso de planeación estratégica**

Existen diferentes concepciones de los pasos a seguir para el desarrollo de la planeación estratégica. Ortiz y Capó (2015) plantean diez pasos para desarrollar una planeación estratégica, los cuales se indican en el anexo 2., estos pasos en su conjunto mencionan los puntos importantes a considerar para el desarrollo de cada uno de los pasos, estos engloban los aspectos más relevantes de la empresa como el definir la misión y visión, realizar un análisis externo e interno de la situación actual, la matriz DAFO, segmentación de mercado, *targeting*, posicionamiento, estrategia de segmentación y plan de acción.

#### **2.5 Modelos de planeación estratégica**

La planeación estratégica como bien se ha mencionado en este proyecto, tiene como finalidad determinar los objetivos estratégicos, así como una guía para implementar las acciones necesarias que faciliten el logro de ellos, por lo que a continuación se presentaran algunos de los principales modelos que sirven de apoyo para el desarrollo y la implementación de la planeación estratégica en una organización.

##### **2.5.1 Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)**

El cuadro de mando integral establece una relación entre los objetivos a largo plazo y las actividades diarias, es una herramienta estratégica que se va adaptando y teniendo una visión global, en el que se establecen indicadores de rendimiento que cuantifican y miden los proyectos de la empresa, los creadores de este cuadro identificaron puntos clave para una correcta gestión como son: dimensión económica, clientes, dimensión organizativa interna y dimensión crecimiento, aprendizaje e innovación (50Minutos, 2016).

El autor hace mención de las siguientes etapas para la elaboración del cuadro de mando integral (CMI):

1. Primera etapa, traducción de la estrategia en objetivos estratégicos: se escoge un departamento que servirá como base para la elaboración del cuadro de mando integral, los responsables de esa área deben determinar la información esencial que permitirá unir los objetivos y medidas adaptados en conjunto para la empresa.

2. Segunda etapa, Comunicación de los objetivos y vínculo entre los indicadores y los objetivos estratégicos: esta se divide en tres fases la primera será para presentar el *Balanced Scorecard* a los integradores del proyecto y así dar lugar al diálogo, después se recopila la información y se hace una lista de objetivos potenciales del proyecto, posterior a esto el comité encargado hace un estudio detallado de los objetivos para ver cuales pertenecen a cada uno de los pilares (económico/financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje/innovación) determinando las relaciones causa y efecto de cada estrategia.
3. Tercera etapa, planificación, fijación de objetivos y alineación de objetivos estratégicos: se da a conocer la síntesis de los objetivos, se escogen las medidas que mejor expresen las intenciones estratégicas, este trabajo incluye la lista detallada de los objetivos por subgrupo, representación de los medios de cuantificación para cada medida y un gráfico que exponga la relación entre las medidas, en esta etapa también se establecerán metas ambiciosas para cada objetivo.
4. Cuarta etapa, estimulación para la evaluación dentro de la organización y adaptación al proceso: en este punto el CMI está listo y toda la empresa lo conoce y aprueba por lo que se establece un plan de aplicación adaptando los indicadores y las medidas aplicadas con base en la evaluación obtenida, se comunica el programa final a los empleados y el CMI se integra en el sistema de gestión para tomar como centro las prioridades que se han definido.

El Cuadro de Mando Integral maneja unas perspectivas muy estructuradas: las finanzas, los clientes, la formación y el crecimiento, y los procesos internos. De esta manera quedan en evidencia las áreas de la empresa que producen pérdidas, para traducirlas en ganancias, tanto para la empresa como para su entorno. El Cuadro de Mando Integral se puede reconocer como una estrategia de gran valor para quienes son responsables de la gestión en las organizaciones y además permite contribuir con la mejor calidad de vida para los trabajadores convirtiéndose de esta manera en un valor agregado que contribuye con el aumento de la productividad laboral y por ende mejor rentabilidad empresarial. (Villa, 2015, 183)

En la Figura 2 se pueden ver los puntos importantes que debe contener el cuadro de mando integral para poderse llevar de manera eficiente.

Figura 2

*Cuadro de mando integral.*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVA	PERSPECTIVA	INDICADOR	METAS	INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de ingresos</li> <li>• Mejora y productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Aumento cuota</li> <li>• Reducción de costes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo, porcentaje, otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de ventas anuales.</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de crecimiento del negocio con los clientes actuales, encuestas, no. De clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo, porcentaje, otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar solución inmediata a reclamaciones</li> <li>• Atención personalizada</li> </ul>
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar calidad producto/servicio</li> <li>• Mejorar capacidad de respuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores para: PR. DE INNOVACIÓN</li> <li>• PR. OPERATIVOS</li> <li>• PR. POSTVENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo, porcentaje, otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación de maquinaria</li> <li>• Revisión de procesos</li> </ul>
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la formación</li> <li>• Comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad del personal</li> <li>• Clima laboral, motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo, porcentaje, otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión y formación de nuevas habilidades</li> </ul>

Nota. La Figura muestra un ejemplo para el desarrollo del cuadro de mando integral.

Fuente: Elaboración propia basada en la información de Villa (2015).

### 2.5.2 Análisis Pestel

Esta es una herramienta que permite medir el impacto de los factores del macro entorno en las organizaciones, es una herramienta de planificación estratégica que contempla factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Alvarado (2015) menciona los puntos importantes que deben de mencionarse en cada factor:

- Factores políticos: al considerar estos factores se evalúan los impactos de todo cambio político o legislativo que puedan afectar al negocio.
- Factores económicos: Las decisiones en la política tienen implicaciones económicas, el comportamiento del consumidor está relacionado con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por las que está pasando una economía.
- Factores sociales: estos se enfocan en todo aquello que afecta a la sociedad, actitudes, intereses y opiniones de la gente que influyen en las decisiones de compra, estos factores varían de un país a otro y son influenciados por la religión, impacto del idioma, difusión de los productos, etc.
- Factores tecnológicos: casi en todas las empresas este es de gran importancia ya que puede reducir barreras de entrada, pero también son cambios que se dan con mucha velocidad y es difícil adoptar esos cambios debido al costo y disponibilidad de los recursos humanos calificados.
- Factores ecológicos: son aquellos orientados a proteger el medio ambiente.
- Factores legales: donde intervienen leyes sobre empleo, derecho de propiedad intelectual y licencias.

### 2.5.3 Análisis de Brechas (*gap analysis*)

Este análisis se considera para su desarrollo en cuatro pasos y en cada uno se define una respuesta a la pregunta correspondiente, en este se puede comprender el estado y desempeño real de una organización. Según Espacios (2015) esta es una herramienta para la evaluación que permite confrontar el estado actual de la organización en un ejercicio potencial en donde se ve a la misma como lo que es y lo que debería ser, haciendo interrogantes como: ¿Dónde se encuentra la organización? ¿A dónde se quiere ir? ¿Cómo se van a medir los resultados? Para la realización de este análisis es necesario tomar en cuenta las siguientes interrogantes y puntos a considerar como lo muestran las tablas 3 y 4.

Tabla 3

*Análisis de Brechas y Pasos de desarrollo.*

<b>ANÁLISIS DE BRECHAS PASOS</b>	<b>INTERROGANTES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolver cuál es la situación actual que se desea estudiar.</li> <li>• Proyectar el objetivo o estado futuro esperado.</li> <li>• Equiparar la brecha entre el estado actual y el objetivo</li> <li>• Fijar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en la información de Espacios (2015).

Tabla 4

*Análisis de Brechas y Aspectos iniciales.*

<b>ANÁLISIS DE BRECHAS PREPARACIÓN</b>	<b>PUNTOS DE CONSIDERACIÓN</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir con claridad cuál es la brecha que se desea analizar.</li> <li>• Indicar quiénes están implicados en la brecha.</li> <li>• Instituir cuáles son las causas más relevantes que se determinan de la brecha.</li> <li>• Equilibrar las diferencias de comportamiento entre los sistemas a comparar en la brecha.</li> <li>• Equilibrar los indicadores y/o atributos de la situación actual y elaborar un listado, con la finalidad de calcular la brecha.</li> <li>• Diseñar con claridad el objetivo o estado futuro esperado.</li> <li>• Delimitar acciones a seguir para salvaguardar la brecha.</li> <li>• Formar los diferentes escenarios para disminuir o eliminar la brecha.</li> <li>• Identificar los recursos necesarios para disminuir o eliminar la brecha.</li> <li>• Establecer tiempos a considerar para la disminución o eliminación de la brecha.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en la información de Espacios (2015).

Como hace mención el autor, esta herramienta permite analizar cinco hitos históricos de insatisfacción por parte de los usuarios, en donde en el estado actual se aborda el espacio de inspección, entorno y meta a cubrir en el análisis inicial, la expectativa a futuro representa lo que se desea esperar del objeto de estudio, teniendo una idea clara de lo que se quiere lograr, la brecha hace referencia al espacio entre “en dónde se encuentra la empresa ahora” y “a dónde se quiere llegar” y como punto final la mejora, en este se pasa de la solución de ideas a las soluciones posibles sin dejar a un lado los costos que esto conllevará.

## **2.6 Pequeñas y Medianas Empresas**

Las pymes son una parte de suma importancia en la economía de México, pero son distintos ámbitos los que influyen en que estas no pasen de los dos años de vida. Existe una gran diferencia entre el sector microempresarial y el resto, en este hay conductas derivadas de los objetivos y niveles de eficiencia que no se explican con las teorías tradicionales, la microempresa no se comporta como el supuesto teórico tradicional, ya que al ser un emprendimiento por necesidad busca su supervivencia en el mercado e inicia a partir de una oportunidad sin operar al nivel óptimo de producción.

La microempresa surge en mercados con asimetrías de eficiencia y deja en segundo lugar los objetivos empresariales de maximización de beneficios, cuota de mercado, o maximización de capacidad instalada, a pesar de que estas condiciones afectan su permanencia en el mercado busca su supervivencia y depende en gran medida de su ubicación, capacidad de disminuir costos e incrementar su eficiencia a partir del aprendizaje del día a día (Mungaray, Osorio, Ramírez, 2017).

### **2.6.1 El proceso de administración de la pequeña empresa**

Las pequeñas empresas a diferencia de las grandes empresas, experimentan con mayor frecuencia cambios repentinos, ya que aún están en un proceso en el que se definen puestos, los roles cambian continuamente y se comienza con una forma de operación empírica en la que se aprende comúnmente de la prueba y error. Las pequeñas empresas tienen muy poco personal especializado, en su mayoría sus gerentes son generalistas por lo que carecen de gente especializada en diferentes áreas. Conforme la empresa va creciendo, su estructura organizacional se irá ajustando de modo que se han identificado cuatro etapas de crecimiento organizacional en las pequeñas empresas (Longenecker et al., 2012).

Las etapas que el autor menciona son:

- Etapa 1: la operación de la empresa es solo de una persona, algunas de forma indefinida llevan sus operaciones de esta manera.
- Etapa 2: El emprendedor coordina los esfuerzos de los demás por lo que se convierte en un jugador-coach, lo que implica una participación activa en las operaciones de la empresa.
- Etapa 3: Se alcanza un hecho relevante en el que se agrega un nivel intermedio de supervisión, este se considera un punto crucial de las pequeñas empresas ya que el emprendedor debe elevarse por encima de la administración directa y participativa, trabajando a un nivel intermedio.
- Etapa 4: En este punto se requiere una mayor formalidad de la planeación y control, se requiere de una gran habilidad gerencial para preservar la atmósfera de "familia" mientras se introduce una administración más profesional, en esta etapa el propietario de la empresa se vuelve más líder y gerente y menos ejecutor.

La mayoría de los emprendedores construye su empresa sobre sus capacidades especializadas y la etapa cuatro les cuesta ya que tienen poco conocimiento de temas en administración o liderazgo, muchas veces no es su fuerte y es una limitación que puede convertirse en un problema, por lo que hacer crecer una empresa requiere de una planeación y de que el emprendedor madure asumiendo nuevos roles y se adapte a los cambios para que este crecimiento se pueda dar (Longenecker et al., 2012).

### **2.6.2 La innovación en las pymes**

Por su pequeño tamaño y fragilidad en el mercado, las pymes deben poner en juego cada una de sus habilidades para esquivar cada bache en el camino, este tipo de empresas tienen diversas habilidades como: facilidad en la toma de decisiones, gran agilidad para los cambios, facilidad para generar compromiso con los empleados, facilidad de captación de necesidades en el mercado, resiliencia ante situaciones difíciles entre otras; pero hace falta más para la supervivencia de la pyme, por lo que es importante incorporar la innovación con la intención de buscar nuevas oportunidades de mejorar algo buscando indicios de cambio, estudiando casos, analizando los puntos de dolor del negocio, observando desde la posición del cliente y poniendo mucha atención a cada detalle para encontrar ideas de oportunidad en las cuales se pueda innovar (Tundidor, 2015).

## 2.7 *Design thinking*

Este es un concepto que el mundo de los negocios ha ido adoptando cada día más, en relación de cómo se enfrentan los problemas y se les da solución. El elaborar proyectos de innovación, basados en *Design thinking* permite la unión de las necesidades de las personas con la tecnología existente, métodos del diseñador y estrategias de negocio. Tener un pensamiento integrador permite tomar en cuenta cada uno de los aspectos que se presentan en una problemática y así ofrecer soluciones novedosas. Para obtener soluciones nuevas e inesperadas se debe experimentar, preguntar y explorar, esa práctica en colaborativa facilita el análisis del problema y las posibles oportunidades desde diferentes perspectivas. Según lo planteado los grandes innovadores han logrado pensar y actuar diferente, rompiendo paradigmas, retornando todo lo aprendido a cero, sabiendo mantener una capacidad creativa que les permite aprender y desarrollar un proyecto empresarial innovador (Romero y Espinoza, 2016).

El *Design Thinking* es un proceso comúnmente utilizado por los diseñadores para encontrar la solución a problemas complejos, navegar por entornos nuevos o inciertos y crear un nuevo producto para el mundo. El pensamiento de diseño utiliza elementos y habilidades centrales del juego, la empatía, la reflexión, la creación y la experimentación para colaborar, crear y aprovechar los hallazgos. En el pensamiento de diseño, el fracaso no es una amenaza, sino una vía para seguir aprendiendo. A través de la observación, la síntesis, las alternativas, el pensamiento crítico, la retroalimentación, la representación visual, la creatividad, la resolución de problemas y la creación de valor, los emprendedores pueden utilizar el pensamiento de diseño para identificar oportunidades de emprendimiento únicas. (Black et al., 2019, párr. 1)

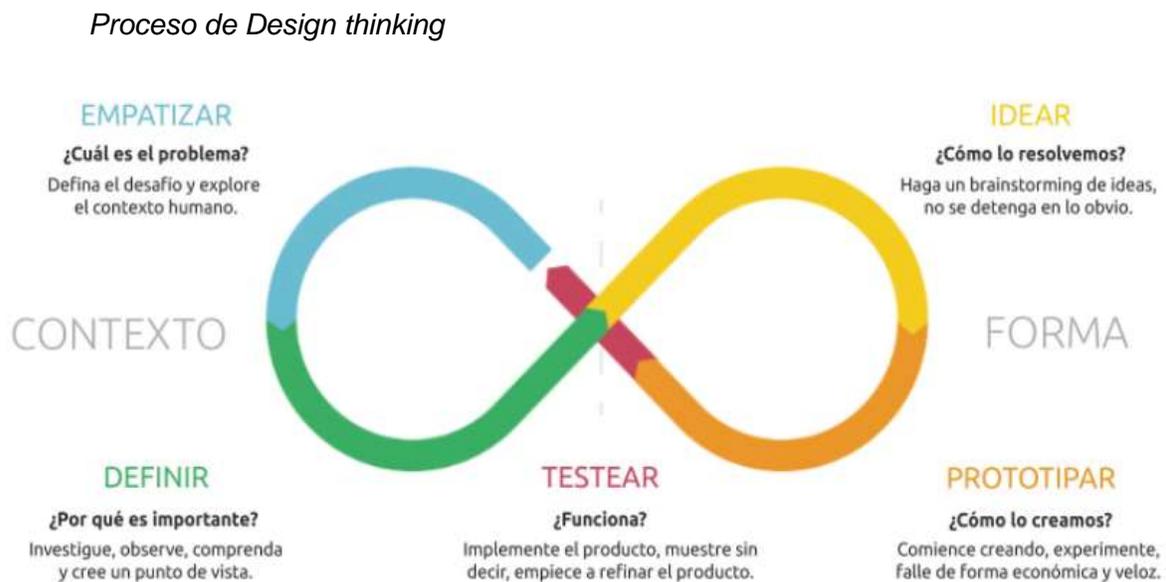
De acuerdo a Serrat (2017) el *Design thinking* se mueve en torno a tres ideas principales que son: inspiración, ideación e implementación, en estas se determinan preguntas, problemas, se generan ideas y se obtienen respuestas, el pensamiento de diseño permite tomar decisiones, mejorar situaciones y adquirir conocimientos, este es un proceso que permite una comprensión profunda, cuando se logra la integración del pensamiento de diseño en organización, se convierte en una herramienta poderosa para resolver problemas imprescindibles.

Sin embargo varios autores mencionan que son cinco las etapas que componen el proceso de *Design thinking*. Según DesignThinking (2017) son las siguientes:

1. Empatizar: primero hay que ponerse en lugar del otro, ver con sus ojos, sentir con su corazón y experimentar con sus sentidos, esto se logra con una paciente observación.
2. Definir: es la etapa en donde se plantea cuál es el problema desde un punto de vista y sus elementos son, usuario + necesidad + hallazgo.
3. Idear: en este punto toca imaginar posibles soluciones en donde se piensa en diferentes soluciones de forma creativa.
4. Prototipar: se hacen físicas las ideas, bocetos, ilustraciones, actuaciones, siendo la única regla el consumir la menor cantidad de recursos y tiempo.
5. Testear: sirviendo esta última para abrir la conversación en base a prototipos para extraer información referente a los usuarios y si los conceptos generados satisfacen las necesidades o no.

Bajo este esquema se muestra en la Figura 3 los puntos importantes de cada etapa para lograr el proceso de *Design thinking*.

Figura 3



Fuente: Mari (2015).

### 2.7.1 El *Design thinking* y la Innovación

En diversas encuestas los directores generales ejecutivos Chief Executive Officer (CEO) dicen que la innovación es fundamental para el éxito de sus compañías, la innovación es un motor importante para el crecimiento orgánico, cuando la innovación es exitosa satisface necesidades importantes de los clientes por lo que se crean vínculos o relaciones fuertes. En este punto las compañías conscientes de ello persiguen innovaciones que satisfagan las necesidades o intereses de sus clientes, un punto fundamental de las acciones de la compañía para innovar, es establecer buenas relaciones con los *stakeholders*, particularmente con los clientes, este conjunto de relaciones ayuda a las compañías a identificar las oportunidades y estrategias que pueden implementar para explotar hoy las oportunidades y al mismo tiempo encontrar oportunidades que se aprovecharán en el futuro (Hitt, Ireland y Hoskisson 2015).

Así mismo los autores hacen mención de que la innovación debe ser intrínseca de casi todas las actividades de una compañía, en especial de aquellas que participan en entornos muy competitivos y turbulentos.

El requisito mínimo para que una innovación sea considerada como tal es que el producto o proceso empresarial sea nuevo (o significativamente mejorado) para la empresa que lo pone en práctica. Esto significa que una empresa se puede considerar a sí misma innovadora en el momento en que, como fruto de su esfuerzo o de la adquisición de conocimiento o equipos, logra implantar un nuevo proceso o vender en el mercado un nuevo producto, aunque todo el sector ya produzca y venda el mismo producto que ella acaba de lanzar o utilizar, por poner un caso extremo. (Fernández y Castro, 2020, p.22)

### 2.7.2 El proceso de innovación

Generalmente las organizaciones al pensar en control, procesos, sistematización y guiar para predecir resultados predecibles y cuando piensan en innovación estos atributos no se hacen presentes ya que se cree que la innovación se trata de “hacer las cosas de manera diferente” o “pensar fuera de la caja”, donde pocas organizaciones pueden permitirse invertir en ello, sin embargo esto no debe ser meramente costoso, la innovación es una disciplina que las organizaciones pueden elegir, mejorar y practicar (Kumar, 2018). En su libro 101 Design Methods el autor hace mención de los cuatro principios básicos de una innovación exitosa como los siguientes:

PRINCIPIO 1: Generar innovaciones en torno a las experiencias; en alguna medida cada organización crea o afecta las experiencias de alguna persona, por lo que en un ejemplo práctico un empleado encargado de crear calzado para correr comienza por estudiar y buscar formas de cómo mejorar el producto sin embargo si observa el calzado para correr desde un contexto más amplio de las actividades que realizan sus clientes relacionadas con el correr encontrará oportunidades de innovación aún mayores, el pensar y comprender la experiencia del usuario de una manera más amplia puede conducir a grandes innovaciones.

PRINCIPIO 2: Piense en las innovaciones como sistemas; un sistema puede definirse como cualquier conjunto de actividades que interactúan y forman un todo integrado que es más grande que la suma de sus partes, aquellos innovadores que entienden cómo funciona este sistema pueden entregar ofertas con un valor alto, un ejemplo de esto es Apple, el iPod y iTunes, el iPhone, la App Store y más tarde el iPad son innovaciones intencionales de los sistemas de Apple, al abordar la innovación a niveles de sistemas la empresa reinventó el negocio de la música.

PRINCIPIO 3: Cultivar una cultura de innovación; la práctica de la innovación es un proceso colaborativo en donde cada una de las personas con competencias diferentes deben unirse para que el proceso sea valioso, aunque lograr este nivel de colaboración es un gran desafío las organizaciones pueden dar pequeños pasos que pueden conducir a grandes cambios positivos en la cultura de la innovación.

PRINCIPIO 4: Adoptar un proceso de innovación disciplinado; para que la innovación sea exitosa debe planificarse como cualquier otra función organizativa, es posible crear innovaciones utilizando procesos bien desarrollados y métodos repetibles, pero al igual que otras funciones es necesario un alto grado de disciplina para que se cumplan los objetivos deseados.

### **2.7.3 Siete modos distintos del proceso de innovación**

El proceso de innovación es importante ya que es por medio de este que se pasa de una idea a un producto o servicio, pero a diferencia de lo tradicional en este se incorpora algo novedoso que puede ser en la fabricación o el proceso, el *Design thinking* se ha vuelto una metodología revolucionaria para los negocios y ha sido presentada en

diferentes versiones, una de ellas el modelo de Vijay Kumar que consta de siete modos o etapas como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

*Siete modos del proceso de innovación*



Nota. La figura muestra los siete modos del proceso de innovación, cada uno con sus propios objetivos y actividades. Fuente: Elaboración propia basada en la información de Kumar (2018).

### **Apartado 3. Métodos e Instrumentos de Recolección de la Información**

Como bien menciona Baena (2017) al definir el método de investigación se constituye un orden y un proceso que culmina en la compilación de leyes, métodos o teorías que son la medida del éxito o del fracaso de la investigación, por lo que el definir la metodología ayudará a la descripción, el análisis y la valoración crítica de la información. Este trabajo busca realizar un diagnóstico a nivel macro y micro de la situación actual de la empresa a intervenir, para poder presentar una propuesta alternativa de solución que ayude al desarrollo y crecimiento de la empresa que se menciona en este documento y que pretende ser apoyo de muchas otras pymes del sector construcción.

Para dar continuidad al tema de investigación que se ha abordado, se hará uso de la metodología que mejor se adapte y ayude a responder la pregunta de investigación de este proyecto de intervención. González y Rodríguez (2019) mencionan que la planeación estratégica es una herramienta de indiscutible aplicación para la gestión gerencial moderna que sirve para determinar objetivos de largo plazo y evaluar las estrategias de un determinado plan sin embargo, la planeación se basa en la experiencia que tiene el director o dueño de una empresa.

Por lo tanto se puede decir que gran parte de los factores esenciales para una buena planeación estratégica se basa en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes gerenciales, los cuales son datos no numéricos o estandarizados en una organización o sociedad.

#### **3.1 Diseño**

Este proyecto de intervención dado su objeto de estudio tiene un enfoque cualitativo debido a que, según Pinto (2018):

A través del enfoque cualitativo se descubren y establecen preguntas de investigación. Con frecuencia se utilizan técnicas de recolección de datos que no necesitan medición estadística, como las notas de campo, las entrevistas, la observación directa, las descripciones etc. Las respuestas a las preguntas de investigación como sus resultados se determinan a través de categorías. El proceso de recolección de los datos es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación. Su propósito consiste en reconstruir o transformar la realidad. (p. 35)

La investigación cualitativa es aquella que produce resultados que no se han obtenido por procedimientos estadísticos o de cuantificación, son investigaciones que pueden referirse a la vida de las personas, historias, comportamientos, funcionamiento de las organizaciones, movimientos sociales o relaciones e interacciones, y aunque algunos datos pueden ser cuantificados el análisis en si es cualitativo (Strauss y Corbin, 1990; citados por Sánchez et al. 2020).

Este trabajo pretende ser referente para otros casos en los que cualquier pyme del sector construcción pueda utilizarlo como una guía para realizar la planeación estratégica de su organización, con el fin de obtener mejores resultados y una mayor ventaja competitiva.

El nivel de alcance será de tipo descriptivo que si bien es básico se debe tener un conocimiento previo acerca del tema. Hernández (2014) menciona que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que pueda ser sometido a un análisis, se pretende reunir información de manera independiente sobre los conceptos o variables a los que hace referencia, en esta investigación se describen tendencias de un grupo o población.

La investigación descriptiva, es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (Bernal, 2010, p.122)

Por tal motivo para el desarrollo del proyecto se hará uso de información con enfoque cualitativo, en el que se tomarán en cuenta aspectos subjetivos y de percepción, por lo que en conjunto a este análisis se realiza una perspectiva de búsqueda del tipo etnometodológico por ser aquel que examina los procedimientos que utilizan los individuos para realizar las actividades de su vida cotidiana. Esquivel (2016) hace mención de la etnometodología como una perspectiva dentro de la investigación cualitativa la cual trata de comprender un fenómeno o acontecimiento desde un estudio hacia el interior para comprender los significados que le confiere la comunidad y sus

miembros, y puede ser la opción que proporcione una nueva visión y diferente interpretación de los acontecimientos del entorno social.

Los diseños etnográficos y sus principios han sido utilizados ampliamente en el mundo de los negocios y el estudio de las corporaciones. Desde investigaciones para determinar los factores que llevaron a una empresa a ser exitosa (por ejemplo, los trabajos clásicos de Peters y Waterman en 1982 como “En búsqueda de la excelencia”) hasta analizar culturas organizacionales. También han sido aplicados en la indagación de la psicología del consumidor y la investigación de mercados. Asimismo, en el estudio de los mercados financieros, las inversiones, las relaciones de poder entre corporaciones y las crisis económicas. (Hernández, 2014, p. 387)

Por lo que en conjunto esta metodología permite investigar diferentes métodos y perspectivas de la planeación estratégica en las organizaciones, su aplicación y los resultados en las mismas, así como los factores que se deben considerar para su correcta ejecución, llevando a la empresa al éxito en sus distintas áreas y partiendo de este punto como referente en la búsqueda de la correcta planeación estratégica, logrando ser el cambio que impulse a la organización a el logro de los objetivos y la permanencia por encima de los cambios del día a día.

### **3.2 Población**

Para la elección de la población de este proyecto de intervención se comienza definiendo la unidad de análisis, la cual tiene la información para el desarrollo del estudio, así como las características y variables que dan respuesta a los objetivos de este proyecto.

La organización que será sujeto de estudio para este proyecto de intervención pertenece al rubro de las pymes del sector construcción en el estado de Puebla, esta servirá para entender mejor los conceptos básicos a los que se hace referencia.

Uno de los problemas más difíciles del muestreo probabilístico es la determinación del tamaño de la muestra, ya que el objetivo primordial al determinarlo es obtener información representativa, válida y confiable al mínimo costo. Para obtener más exactitud en la información es necesario seleccionar una muestra mayor. Sin embargo, el solo hecho de contar con

una muestra grande no garantiza su representatividad. El tamaño de la muestra estará relacionado con los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y el tiempo de que se dispone. (Navarro, 2015, p.237)

Un punto a considerar dentro de los criterios de selección ha sido el tamaño de la empresa, esta es clasificada en el rubro de las pymes ya que no supera los 250 trabajadores, y como se ha mencionado antes, su importancia radica en que hoy en día las pymes son vitales para el PIB de un país y como tal deben de considerarse los apoyos y mejoras para el crecimiento, sustento y permanencia de las mismas. Las pymes son fuente de empleo y crecimiento, así como la esperanza de alcanzar una vida digna para todos, como lo percibe la agenda de desarrollo en la Declaración del Milenio de Naciones Unidas ratificada en la agenda 2030, las pymes son fundamentales para el desarrollo sostenible y una parte prometedora en la inclusión social (Pavón, 2016).

Al tener como caso de estudio una empresa con la que se tiene libre acceso a la información y a los colaboradores, el tipo de muestreo será no probabilístico dentro del grupo intencional o por criterio. Según Avendaño (2020), "En el muestreo intencional, de juicio u opinático la selección de los entrevistados se fundamenta en el conocimiento y aptitud de estos para informar sobre un tema específico, según el criterio del investigador o el juicio de expertos consultados" (p. 112). Según Hernández (2014):

En las muestras no probabilísticas el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. (p.176)

Lo cual indica que la muestra que mejor se adapta a las necesidades de este proyecto es la no probabilística, ya que este tipo de muestra no es mecánica y obedece a los criterios de la investigación, a lo que el perfil de la muestra que se recolectó en este proyecto de investigación será de colaboradores con distintas aptitudes y cualidades, en un inicio abordando las principales posiciones jerárquicas, como el gerente operativo, el gerente administrativo y el contable. Es importante considerar que los emprendedores así

como los administradores de las pequeñas empresas, deben ejercer un liderazgo estratégico que permita mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización, especialmente en los ambientes económicos con incertidumbre (Koryak et al., 2015)

Esta muestra es importante en especial de la empresa a la que se va a intervenir ya que los gerentes deben de ser grandes líderes y representan una posición clave en las empresas, sean estas grandes o pequeñas. Hoy en día las empresas enfrentan diversos cambios enmarcados por la globalización y una política que ha traído nuevas tendencias de negociación y repercuten en la percepción del prestigio de las pequeñas empresas, por ello los líderes que la conforman deben ser visionarios, anticiparse a nuevas estrategias que permitan a sus empresas ser más competitivas para tener un buen desarrollo y por ende un crecimiento; en este sentido el líder juega un papel importante ya que a través de la influencia a sus colaboradores hará una sinergia estratégica que permita enfrentar las exigencias que se presentan día a día (López et al., 2020).

Si bien los datos históricos con los que cuenta la empresa serán de gran ayuda para la recolección de datos, uno de los insumos más importantes es el recurso humano por ello se realizarán entrevistas a los cargos gerenciales y al equipo de campo, tanto los miembros administrativos como los encargados en ejecutar dichas actividades son de suma importancia para la planeación y ejecución de las actividades, el perfil que tiene cada uno se describe a continuación:

El gerente técnico tiene la licenciatura en arquitectura con amplia experiencia en campo, tanto en construcción, mantenimiento, telecomunicaciones, estudios de mecánica de suelos y diversas pruebas de concreto, así como diversos cursos en relación a la materia. El gerente administrativo también tiene la licenciatura en arquitectura, experiencia en construcción, proyectos arquitectónicos, supervisión de obra, cursos en diseño, diversos cursos en la materia, un diplomado en educación financiera y actualmente se encuentra cursando la maestría en administración de empresas.

El auxiliar del área de administración ha tomado diversos cursos en la materia y apoya directamente en todo lo relacionado con el área, el auxiliar técnico tiene una licenciatura, pero cuenta con amplia experiencia en las diferentes actividades que se llevan en campo y finalmente el coordinador del área de ventas estudió la licenciatura en administración de empresas por dos años, y cuenta con experiencia en la materia, es

quien apoya para la elaboración de las estimaciones, tiene trato directo con algunos clientes y gestiona algunas actividades referentes a los pagos.

### **3.3 Instrumentos de Recolección de la Información**

Como bien se ha mencionado la investigación es de tipo cualitativa, por lo que los instrumentos de recolección de datos irán enfocados principalmente en obtener ideas, razonamientos y motivaciones que profundicen en los objetivos de esta investigación.

El proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia como el proceso cuantitativo. Las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio; son acciones que se yuxtaponen, además de ser iterativas o recurrentes. No hay momentos en el proceso en el que podamos decir: aquí terminó esta etapa y ahora sigue tal etapa. Al ingresar al campo o ambiente, por el simple hecho de observar lo que ocurre estamos recolectando y analizando datos, y en esta labor puede ir ajustándose la muestra. Muestreo, recolección y análisis son actividades casi paralelas. (Hernández, 2014, p. 396)

De igual forma el autor plantea que la recolección de datos sucede en ambientes naturales y cotidianos, por lo que el instrumento de la recolección de datos del proceso cualitativo pueden ser la entrevista o los grupos de enfoque, ya que recolectan diferentes tipos de datos como: el lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes, por lo que algunas recomendaciones para el investigador ante la recolección de datos cualitativos son:

- No inducir respuestas y conductas de los participantes.
- Lograr que los participantes narren sus experiencias y puntos de vista sin enjuiciarlos ni criticarlos.
- Tener varias fuentes de datos, personas distintas mediante métodos diferentes.
- Recordar que cada cultura, grupo e individuo representa una realidad única. Por ejemplo, los hombres y las mujeres experimentan “el mundo” de manera distinta, los jóvenes urbanos y los campesinos construyen realidades diferentes, etc.

- Cada quien percibe el entorno social desde la perspectiva generada por sus creencias y tradiciones. Por ello, los testimonios de todos los individuos son importantes y el trato siempre es el mismo, respetuoso. No se puede ser sexista o racista.
- No hablar de miedos o angustias ni preocupar a los participantes. Tampoco tratar de darles terapia, pues no es el papel del investigador; lo que sí puede hacer es solicitar la ayuda de profesionales y recomendar a los participantes que los consulten. (Hernández, 2014, p. 398)

La entrevista a utilizar debe tener una actitud atenta que favorezca al discurso y no influya en las respuestas, según Bernal (2010) hay diferentes tipos de entrevistas, la estructurada la semi estructurada y la no estructurada, la primera se realiza a partir de un esquema de cuestiones previamente elaborado, la semi estructurada tiene cierto grado de flexibilidad tanto en el orden como en los términos de la realización de la misma, y la no estructurada se caracteriza principalmente por ser flexible ya que solo se determinan previamente los temas pero el entrevistador puede definir el contenido, la cantidad y el orden de las preguntas, para el proceso de la entrevista se deben tomar en consideración los siguientes puntos:

Fase 1, Preparación de la entrevista

Fase 2, Realización de la entrevista y

Fase 3, Finalización de la entrevista o de las conclusiones

En el anexo 4 se muestran las posibles preguntas a abordar en la entrevista que se les realizó a los líderes de la organización.

### **3.4 Procedimiento de Recolección de Datos**

Ya que para este proyecto de intervención se tiene acceso a la base de datos de la empresa a intervenir se propone el siguiente Diagrama de Gantt para visualizar de manera estructurada la información inherente al proyecto que deberá ser recolectada, misma que se muestra en el anexo 3 y servirá como complemento a la entrevista.

En este punto ya se cuenta con la información previa que servirá de apoyo para el análisis de la empresa desde diferentes perspectivas, llevando este proyecto de intervención al siguiente paso en el que se realiza un análisis e interpretación de la información abordando los diferentes modelos como parte del proceso de diagnóstico

permitiendo esto establecer una ruta más clara con nuevos objetivos e indicadores para el logro de la meta propuesta.

### **3.5 Matriz de hallazgos**

Para una mejor interpretación de la información arrojada por la entrevista se analizaron los datos arrojados en paralelo, ya que es un estudio que requiere un esquema peculiar y es del tipo semiestructurado. Los propósitos de este tipo de análisis, según Hernández (2014) son:

- Explorar los datos
- Imponerles una estructura
- Describir las experiencias de los participantes según su óptica
- Describir categorías, temas, conceptos y patrones según los datos
- Comprender el contexto
- Reconstruir hechos e historias
- Vincular los resultados con el conocimiento disponible
- Y generar una teoría fundamentada en los datos

El autor menciona que este es un análisis sistemático más no rígido, los datos que suman mayor importancia son las percepciones, sentimientos y experiencias, esta interpretación de datos puede diferir de otros investigadores y es ahí donde se da como resultado, significados profundos, relaciones, hipótesis, similitudes y diferencias entre datos, patrones, etc.

Pasando así a la organización de los datos y la información, revisión del material y preparación para el análisis detallado, las repuestas de la entrevista se irán vaciando en una hoja de excel que en la columna izquierda tendrá como título participantes, en la que se colocarán las cinco personas de diferentes cargos en la empresa que van a contribuir con su información, del lado derecho se colocará la pregunta, y en cada fila la respuesta de cada uno de los entrevistados, así sucesivamente hasta tener las respuestas en conjunto de los 13 reactivos planteados.

Finalmente se irán identificando constantes y similitudes en las repuestas, para generar un criterio en conjunto con los demás datos recolectados, y concluir narrando una postura como resultado a la participación de cada entrevistado y en conjunto entender mejor la situación actual de la empresa.

## **Apartado 4 Análisis e Interpretación de la Información**

En este apartado se analizaron los datos recabados de los instrumentos de medición en función a las actividades que realizan, el departamento en el que se encuentran y su experiencia con el actual proceso de planeación de las actividades dentro de la empresa; la finalidad, fue entender a profundidad la situación de la organización en torno a si se cuenta con un proceso de planeación, cómo se ha ido desarrollando, si este es funcional, cuáles son los elementos de mejora en los que se puede trabajar, entre otros puntos importantes para establecer nuevos objetivos y metas que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

### **4.1 Análisis cualitativo de las entrevistas**

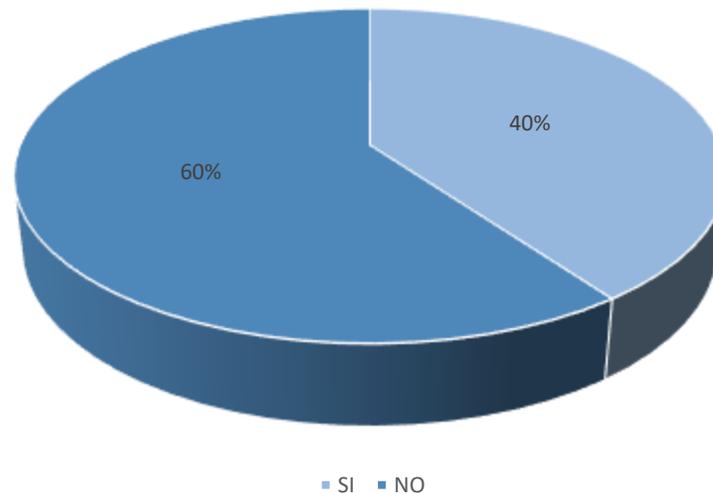
En este apartado se analizaron las diferentes respuestas de los entrevistados, para realizar estas entrevistas los colaboradores que participaron fueron aquellos que ocupan puestos gerenciales, operativos, de liderazgo o son apoyo directo a estos cargos, las entrevistas se realizaron de manera personal a cada uno, siendo una entrevista semiestructurada, con base al anexo 4 y una duración de treinta minutos por colaborador aproximadamente, se registra lo que a continuación se explica.

El proceso de planeación que sigue la empresa para sus actividades, es dependiendo del trabajo a realizar o del proyecto asignado, el gerente administrativo y técnico son los encargados de las decisiones en primer lugar y la punta de la pirámide a la hora de dar instrucciones, este proceso existente aún no ha sido muy desarrollado, lo conocen mejor los gerentes que son los que planean día a día, pero los demás del equipo de trabajo solo han dado su opinión de lo que creen es la planeación; como se muestra en la Figura 5, en la empresa el 60% opina que se tienen deficiencias y el proceso se lleva a cabo basándose en la experiencia por lo que no está aún bien documentado ni establecido.

Esto comúnmente lleva a los colaboradores a una confusión en sus actividades, ya que no se han establecido objetivos clave para alcanzar metas concretas, aunque se nota un compromiso y buena disposición, lo que ha funcionado hasta el momento no significa que seguirá funcionando si la carga de trabajo aumenta, ya que ahora la organización y mando de las actividades cae en un pequeño grupo de trabajo y de ahí parte a los demás colaboradores que son los operativos.

Figura 5

*Existe un proceso de planeación en la organización*



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, las actividades se ven afectadas cuando alguno de los gerentes por diferentes causas no puede estar presente, ya que todas las decisiones se confieren a gerencia y hay descontrol por carga de trabajo y por no tener correctamente distribuidas las responsabilidades en cada área. Parte de la planeación estratégica radica en identificar estos procesos para proponer una mejor solución y organización, un claro ejemplo de ello es lo que comenta uno de los entrevistados:

Es un proceso que mayormente conocen los gerentes, ya que es una empresa pequeña, pero si se busca el crecimiento se debe trabajar aún más sobre la planeación para tener objetivos y metas que lleven a una mejor ejecución de las actividades.

Retomando esta idea, es lo que se busca al realizar esta introspección organizacional, no es criticar o decir que todo se está haciendo mal, es ser mejor e ir más allá de lo tradicional, desarrollar los objetivos correctos y tenerlos presentes en todo momento para buscar un mismo fin, que es subir el siguiente peldaño, no solo generar mayores utilidades sino también conseguir la correcta sinergia entre los distintos colaboradores.

Hasta el momento ha sido funcional el proceso de planeación que se tiene ya que ha dado buenos resultados porque la empresa se ha mantenido, pero no se sabe si dará el mismo efecto si la empresa crece o tiene una mayor carga de trabajo porque hasta el momento esta no ha sido la prioridad; a opinión de los entrevistados la finalidad del proceso de planeación es para conocer los gastos, los insumos que se necesitan, la mano de obra y el tiempo que esto con lleva, el espacio de tiempo está en relación a la actividad que se va a desarrollar o al proyecto que se tiene. De igual forma no existe una estructura documentada para medir el desempeño, algunos colaboradores opinan que una manera de hacerlo es a través de cuestionarios a los clientes para saber la satisfacción del servicio entregado así como algunas evaluaciones a los colaboradores.

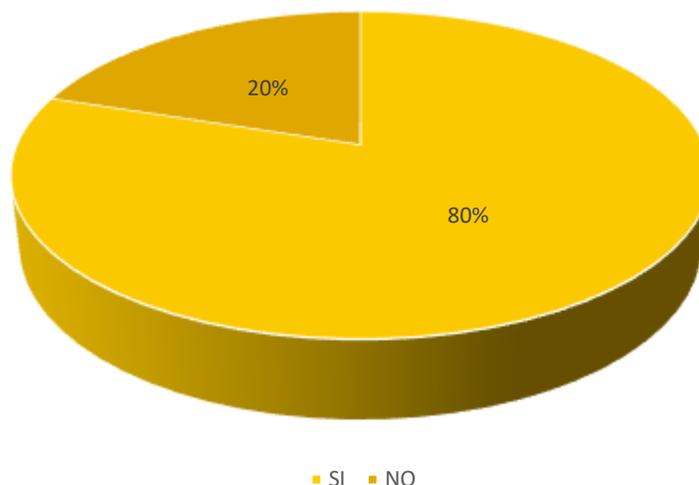
Un buen resumen de lo que los colaboradores siempre buscan hacer es lo que comenta uno de los gerentes:

Siempre buscamos mejorar y tener buena relación con el cliente, buscar que quede satisfecho con lo que estamos haciendo, organizarse para ver si las personas están dando resultados en sus diferentes departamentos.

Asímismo se preguntó la manera en la que la empresa mide su desempeño y la respuesta en su mayoría fue que está se hace con base a la experiencia de los líderes y los proyectos realizados, así como a otros modelos de gestión utilizados en otras empresas, aunque aún no se establece la forma en la que se medirá el desempeño, el 80% opina que constantemente se busca la mejora en la organización para tener la mejor relación con el cliente, realizando reuniones constantes uno a uno, aclarando dudas, dando ideas y acompañándolo en el proceso de realización del servicio hasta la entrega final (ver Figura 6).

Figura 6

*Existe un proceso de mejora en la organización*



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la toma de decisiones, esta se lleva a cabo por los gerentes generales y el coordinador de ventas, por lo regular al inicio y al final de cada proyecto; la empresa conoce su competencia, pero aún no definen un nicho de mercado y no han identificado los diferenciadores que los hagan resaltar del resto.

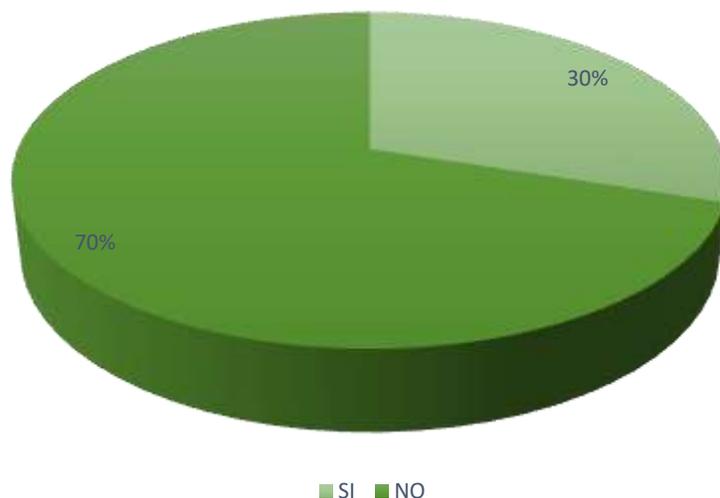
El proceso de resolución de problemas de la empresa se da en el momento cuando algo sucede ya que aún no hay uno establecido, y por lo regular son los gerentes los que tienen la última palabra ante alguna eventualidad, lo que los satura aún más de responsabilidad poniendo a todos los colaboradores siempre a la espera de una respuesta de gerencia.

En el tema de innovación, los colaboradores tienen diferentes perspectivas de lo que es, falta dejar claro lo que significa y lo que se busca lograr con ella; en la empresa aún no se han hecho procesos de innovación, aunque se ha buscado una constante mejora en la manera en la que se realizan diferentes actividades dentro de la misma, como se muestra en la Figura 7, el 70% opina que no se fomenta la innovación, generalmente se ha dado paso a la búsqueda de mejora por iniciativa de los

colaboradores y de los gerentes cada vez que se solicitan nuevas capacitaciones y el uso de nuevas herramientas.

Figura 7

*Se fomenta la innovación en la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, como se ha comentado a lo largo de este proyecto de intervención, el contar con una planeación estratégica es importante en la toma de decisiones de alto valor, esta no solo implica a los altos niveles sino a toda la empresa, en donde se parte de una guía que marca la mejor ruta y la pauta cuando se presentan ciertas eventualidades, esto implica una educación continua para la organización y un constante aprendizaje.

Si bien el proceso que tiene esta empresa no está documentado, no quiere decir que no cuenten con una planeación, ya que en ocasiones se reúnen para hablar sobre los proyectos a realizar, pero esto solo opera bajo planes tácticos y operacionales, en donde el primero lo hacen solo algunos departamentos que buscan organizarse y sacar el trabajo inmediato y el segundo es aún más orientado a corto plazo, focalizado en lo próximo y lo presente, para realizar las tareas del día a día.

Aunque este panorama no está del todo mal, ya que la empresa ha sabido mantenerse y dar respuesta inmediata, se busca ir más allá, ahora se tiene un precedente para desarrollar la correcta planeación estratégica, en donde se evalúen las diferentes fortalezas y debilidades, en la que se trace un plan y un rumbo, a corto, mediano y largo plazo que incluya a toda la organización.

Con metas y objetivos estratégicos bien definidos se aprovecharán aún más los recursos con los que se cuenta, explotando las oportunidades que se presenten y mitigando riesgos; fomentando en los colaboradores motivación y compromiso, con un nuevo enfoque, alineando las metas e incrementando la rentabilidad y participación en el mercado.

## **4.2 Alcances y limitaciones**

El enfoque primordial y alcance de este proyecto se centró en identificar, analizar y proponer un plan estratégico para una pyme del sector construcción con un enfoque en la metodología de Design Thinking, por ser una herramienta creativa centrada en aprovechar las habilidades de los involucrados para encontrar las soluciones más novedosas.

Esta propuesta usará distintas herramientas que servirán para identificar la situación actual de la empresa, agentes externos e internos que influyen directa e indirectamente en la misma, así como una lluvia de ideas para mejorar y crear estrategias que ayuden a la organización a su crecimiento, fortalecimiento y logro de objetivos.

Finalmente, es preciso declarar que el enfoque de valor agregado abordó las primeras cuatro etapas del *Design Thinking*, empatizar, definir, idear y prototipar dejando sin ejecutar el testeado ya que en este proyecto solo se plasmó la propuesta como un prototipo para implementarlo en la empresa, mismo que sobre la marcha puede irse modificando generando una mejora continua.

## Apartado 5 Propuesta

Esta propuesta es de suma importancia para identificar hacia dónde va la organización y cómo se llegará ahí, el proyecto que se presenta tiene diferentes fases que reúnen información interna y externa que servirá de base para desarrollar las distintas estrategias que se emplearán en la empresa para la toma de decisiones.

Para finalmente proceder al plan de acción, durante el desarrollo de estas fases se han implementado herramientas de análisis centradas en la metodología del *Design Thinking* que como Tschimmel et al. (2017) menciona, permitan combinar empatía (con el contexto de un problema), creatividad (en la generación de ideas, percepciones y soluciones), y racionalidad para analizar y combinar las soluciones con el contexto, ya que *Design Thinking* está centrado en el ser humano, basado en la comprensión de las necesidades y motivación de las personas, es optimista y es un proceso iterativo, acepta la incertidumbre y el fracasar es una parte inherente del mismo.

Por otro lado, *Design Thinking* ofrece nuevos modelos de procesos y herramientas que ayudan a mejorar cada proceso creativo llevado a cabo no sólo por diseñadores, sino también por equipos multidisciplinarios en cualquier tipo de organización. Muchas de las herramientas presentadas en *Design Thinking* admiten formas de pensar divergentes, una forma de pensar en muchas posibilidades y en la variedad, que es una de las características del pensamiento creativo.

Lo que ha llevado a replantearse formas más dinámicas que buscan llegar a un mismo fin, en donde ya el producto esperado es diferente por el simple hecho de no realizarse de manera convencional como muchas veces se hace, en donde individualmente se crean listas para arrojar un resultado.

El *Design Thinking* no solo se trata de mejorar, sino también de generar ideas innovadoras maximizando la creatividad colectiva; esta metodología no solo se centra en la creación de productos, también es aplicable a desarrollar el elemento diferenciador de un servicio que hará que el cliente escoja a una compañía u otra.

Las herramientas que más adelante se muestran y han sido utilizadas en las diferentes fases, promueven un enfoque colaborativo, mantienen la espontaneidad aún trabajando bajo un mismo objetivo, tomando en cuenta a la creatividad como fundamental en el proceso.

## **5.1 Fases de la planeación estratégica con base en la metodología de *Design thinking***

La propuesta consta de cinco fases fundamentales que son la fase de empatizar, fase dos definir, fase tres idear y fase cuatro prototipar, dejando sin realizar la fase cinco de evaluar ya que como se mencionó en los alcances de la metodología esta fase se podrá llevar a cabo cuando la empresa haya puesto en marcha el plan estratégico sugerido.

Cada una de estas fases son de gran ayuda para el análisis estratégico, el cual se considera el punto inicial del proceso, ya que se analizan los propósitos y objetivos de la empresa como la visión, misión, valores, análisis del entorno y análisis interno, la formulación estratégica en donde se realiza un análisis FODA, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, y finalmente el desarrollo de la estrategia en dónde.

### **5.1.1 Fase 1: Empatizar**

Esta es una de la fases que se considera esencial en la metodología, y sirve para entender las necesidades del consumidor, que para este caso son los colaboradores y la empresa como tal en todos sus aspectos, este proceso empático se enfoca principalmente en el cliente, es este primer paso que coloca en los zapatos del usuario para entender lo que realmente es relevante, cuanto más capaz se pueda ser de ponerse en su lugar será más fácil entender lo que es de valor de manera genuina.

Esta primera fase se pudo llevar a cabo por medio de las entrevistas a los colaboradores de los altos cargos gerenciales, que son aquellos que llevan mayor tiempo en la empresa, que dirigen a los diferentes grupos de trabajo y se reúnen para intercambiar ideas y soluciones.

A partir de ese diagnóstico realizado se pudo observar que la mayoría externa su propia opinión de planeación, la cual en la empresa aún no se tiene bien definida ni es clara para muchos, más del setenta por ciento se siente en zona insegura a la hora de presentarse algún problema porque no hay un esquema para actuar de forma eficaz y eficiente, solo se reacciona ante lo que pueda suceder en ese momento.

Bajo este panorama se ha podido esclarecer que es lo que la empresa necesita, que en efecto es contar con una planeación estratégica a largo plazo, correctamente estructurada a lo que actualmente es la organización, que sirva no solo como una guía

para actuar ante imprevistos, sino que también ayude a lograr objetivos claros en donde cada área conozca su función, personal, indicadores y que sea una ruta en constante mejora que empieza con lo indispensable pero conforme avance su ejecución se vaya complementando y mejorando con estrategias y metas más ambiciosas que ayuden a la organización a crecer y mantenerse en el mercado.

### **5.1.2 Fase 2: Definir**

Luego de conocer las distintas necesidades generales en la etapa anterior, se definen las esenciales realizando una evaluación minuciosa, para ello se ha recolectado la información interna y externa de la empresa.

Antes de poder idear las soluciones es importante tener presente diferentes factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización y pueden influir en el desarrollo de sus actividades, esta recolección de información puede ser usada a modo de predicción, de si las tendencias continuarán o tomarán otro rumbo.

Para ello se utilizó el instrumento de análisis PESTEL para tener una descripción general del entorno y descubrir y evaluar los factores que puedan afectar el negocio en el presente y futuro como se muestra en la Figura 8 y 9, para esta fase se ha tomado en consideración datos relevantes del sector construcción como la situación y perspectiva económica del CEESCO<sup>2</sup>, así como diferentes puntos de vista de los gerentes de algunas constructoras importantes y en general datos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

---

<sup>2</sup> Centro de estudios Económicos del Sector de la Construcción

Figura 8

*Análisis PESTEL Factores externos: político, económico, social.*

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
La incertidumbre política y el devenir de la economía en el futuro cercano, tienen un impacto profundo en el retraso de las obras de infraestructura.	El alza de los precios de los materiales como el asfalto, laminas metálicas y productos plásticos.	Cuellos de botella en la cadena de suministros global.
El favoritismo en las licitaciones hace imposible ganar un proyecto aún cuando se cumple con todo lo requerido.	A partir de la pandemia en el 2020 las inversiones en infraestructura de telecomunicaciones repuntaron un 25.2 %.	La incertidumbre generada por la pandemia logro que muchos pospusieran o suspendieran sus proyectos en 2020 y 2021.
Poco apoyo del gobierno a las MiPymes afectadas por la pandemia.	Actividad económica en México cae un -8.1% en 2020.	El confinamiento por el coronavirus ha llevado a replantear espacios como las oficinas que ahora mismo están pasando de moda.
Proyectos como el del Tren Maya o la Refinería Dos Bocas impulsan proyectos de infraestructura de alto impacto que generan inversión y financiamiento de proyectos locales.	En busca del actual gobierno por concluir sus proyectos antes de terminar el sexenio, se tiene la expectativa de una considerable inversión pública en 2022 y 2023.	Los recientes eventos han llevado a varias firmas de arquitectos a pensar a crear espacios de contención para que haya una reacción más rápida ante futuras enfermedades.
Retraso en los proyectos incluidos en el Acuerdo Nacional de infraestructura como resultado del paro de actividades.		Ante el confinamiento en 2020 los espacios multifuncionales cobran mayor protagonismo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

*Análisis PESTEL Factores externos: tecnológico, ecológico, legal.*

TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
La metodología BIM está transformando la industria en varios campos de la construcción, la arquitectura y la ingeniería.	El uso de las ecotécnicas genera un proyecto más atractivo con el cliente y responsable con el medio ambiente.	Bajo los continuos cambios en el SAT se solicitan más documentos a los trabajadores lo cual forma una barrera de acceso para nuevas oportunidades de empleo.
Cada día toman mayor fuerza los proyectos de desarrollo de edificios inteligentes, creando una arquitectura más automatizada.	Algunas ecotécnicas son de alto costo y no accesible para todos.	Nuevas leyes sobre el empleo y seguridad laboral.
La Realidad Virtual tiene el potencial de revolucionar los ciclos de diseño y producción dando una nueva visión y aumento de eficiencia y fiabilidad en el diseño de infraestructuras, productos y edificios.	La leyes de protección ambiental regulan los proyectos de construcción.	Derechos de propiedad intelectual.
El manejo de proyectos en 3d genera una mejor apreciación y creación de figuras y espacios más orgánicos.	Regulación sobre consumo de energía y reciclaje de residuos.	El tiempo en el trámite de licencias de obra retrasa su ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, también debe reforzarse la información que se tiene y es parte de la identidad corporativa de la empresa, para poder hacerlo, posterior a este análisis de factores externos se realizó una revisión de la visión, misión y valores corporativos, para su revisión se utilizó la herramienta de *Visión Statement* como propuesta de innovación a la forma tradicional en la que se hace una inspección de estas declaraciones.

La herramienta fue tomada de Tschimmel et al. 2017 en la cual la dinámica pretende describir una visión general sobre los resultados que se esperan, su ejecución duró tres horas en la cual estuvieron involucrados los gerentes y líderes de las diferentes cuadrillas, se dio inicio proporcionando a cada uno de los asistentes una hoja y lápiz para escribir un guion de lo que creían debía ser la visión, misión y valores corporativos, también se pidió escribir palabras claves que proyectaran las aspiraciones de la empresa a largo plazo.

En otra hoja se pidió escribir cortos desafíos (problemas) identificados y sus posibles soluciones, respondiendo a la siguiente pregunta ¿Cómo responde la nueva visión a los retos iniciales y qué beneficios y nuevos valores aporta?, como se observa en el anexo 5, varias herramientas utilizadas fueron abordadas por los gerentes de la empresa.

Adicional a la dinámica desarrollada se realizó otra actividad con la herramienta Product Vision Board la cual se ejecutó en línea por los tres principales gerentes de las áreas de administración, operaciones y ventas, para presentar la visión de forma más fluida y dar respuesta a preguntas clave (ver Figura 10 y 11), este tablero de visión puede ser un conjunto de fotos, textos o íconos que ayudan a desencadenar una emoción, sentimiento o motivación para conseguir un objetivo.

En tal sentido este tablero que se ha desarrollado no solo es una declaración sino también debe comunicar la esencia del servicio de manera concisa estableciendo un objetivo compartido que proporcionará dirección, pero sin perder amplitud en la creatividad.

Este tablero captura el grupo objetivo, las necesidades del usuario, las características clave del producto y las metas del negocio tomando en cuenta nuestro segmento del mercado, funcionalidad del servicio, sus beneficios, costos, flujos de ingreso competidores, canales etc.

Figura 10

*Product Vision Board: Grupo objetivo, Necesidades, Competidores, Flujos de ingreso.*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

*Product Vision Board: Producto, Objetivos de negocio, Factores de costo, Canales.*



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la aplicación de la herramienta *Product Vision Board* en conjunto con la actividad que se hizo con los colaboradores en las instalaciones, se ha definido la misión, visión y valores como:

## VISIÓN

Ser líderes en el desarrollo que integra la ciencia y el arte de las telecomunicaciones, la construcción, arquitectura y mantenimiento, enfocados en innovar y dar las mejores soluciones para cada proyecto haciéndolo único, dejando huella en cada paso y la esencia de lo que somos y queremos, siendo conocidos por nuestra eficiencia y trabajo de excelencia, dando al usuario final obras que contribuyan a una mejor calidad de vida.

## MISIÓN

Trabajamos día a día por ser más que una empresa, ser una gran familia distinguida por sus valores e ideales, con calidad humana y de servicio, hacemos sentir a nuestros clientes como en casa, ofreciéndoles siempre el mejor servicio y la oportunidad de experimentar un trabajo de calidad al mejor costo.

## VALORES CORPORATIVOS

- Compromiso con nuestros clientes y colaboradores
- Integridad y rectitud en nuestro actuar
- Seriedad y cumplimiento
- Pasión por lo que hacemos
- Respeto
- Honestidad

Se analizó en conjunto con gerencia y el departamento administrativo los componentes de las cinco fuerzas de Porter para proponer un marco de reflexión estratégica que determine la rentabilidad de la empresa, esta herramienta es un diagrama estratégico que ha servido para analizar las fuerzas competitivas de una empresa, aprovechando las oportunidades de un mercado y disminuyendo las amenazas.

Como se muestra en la Figura 12 se identificaron las cinco diferentes fuerzas del modelo que son: La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores, Poder de la negociación de los diferentes competidores, Poder de negociación de los compradores, Amenaza de los ingresos por productos secundarios y finalmente la rivalidad entre competidores que es el resultado de las 4 fuerzas.

Figura 12

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

La última herramienta utilizada en esta etapa de definir fue la de FODA que se utilizó para evaluar el desempeño de la empresa, permitiendo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, consiguiendo así una imagen clara del camino que se tiene por delante, identificando los factores internos y externos que puedan condicionar el éxito de los objetivos planteados.

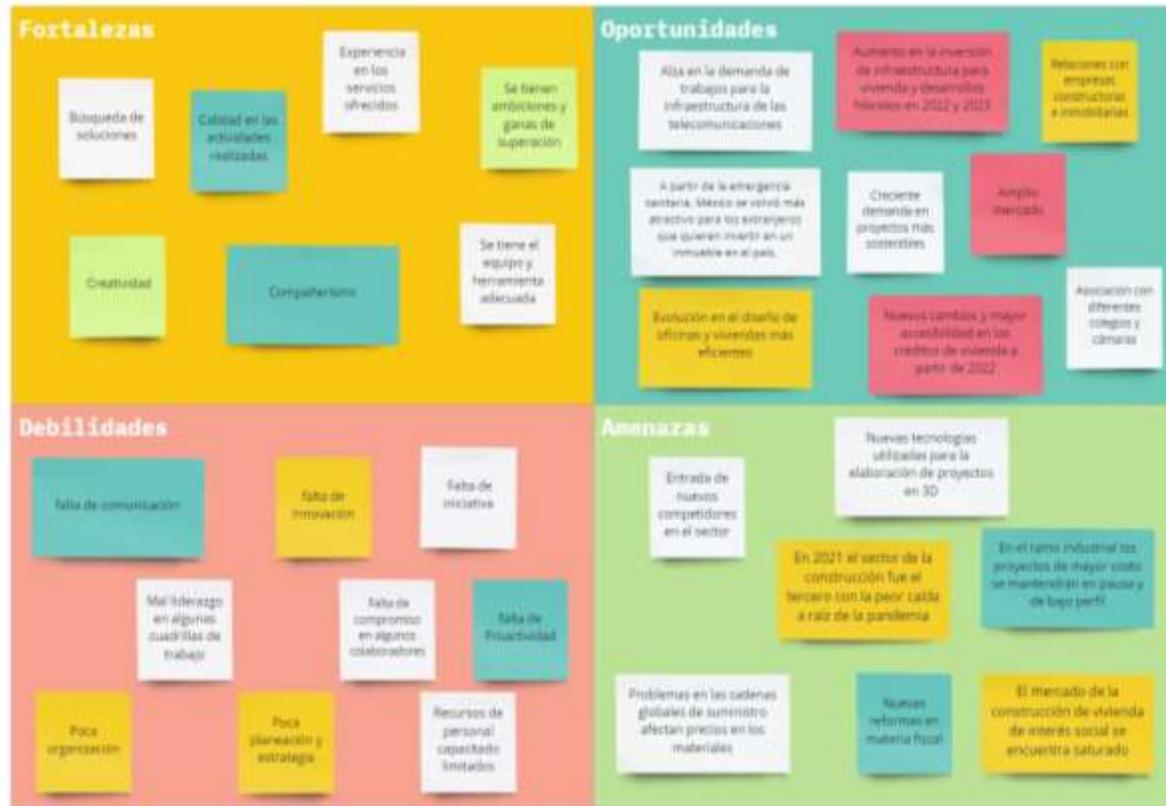
Aquí se comienzan a valorar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades como metas a lograr para llevar a la empresa a un nuevo nivel, lo cual es importante ya que este dirige las acciones y le proporciona un objetivo, las metas son aquellas en las que una empresa prevé su integración en el entorno y como resultado una serie de propósitos que la empresa desea alcanzar en un determinado espacio de tiempo.

Y por ello es muy importante conocer las fortalezas como los elementos que permitirán destacar en el mercado por encima de los competidores, las debilidades que son aquellos factores internos que colocan a la organización en desventaja y que muchas veces están relacionadas con las capacidades y el talento, las oportunidades como aquellas situaciones externas a las que se les puede sacar provecho y que representan un panorama positivo y las amenazas al contrario como factores externos pueden resultar negativos para su desarrollo y crecimiento.

Esta fase se concluye con esta herramienta ya que en ella se puede observar una visión más amplia de lo que es la empresa, como que la empresa es fuerte a la hora de buscar soluciones y se tienen grandes ambiciones y siempre se busca la calidad a la hora de entregar un servicio, sin embargo algunas de las debilidades son la falta de organización y la poca comunicación que pueden opacar por completo la calidad en un trabajo, también se ha destacado en las oportunidades el amplio mercado en el sector construcción y la alza en la demanda en los trabajos de infraestructura en telecomunicaciones, por otro lado las amenazas más significativas son las nuevas tecnologías, los estragos que ha dejado la pandemia en la economía y la entrada de nuevos competidores (ver Figura 13).

Figura 13

FODA.



Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.3 Fase 3: Idear

Posterior al cerrar con el análisis FODA, el siguiente paso fue analizar los resultados que este arrojó, para generar estrategias ofensivas, defensivas, de retroalimentación y de supervivencia.

Esta tercera etapa consiste en comenzar a crear soluciones para los problemas concretos encontrados, con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias, el proceso en el que se definen las metas es importante ya que este dirige las acciones y le proporciona un objetivo, las metas son aquellas en las que una empresa prevé su integración en el entorno y como resultado una serie de propósitos que la empresa desea alcanzar en un determinado espacio de tiempo.

Figura 14

Análisis FODA cruzado.



Fuente: Elaboración propia.

#### 5.1.4 Fase 4: Prototipar

En esta última fase derivado del diagnóstico que se ha realizado se han definido los objetivos que se sugieren como parte de la planeación estratégica y que servirán como guía para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo.

Conjuntando estos objetivos en la herramienta de *Balanced Scorecard* en donde se han determinado diferentes objetivos en las áreas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje, ya en su conjunto se tiene este lienzo que es un prototipo que permite enlazar estrategias, objetivos, indicadores y metas. (ver Figura 15).

Figura 15

*Balanced Scorecard.***Perspectiva  
Financiera**

Objetivos Financieros	Indicadores Financieros	Metas Financieras
Incrementar utilidades		
Incrementar contratos de larga duración	\$ ventas mensuales	60,000.00
Diversificar e incrementar número de clientes	# de clientes	10
Disminuir costos de operación en cada proyecto	% utilidad x obra	15%
Aumentar a rentabilidad operativa	menor tiempo de retorno en la inversión	6 meses

**Perspectiva  
Clientes**

Objetivos Clientes	Indicadores Clientes	Metas Clientes
Clientes frecuentes y satisfechos		
Aumentar cartera de clientes	% Ventas mensuales	15%
Medir la satisfacción del cliente	% de quejas	50%
Aumentar la satisfacción del cliente	% de quejas	50%
Aumentar la fidelización de los clientes	# de clientes frecuentes al cabo de un año	7

**Perspectiva  
Procesos Internos**

Objetivos Procesos Internos	Indicadores Procesos Internos	Metas Procesos Internos
Innovación en las operaciones		
Introducir prácticas innovadoras en los procesos a realizar	# de prácticas innovadoras	10
Hacer uso de la tecnología BIM	% de uso de tecnología BIM	30%
Desarrollo de obra civil industrial y habitacional	% de obra en ambos rubros	30%
Involucrarse en nuevos mercados de alto poder adquisitivo	% de nuevos proyectos	10%

**Perspectiva  
Aprendizaje**

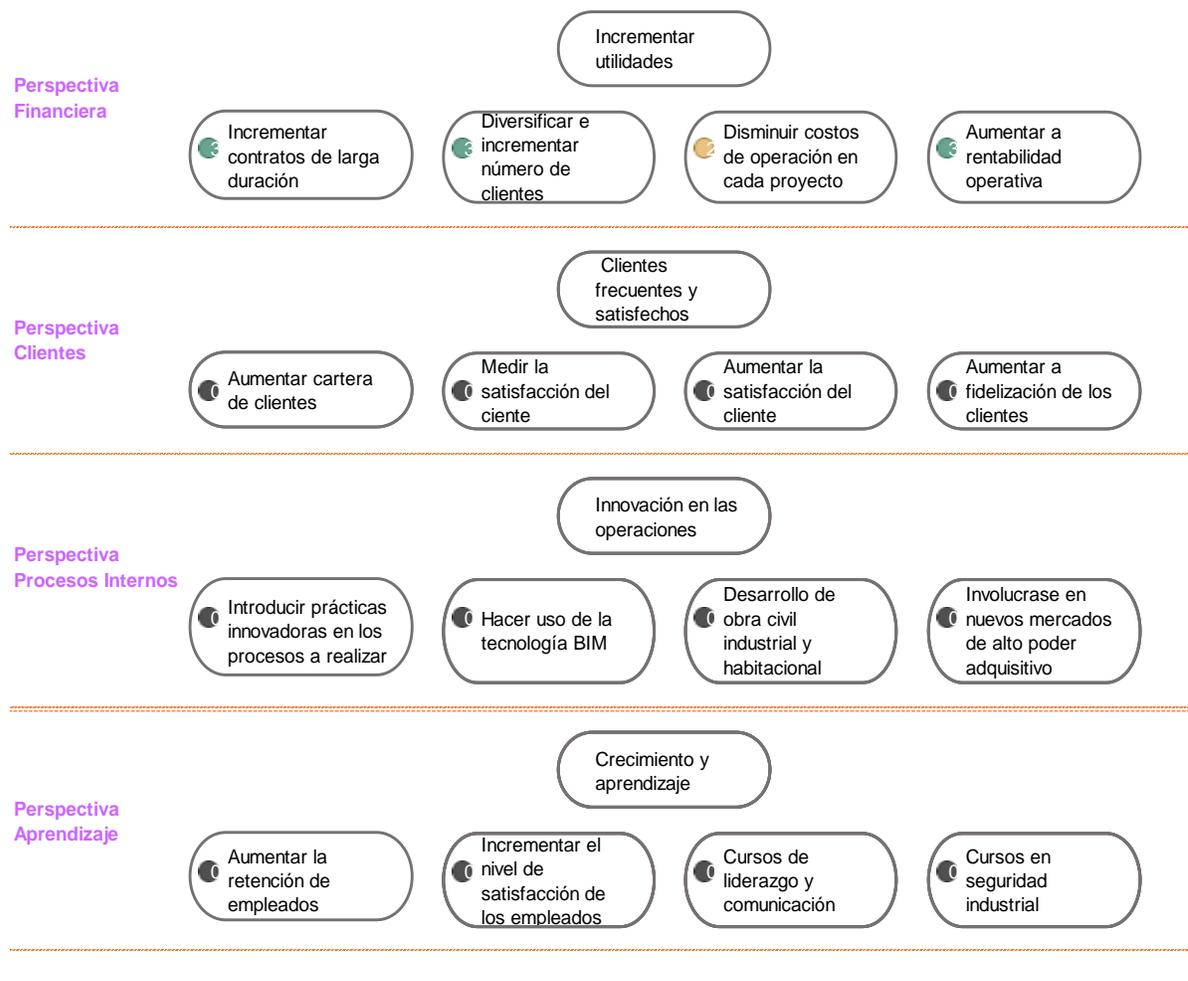
Objetivos Aprendizaje	Indicadores Aprendizaje	Metas Aprendizaje
Crecimiento y aprendizaje		
Aumentar la retención de empleados	# de empleados fijos por año	14
Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados	% encuestas al empleado con resultados positivos	90%
Cursos de liderazgo y comunicación	# horas de capacitación al año	40
Cursos en seguridad industrial	# horas de capacitación al año	65

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente diagrama que se muestra en la Figura 16 se muestra el mapa estratégico que reúne en resumen el objetivo principal y las iniciativas correspondientes para lograr los mismos, esto ayudará a tener un panorama más amplio y claro dentro de la organización.

Figura 16

*Mapa estratégico.*



Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

El presente proyecto de intervención ha tratado de conjuntar diferentes herramientas para la elaboración de una propuesta de planeación estratégica que servirá como guía, ayudando a la pyme del sector construcción a encaminar sus esfuerzos al éxito.

A su vez se invita al lector a tomar conciencia sobre la importancia del uso y buen desarrollo de una planeación estratégica como herramienta para el logro de objetivos, sostenibilidad y crecimiento de la organización.

En conjunto a esta gran herramienta el uso de la metodología de *Design Thinking* ha sido de gran valor, ya que como se mencionó a lo largo del documento, es una forma de pensar y construir soluciones más allá de los paradigmas empresariales haciendo uso de la innovación de distintas maneras.

Actuando como lo haría un diseñador en su proceso creativo, resolviendo a partir de una lluvia de ideas y mayor empatía, en donde al final se encuentran mejores soluciones mismas que se pueden abordar desde el cambio en los procesos para generar objetivos y estrategias como ha sido el caso.

Al plantear la propuesta se ha buscado pasar de la forma tradicional de planeación que se tiene en la organización a una más creativa, con herramientas que involucran a todo el equipo de diferentes maneras, ideando, prototipando y evaluando los posibles escenarios para una mejor respuesta a la acción.

## **Resumen ejecutivo a la Empresa**

El presente proyecto de intervención se ha realizado con el fin de ayudar a la empresa del sector construcción, particularmente a esta que se ha mencionado a lo largo del escrito, la cual ofrece servicios en mantenimiento, construcción, arquitectura e infraestructura en telecomunicaciones.

Se ha realizado un diagnóstico con el uso de diferentes herramientas que han arrojado la deficiencia en su forma de planear, si lo que se quiere es un crecimiento, sostenibilidad y éxito en los proyectos a realizar, se debe comenzar a emplear el uso de la planeación estratégica sugerida.

La cual va desde la fase de evaluación para saber qué factores internos y externos intervienen hasta la fase en la que se presenta el prototipo a emplear para la empresa.

Este prototipo sale como resultado de conocer las necesidades, los objetivos y metas que se quieren lograr a corto y largo plazo, no es una herramienta estática, sino una proyección que puede irse ajustando y mejorando constantemente, lo que permite la observación de deficiencias y la fase creativa para proponer mejoras y soluciones.

## Referencias

- Arteaga, J.R. (2021). Construcción, un potencial multiplicador de empleos en México. <https://www.forbes.com.mx/construccion-un-potencial-multiplicador-de-empleos-en-mexico/>
- Avendaño, F. (2020). *Animarse a la tesis*. Homo Sapiens Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/177169>
- Baena, G. (2017) Metodología de la investigación. Grupo editorial Patria 3a. ed. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. ISBN: 978-958-699-128-5
- Black, S., Gardner, D. G., Pierce, J. L., y Steers, R. (2019). Design thinking. *Organizational Behavior*. <https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/design-thinking/>
- Boquera, P. (2015). *Planificación y control de empresas constructoras*. Editorial Universitat Politècnica de València. <http://hdl.handle.net/10251/51416>
- Cardeño, E., Duran, S., García, J., García, E., Paz, A y Prieto, R. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 3. <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cervantes, O. A. (2015). Administración estratégica. <https://articulateusercontent.com/rise/courses/V7SMhP4TwoZ4eYrn01rrgF2aklylKAi/PvwDvDPW2sopgW2t-administraci-c-3-b-3-n-20-estrat-c-3-a-9-gica.pdf>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. (P. Obón. Trad., 3.ª ed.). McGraw-Hill interamericana Editores, S.A. de C.V. (Trabajo original publicado en 2016). <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción [CMIC]. (2016, enero) Diagnóstico del Sector de la Construcción y Propuestas para el Impulso de la Infraestructura en México. [https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2016/Documento\\_extenso\\_vfinal\\_191215.pdf](https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2016/Documento_extenso_vfinal_191215.pdf)
- Collins, D. (2021). Why Do So Many Strategies Fail? *Harvard Business Review*, Vol. 99 (Issue 4), p82-93. 12p. 3. <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=ac6ddd61-c7e3-4e29-8df3-a39bafd5effb%40pdc-v-sessmgr01>
- Córdoba, A., Arteaga, J. & Bonilla, H. (julio-diciembre, 2015). Fundamentos del pensamiento del Diseño. *Investigium IRE: Ciencias Sociales Y Humanas*, VII (2), 38-50. <https://investigiumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/191/120>

- Dotras, A. (2015) *Social media: herramientas y estrategias empresariales*. Paracuellos de Jarama, Madrid: RA-MA Editorial.  
<https://elibro.net/es/ereader/iberopuebla/106495?page=206>
- Devincenzi, G., Rescala, C., Rohde, G. A., Giraudo, M. B. V., Bonaffini, M. L., & Bernaola, G. A. (2015). Medición de la eficiencia en la gestión de una administración de una empresa constructora. *Tordesillas Revista de Investigación Multidisciplinar*, 9, pp. 35-45.  
[https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/434/RIUNNE\\_AR\\_Devincenzi\\_G.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/434/RIUNNE_AR_Devincenzi_G.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- (2017). ¿Qué es el Design Thinking?. *DesignThinking comunidad online*.  
[https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/#Quien\\_es\\_Tim\\_Brown](https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/#Quien_es_Tim_Brown)
- Espíndola, G. y Saavedra, M. (2016). EL USO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS PYME DE TI DE MÉXICO. *Redalyc*.  
<https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788003/511653788003.pdf>
- Esquivel, A. (2016). La Etnometodología, una alternativa relegada de la educación. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, vol. 6, núm.12. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966008.pdf>
- Fernández, L. I. y Castro, E. (2020). *La innovación y sus protagonistas*. Madrid, Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas.  
<https://elibro.net/es/ereader/iberopuebla/172827?page=24>
- Flores, J. (2021). Tiempo de estrategia, *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-tiempo-de-estrategia/>
- Freedman, L. (2016). *Estrategia: una historia*. La esfera de los libros.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1aYqDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=que+es+la+estrategia+&ots=N1crtEJdIC&sig=AX-00vhQDCfHcJQlutBPduRgJo#v=onepage&q=que%20es%20la%20estrategia&f=false>
- García, J. E., Duran, S. E., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*.  
<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Góngora, N., Zaidman, M., y Alconada, M. (2019). La cultura organizacional, la planificación a largo plazo y el horizonte temporal. In *VI CONLAD y IX Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní* (Universidad Nacional de Misiones, 2019). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/116328>
- Hernández, R. (2014). *Métodología de la investigación*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos* (P. Mascaro y M.P. Suárez, 11a.

- ed.). Cengage Learning. (Trabajo original publicado en 1998)  
<https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/93195>
- Hurtado, Álvaro. (2016) *Análisis de las cinco fuerzas de competitividad para las ensambladoras de automóviles colombianas* [Trabajo de Grado para Maestría en Economía, Universidad EAFIT Departamento de Economía]  
<https://core.ac.uk/download/pdf/81651525.pdf>
- Instituto de Estudios Bursátiles [IEB] (2021, 25 de febrero). *Las grandes lecciones de Michael Porter, el padre de la estrategia empresarial*. <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>
- Innovation Factory Institute. (2016). ¿SE PUEDE APLICAR EL DESIGN THINKING AL SECTOR SERVICIOS?. <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/se-puede-aplicar-el-design-thinking-al-sector-servicios/>
- Jaramillo, S. A., y Delgado, J. A. T. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu emprendedor TES*, 3(1), 64-73.  
<http://espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/127/91>
- Karaoulanis, A. (2020) *Small Business Management : A Road Map for Survival During Crisis*, Business Expert Press. ProQuest Ebook Central,  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/iberopuebla-ebooks/detail.action?docID=6033759>.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Kumar, V. (2018). 101 Design Methods.  
[https://www.researchgate.net/publication/328861557\\_101\\_Design\\_Methods](https://www.researchgate.net/publication/328861557_101_Design_Methods)
- Lázaro, J. (2016). *Tu business plan ¡en un pim pam!*. Editorial UOC.  
<https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/58439>
- Longenecker, J. G., Palich, L. E., Petty, J. W. y Hoy, F. (2012) *Administración de Pequeñas Empresas* (E. Jasso Hernán D´Borneville y M. E. Treviño Rosales, Trad., 16 Edición). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.  
<file:///C:/Users/Arqga/Downloads/Administraci%C3%B3n%20de%20Peque%C3%B1as%20Empresas%2016va%20edici%C3%B3n%20-%20Longenecker.pdf>
- López, G., Mata, M. y Becerra, F. (2018). *Planificación de empresas*. Quito, Editorial Universo Sur. <https://elibro.net/es/ereader/iberopuebla/120837?page=20>
- (2021). Hay un 11% menos pymes en México, y aún menos de mujeres. *Expansión*.  
<https://expansion.mx/tecnologia/2021/04/13/hay-un-11-menos-pymes-en-mexico-y-aun-menos-de-mujeres>
- López, J.A., Garza, M.T. y Zavala, M. A. (2020) El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*. ISSN 0121-5051, Vol. 30, Nº 75  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7222030>
- Macas, E. M., Bustamante, W. X., y Romero, M. (2018). La herramienta AGIS contribuye con ISO 9001: 2015; a la mejora continua de servicios en las organizaciones. *Revista ESPACIOS*, 39(33). <https://revistaespacios.com/a18v39n33/18393317.html>

- Mandonado, B., Benavides, K y Buenaño, J. (2017) Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*. Vol. 10, Nº 25, pp. 25 – 35.  
[file:///C:/Users/Arqga/Downloads/Dialnet-AnalisisDimensionalDelConceptoDeEstrategia-6645975%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Arqga/Downloads/Dialnet-AnalisisDimensionalDelConceptoDeEstrategia-6645975%20(2).pdf)
- Martínez, I. (2016). *Planificación e iniciativa emprendedora en pequeños negocios o microempresas*. Cano Pina. <https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/44036>
- Martínez, A., Mojarro, N. y Domínguez, L. (2018). *Estrategias internacionales aplicadas a negocios y soluciones*. Universidad de Colima.  
[http://ww.ucol.mx/content/publicacionesenlinea/adjuntos/Estrategias-y-soluciones-internacionales-aplicadas-a-negocios\\_445.pdf#page=88](http://ww.ucol.mx/content/publicacionesenlinea/adjuntos/Estrategias-y-soluciones-internacionales-aplicadas-a-negocios_445.pdf#page=88)
- Mari, S., (2015). Las 5 etapas del Design Thinking y sus técnicas. *Intive*.  
<https://intive.com/es/careers/las-5-etapas-del-design-thinking-y-sus-tecnicas>
- Mendoza, D. L. y López. D. (2015). *Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción*. ECONÓMICAS CUC.  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2784/PENSAMIENTO%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20ESTRAT%c3%89GICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moncayo, G. (2017). *Direccionamiento Estratégico en las pymes*. [ Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Especialista en Alta Gerencia] Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16720/MoncayoGarc%c3%adaJuanAndr%c3%a9s.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montiel, H. (2015). *De la idea de negocio a la alerta empresarial: precursores del plan de negocios*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/40380>
- Mora, E. H., Vera, M. A., y Melgarejo, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>
- Morales, F. C. (2021, Marzo 12). Las PYMEs: el mejor aliado para la recuperación. *Forbes Magazine*. <https://www.forbes.com.mx/las-pymes-el-mejor-aliado-para-la-recuperacion/>
- Moreno, J. (2017). *Planeación estratégica*. AREANDINA.  
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1198>
- Navarro, J. C. L. (2015). *Epistemología y metodología*. Grupo Editorial Patria.  
<https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/39400>
- Osorio, G., Ramírez, N. y Osorio, G. (2017). *Ensayos económicos sobre microempresas de subsistencia en México*. Editorial Miguel Ángel Porrúa.  
<https://elibro.net/es/ereader/iberopuebla/40151?page=2>.
- Ortiz, B. y Capó, J. (2015) 10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS. *3C Empresa* (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4.  
<file:///C:/Users/Arqga/Downloads/Dialnet-10PasosParaDesarrollarUnPlanEstrategicoYUnBusiness-5266035.pdf>

- Pavón, L. (2016). *Inclusión financiera de las pymes en el Ecuador y México*. Publicación de las Naciones Unidas. ISSN 1564-4197  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40848/S1601083\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40848/S1601083_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pinto, J. E. M. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Ediciones de la U.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=enfoque+cualitativo+metodolog%C3%ADa&ots=6l7L6UGC39&sig=Sjh4dkDDgWkuGlasuhqeWNAURRc#v=onepage&q=enfoque%20cualitativo%20metodolog%C3%ADa&f=false>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=estrategia+&ots=aulMAPaPc5&sig=UaXZI\\_SHFLW39mMmCllfowiRB0M#v=onepage&q=estrategia&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=estrategia+&ots=aulMAPaPc5&sig=UaXZI_SHFLW39mMmCllfowiRB0M#v=onepage&q=estrategia&f=false)
- Quiroz, J. (2020, 13 de marzo). *Análisis del Sector Construcción*. Grupo financiero Monex.  
<https://www.monex.com.mx/portal/download/reportes/200313b%20Sectorial%20%20Construcci%C3%B3n.pdf>
- Rodero, J. A. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/127126>
- González, J. J., y Rodríguez, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=modelos+de+planeacion+estrategica+una+cualidad+&ots=aBq0mn7Gsb&sig=FKAfIscAVNxtwB25iHOS5KkmbIE#v=onepage&q&f=false>
- Rodríguez, F. D. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio*. Cuadernos de estrategia, (174), 189-229.  
<file:///C:/Users/Argga/Downloads/DialnetPlanificacionEstrategicaEInteligenciaEconómica-5255541.pdf>
- Rothauer, D. (2018). *Vision & Strategy: Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs*. Birkhäuser.  
<https://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTg5MzU3OV9fQU41?sid=ac6ddd61-c7e3-4e29-8df3-a39bafd5effb@pdv-sessionmgr01&vid=5&format=EB&rid=2>
- Sánchez, I. M., González, L. A. y Esmeral, S. J. (2020). *Metodologías cualitativas en la investigación educativa*. Editorial Unimagdalena.  
<https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/170301>
- Serrat, O. (2017). Design thinking. In *Knowledge Solutions* (pp. 129-134). Springer, Singapore. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9\\_18](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_18)
- Sir Freedman, L. (2016). *Estrategia: Una Historia (J. Vales, Trad.)*. La esfera de los libros. (Obra original publicada en 2013).  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1aYqDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=estrategia+&ots=N1couJMciA&sig=8RLfi9fMunDe2PC8X9wuuYHIL5l#v=onepage&q=estrategia&f=false>

- Slusarczyk, M. y Hernán, Norberto. (2016). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE LAS TIC. *3C Empresa*, Vol.5 – Nº 1, 29 – 46.  
<file:///C:/Users/Argga/Downloads/DialnetAnalisisDeLasEstrategiasEmpresarialesYDeLasTIC-5366172.pdf>
- Thompson, A.A. (2022). *Strategy: Core Concepts and Analytical Approaches*. 7th Edition.  
<https://www.coursehero.com/file/53674596/Chapter-1pdf/>
- Tschimmel, K., Loyens, D., Soares, J. y Oraviita, T. (2017). *D-Think Toolkit*. (Venture Hub Spain, Trad.). Programa Erasmus+, Strategic Partnerships, Cooperation and Innovation and the exchange of Good Practices. ( Trabajo original publicado en 2014).
- Tundidor, A. (2015). *Cómo innovar en las pymes: manual de mejora a través de la innovación*. Marge Books. <https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/42174>
- 50Minutos (2016). *El cuadro de mando integral : Mejore su reflexión estratégica*. Lemaitre Publishing. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/iberopuebla-ebooks/detail.action?docID=4504726&query=cuadro+de+mando+#>
- 50Minutos. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter : Cómo Distanciarse de la Competencia Con éxito*, Lemaitre Publishing, ProQuest Ebook Central.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/iberopuebla-ebooks/detail.action?docID=4504782>.
- Villa, M.A. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo* . Volumen 8, No. 1 , pp 173-185 .  
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

## Anexos

### ANEXO 1

#### *Estrategias empresariales*

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	
DESCRIPCIÓN	CONCEPTO
Estrategia de liderazgo en costo	Su objetivo es tener los precios más bajos, lográndolo a través de la eficiencia de producción, distribución, economías de escala, tecnología superior, acceso preferencial a materias primas, curva de la experiencia.
Estrategia de diferenciación	Esta puede conseguirse a través de la marca, calidad, diseño de producto, características, atención al cliente, rapidez de entrega o servicios adicionales.
Estrategia de enfoque	En esta el producto o servicio se enfoca en una región, segmento o sector de la población para ofrecer los servicios o productos mejor que nadie.
ESTRATEGIAS SEGÚN GRADO DE AGRESIVIDAD	
DESCRIPCIÓN	CONCEPTO
Estrategia de prospector	Buscar constantemente nuevas oportunidades enfatizando en la innovación, invierte fundamentalmente en I+D
Estrategia de defensor	Mantiene bajos precios, bajos costes de publicidad, evita cambios.
Estrategia de analista	Está en un punto medio del defensor y el prospector, minimiza riesgos, maximiza oportunidades antes de desarrollar nuevos productos.
Estrategia de reactor	Es la menos efectiva de las 4 ya que no tiene dirección ni orientación.
ESTRATEGIAS SEGÚN ANSOFF	
DESCRIPCIÓN	CONCEPTO
Estrategia de penetración de mercados	Esta debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja o cuando el mercado está en franco crecimiento, esto significa vender más producto a clientes actuales y captar clientes de la competencia o no consumidores actuales.

Estrategia de desarrollo de productos	Implica desarrollar un producto nuevo, una nueva marca o desarrollar nuevos modelos o tamaños.
Estrategia de desarrollo de mercados	Esta es utilizada cuando la empresa ya tiene una participación importante en el mercado original y ha desarrollado suficientes productos, pero aún desea expandirse más.
Estrategia de diversificación	Se disminuye el riesgo global de la compañía al no poner todas las esperanzas en un solo negocio, esta estrategia consiste en adquirir otra empresa o desarrollar nuevos productos, servicios o marcas.
ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS PARA PYMES	
DESCRIPCIÓN	CONCEPTO
Estrategia de crecimiento	Se puede lograr incorporando nuevos productos o nuevas características para los productos existentes.
Diferenciación de producto	Se puede utilizar la estrategia de diferenciación de productos cuando tienen ventaja competitiva a través de la calidad o servicio superior.
Precio diferenciado	Esta cobra precio altos en la fase de introducción del producto con la intención de recuperar rápidamente costos de producción y gastos de publicidad.
Estrategia de adquisición	Supone la compra de otra empresa o la línea de uno o más productos de dicha empresa.

*Nota.* La Figura muestra algunas de las diferentes estrategias empresariales según diferentes actores. Fuente: Elaboración propia basada en la información de Slusarczyk y Hernán (2016).

## ANEXO 2

*10 pasos para la planeación estratégica.*

## PASOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NO.	PASOS	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
1	DEFINIR LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA EMPRESA	<p>1. Definir una misión que justifique la existencia de la empresa, y que constituya una declaración explícita de principios, valores y creencias de la organización.</p> <p>2. Definir una visión de lo que se quiere que la empresa sea a largo plazo (mínimo 5 años) de una forma creativa, instintiva y sobretodo intuitiva, teniendo en cuenta tanto los recursos y capacidades como las posibles variaciones del entorno, para asegurarse de que se establecen unos objetivos reales y factibles</p>	<p>La finalidad de la misión y la visión, es el de definir desde el mismo inicio del proyecto como se quiere que sea la empresa, que lugar va a ocupar en el mercado y como va a crear valor para su clientes, y la largo plazo, mediante la visión, como se pretende que la empresa evolucione en un periodo de tiempo no menor a 5 años.</p> <p>Pero el verdadero objetivo que se pretende conseguir en este punto, es que todo el mundo (especialmente empleados y clientes) tenga claro los principios, valores y objetivos de la organización, de modo que resulte más sencilla la orientación de acciones para paliar posibles imprevistos, y por consecuente el crecimiento de la empresa.</p>

2	ANÁLISIS EXTERNO	<p>1. Para analizar el macroentorno de la empresa recomendamos realizar el análisis PEST en el que se estudian factores que afectan a la empresa desde los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Político/legales</li> <li>*Económicos</li> <li>*Socioculturales</li> <li>*Tecnológicos</li> </ul> <p>2. A continuación, se analiza el microentorno mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de presión competitiva que deben ser analizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Productos sustitutivos</li> <li>*Nuevos competidores</li> <li>*Rivales ya establecidos</li> <li>*Proveedores</li> <li>*Clientes</li> </ul> <p>Finalmente utilizamos los datos obtenidos para realizar una lista de Amenazas y Oportunidades de la empresa.</p>	<p>Comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Establecer barreras de entradas que impidan el ingreso de nuevos competidores</li> <li>*Diseñar estrategias destinadas a lograr mayores acuerdos con los proveedores</li> <li>*Obtener una mayor fidelidad o lealtad de los clientes</li> </ul>
---	------------------	---	---

3	ANÁLISIS INTERNO	<p>El primer paso, es realizar un análisis de la identidad de la empresa: Edad, tamaño, campos de actividad, tipo de propiedad, ámbito geográfico, estructura jurídica, etc.</p> <p>Análisis funcional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar una lista de las áreas que tiene la empresa en cuestión.</li> <li>2. Identificar dentro de cada una de las áreas, las variables clave significativas (recursos) para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>3. Numerar, cuantificar, y valorar el contenido y funcionamiento de dichas variables.</li> <li>4. Calificar las variables de la empresa, así como las del competidor/es directo/s. a estas puntuaciones las nombramos valor estratégico.</li> <li>5. Relacionar las capacidades con los recursos de los que se sustentan.</li> <li>6. Realizar un perfil estratégico, en el que se evalúen dichas capacidades según su eficiencia, y comprarlas con las de la competencia, teniendo en cuenta la importancia estratégica.</li> </ol> <p>Finalmente, se utilizan los resultados obtenidos para realizar</p>	<p>Crear una lista para conocer y controlar los recursos y las capacidades de la empresa.</p> <p>*Conocer la importancia estratégica de dichos recursos y capacidades.</p> <p>*Valorar la situación de las variables clave significativas de la empresa con respecto a la competencia.</p> <p>*Utilizar los datos obtenidos para intentar maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.</p> <p>*Identificar posibles ventajas competitivas en la organización</p>
---	------------------	--	---

		una lista de fortalezas y debilidades.	
4	ANÁLISIS DAFO	<p>1. Ahora se reúnen las listas de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades que hemos elaborado en los dos puntos anteriores.</p> <p>2. Se dibuja la matriz DAFO y se colocan los datos obtenidos en el cuadrante al que corresponda</p>	<p>*Conocer la situación real en que se encuentra la empresa</p> <p>*Identificar las barreras que limitan los objetivos</p> <p>*Explorar nuevas soluciones a los problemas</p> <p>*Decidir sobre la dirección más eficaz</p> <p>*Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo</p> <p>*Identificar posibles ventajas competitivas</p>
5	MATRIZ DAFO	<p>1. Previamente a empezar a idear y diseñar estrategias, hay que tener localizados, clasificados y cuantificados todos los datos (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) que se han obtenido en los puntos anteriores, para saber cuáles son más relevantes para el futuro de la organización, y cuales tienen una importancia superflua.</p>	<p>*Idear distintas estrategias según los objetivos de la empresa, con el objetivo de maximizar sus puntos fuertes y minimizar los débiles</p>

		<p>2. Llevar a cabo una ideación, o brainstorming para crear estrategias que logren maximizar los puntos fuertes que nos ha dado el análisis anterior, y minimizar en la medida de lo posible los puntos débiles de la empresa.</p> <p>3. Es recomendable idear al menos una estrategia de cada tipo, aunque finalmente la mayoría de ellas no se vayan a llevar a cabo.</p>	
6	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	<p>1. Estudio: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas.</p> <p>2. Análisis: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requisito en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.</p> <p>3. Preparación de perfiles: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de</p>	<p>Mantener una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar el Marketing Mix hacia los clientes.</p> <p>*Aprovechar mejor los recursos al enfocarlos hacia segmentos de mercado realmente potenciales para la empresa.</p> <p>*Competir más eficazmente en determinados segmentos y permitir desplegar las fortalezas de la empresa.</p>

		actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante.	*Ayudar a los clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.
7	TARGETING	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar los factores estructurales de los segmentos de mercado que se han obtenido en el punto anterior.</li> <li>2. Cotejar las necesidades de cada segmento de mercado con las capacidades y recursos de la empresa, de modo que se pueda determinar que segmentos son alcanzables, y cuales hay que desechar.</li> <li>3. De los segmentos alcanzables para la empresa, decidir cual, o cuáles son más atractivos de atender, para posteriormente establecer la estrategia de marketing.</li> </ol>	<p>Se puede decir que el Targeting es el segundo paso de la segmentación de mercados, por tanto los objetivos son básicamente los mismos.</p> <p>Cualquier empresa necesita saber cuál es su público o mercado objetivo, porque ellos significan asegurarse, entre otras cosas, de que sus esfuerzos en marketing van al lugar adecuado.</p>
8	POSICIONAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En primer lugar, se tiene que haber segmentado y elegido el perfil de cliente objetivo correctamente, y por tanto se tiene que conocer los gustos y necesidades de dichos clientes.</li> <li>2. Determinar el atributo más atractivo del producto o servicio que se ofrece.</li> </ol>	El posicionamiento tiene que situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores

		<p>3. Crear y testear conceptos de posicionamiento. Se desarrollan varias alternativas que se testean con consumidores (mediante sesiones de grupo y/o estudios cuantitativos) hasta lograr el concepto óptimo de cara a comunicar el posicionamiento con todas las herramientas al alcance de la empresa.</p> <p>4. Desarrollar un plan para implantar el posicionamiento.</p> <p>5. Monitorizar el posicionamiento. Con cierta frecuencia de debe contralar cómo evoluciona la asociación de la marca y sus competidores con los atributos clave en la mente de los consumidores.</p>	<p>como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades.</p> <p>El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.</p>
9	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y MARKETING MIX	<p>1. Teniendo en cuenta las características del cliente objetivo elegido, se establece una estrategia de segmentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Estrategia indiferenciada</li> <li>*Estrategia diferenciada</li> <li>*Estrategia de concentración</li> </ul> <p>2. Decidir las características que se va a dar al producto para que este sea lo más atractivo posible.</p>	<p>*Satisfacer las necesidades individuales de cada uno de los perfiles de cliente objetivo.</p> <p>*Que las actividades de la corporación para satisfacer estas necesidades se realicen de una forma rentable y sostenible.</p>

		<p>3. Establecer el precio del producto que se considere óptimo, teniendo en cuenta la flexibilidad de la demanda al precio.</p> <p>4. Dependiendo de las características del cliente objetivo, se decidirán las formas de promoción del producto más adecuadas en cada caso.</p> <p>5. También en consonancia del perfil de cliente objetivo seleccionado, se determinará también la plaza, es decir, los canales mediante los cuales se distribuye el producto o servicio.</p>	<p>*Mediante estas actividades, conseguir ocupar una posición en el mercado</p>
10	PLAN DE ACCIÓN	<p>1. Un método sencillo es mediante la realización de una ficha que recogerá los datos clave de la acción planteada. Hay que seleccionar las acciones que realmente sean potenciales, y presentar una ficha resumen. Este puede ser un ejemplo: Elemento del Mix: Objetivos: Estrategia: (ACCIÓN, COSTE, RESPONSABLE, INICIO, FINAL)</p> <p>2. Debajo de la ficha se pueden ampliar campos de información</p>	<p>*Maximizar esfuerzos en la búsqueda de la eficacia</p> <p>*Garantizar la coherencia y el control en las acciones de la empresa</p>

		<p>complementaria con los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Descripción detallada de la acción.</li><li>- Responsables.</li><li>- Target.</li><li>- Costes.</li><li>- Ingresos.</li></ul> <p>3. Realizar cuadros resumen de las acciones emprendidas y revisarlas de forma regular.</p>	
--	--	---	--

Nota. La Figura muestra los pasos a seguir para el desarrollo de una planificación estratégica. Fuente: Elaboración propia basada en la información de Ortiz y Capó (2015)

## ANEXO 3

## Diagrama de Gantt para la recolección de datos

ACTIVIDADES: RECOLECCIÓN DE DATOS	TIEMPO DE DURACIÓN															
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
<b>FASE I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO</b>																
Análisis del entorno general	■															
Desarrollo de análisis PESTEL	■															
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)		■														
Perfil competitivo de la empresa (5 fuerzas de Porter)			■													
Análisis del entorno específico			■													
Historia				■												
Misión y visión				■												
Código de ética				■												
Objetivos				■												
Estructura organizativa				■												
Información financiera				■												
Información de clientes					■											
Procesos internos					■											
Marketing					■											
<b>FASE II FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b>																
Actividades y recursos clave						■										
Asociaciones clave						■	■									
Nuevo direccionamiento estratégico							■	■								
El Design Thinking como parte del proceso								■	■							
<b>FASE III ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN</b>																
<b>FASE IV PASO EN ACCIÓN Y SEGUIMIENTO</b>																

Nota. La Figura muestra una lista de la información a recolectar así como los tiempos necesarios para su recolección y análisis. Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 4

Entrevista: cuestiones generales que influyen en la planeación estratégica de la empresa

Este breve cuestionario permitirá realizar un diagnóstico de la empresa a intervenir.

- 1.-¿Cuál es el proceso que sigue la empresa para planear sus actividades ?
- 2.-¿Qué opina del proceso de planeación existente? En caso de no existir mencione por qué no lo hay o no se ha implementado.
- 3.- ¿Qué tan funcional piensa que es el actual proceso de planeación?
- 4.- Ese proceso de planeación ¿Qué finalidad tiene y cuál es el espacio de tiempo en el que se planea?
- 5.- ¿Hay alguna forma en la que midan su desempeño?
- 6.- Me podría mencionar algunos ejemplos.
- 7.-¿Con base en qué se establece la forma en la que miden el desempeño?
- 8.-¿Una vez que miden sus resultados qué hacen con ellos?
- 9.-¿Cómo analizan y toman las decisiones en los diferentes niveles (nivel administrativo y nivel operativo)?
- 10.-¿Tienen identificada su competencia?
- 11.-¿Cuál es el proceso de resolución de problemas que utilizan en la organización?
- 12.-¿Sabe qué es la innovación y para qué sirve?
- 13.-¿Se han hecho procesos de innovación en los últimos años?
- 14.-¿Cómo se fomenta la innovación en la empresa?

## ANEXO 5

## Trabajo en equipo de Diagramas

