

# Manual de organización para la planeación estratégica de la empresa CABCA

Caballero Pineda, Ana Olivia

2024-05

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/6070>

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

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA**

**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981**



**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA  
PUEBLA**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CABCA**

**ELABORACIÓN DE PROYECTO DE SEMINARIO DE SÍNTESIS Y  
EVALUACIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**para obtener el Grado de  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**presenta**

**ANA OLIVIA CABALLERO PINEDA  
KEYDI VELÁZQUEZ RODRÍGUEZ**

**San Andrés Cholula, Pue.**

**2024**

## **Resumen**

La planeación estratégica es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes). A través de ella, se identifican las ventajas competitivas, se definen objetivos, y se elaboran estrategias que resulten en un aumento de la competitividad de la organización.

El presente proyecto de investigación se llevó a cabo en una pyme del sector de la construcción con el objetivo de evaluar su situación actual y determinar los factores internos y externos que influyen en su desempeño, por medio de entrevistas a los colaboradores, pudimos obtener un diagnóstico de la empresa.

El documento analiza el proceso de creación de un manual de organización, que incluye la definición de la misión, visión y valores de la empresa, la identificación de las áreas clave, y el establecimiento de procesos y procedimientos operativos claros, como una herramienta de planeación estratégica para la empresa, proporcionando a los colaboradores un recurso que guíe los procesos para incrementar la productividad y asegurar la sostenibilidad de la empresa.

**Palabras Clave:** planeación estratégica, pymes, desarrollo, procesos, competitividad.

## **Abstract**

Strategic planning is essential for the success and sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs). Through it, competitive advantages are identified, objectives are defined, and strategies are developed to increase the organization's competitiveness.

The present research project was carried out in an SME in the construction sector with the aim of evaluating its current situation and determining the internal and external factors that influence its performance. Through interviews with collaborators, we were able to obtain a diagnosis of the company.

The document analyzes the process of creating an organizational manual, which includes defining the company's mission, vision, and values, identifying key areas, and establishing clear operational processes and procedures as a strategic planning tool for the company. This provides collaborators with a resource to guide processes, increasing productivity and ensuring the company's sustainability.

**Key Words:** strategic planning, SMEs, development, processes, competitiveness.

## Índice de Contenidos

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Apartado 1. Contexto de la Problemática .....</b>	<b>5</b>
1.1 Objetivo General y Particulares de la Intervención.....	9
<b>Apartado 2: Sustento Teórico de la Intervención .....</b>	<b>11</b>
2.1 Pequeñas y medianas empresas.....	11
2.1.1 El proceso administrativo.....	12
2.2 Planeación .....	12
2.2.1 Tipos de planeación .....	13
2.3 Estrategia.....	14
2.4 Planeación estratégica.....	15
2.4.1 Herramientas de planeación estratégica .....	16
<b>Apartado 3: Métodos de recolección de información utilizados.....</b>	<b>19</b>
3.1 Entrevista .....	19
3.2 Población.....	20
<b>Apartado 4: Análisis e Interpretación de la Información.....</b>	<b>22</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>23</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>24</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>30</b>
<b>Resumen Ejecutivo a la Empresa .....</b>	<b>34</b>

## **Introducción**

En el dinámico entorno empresarial actual, la planeación estratégica es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes). Las pymes son una parte crucial de muchas economías, pero a menudo enfrentan desafíos relacionados con la falta de planeación estratégica. Esta falta de planeación puede tener consecuencias significativas para el crecimiento y la sostenibilidad de las pymes.

En el presente trabajo se exponen diferentes temas relacionados a la planeación estratégica y el uso de las diferentes herramientas para implementarla, así como el análisis y diagnóstico de la situación de la empresa objeto de estudio y la elaboración de estrategias para el desarrollo y crecimiento de la misma.

La empresa objeto de estudio es una pyme del sector de construcción, que ofrece servicios de ingeniería, procura y construcción. El propósito de este proyecto es implementar un enfoque de planeación estratégica que permita a la empresa establecer una visión clara, definir objetivos alcanzables y crear un plan para lograr esos objetivos.

Lo que se pretende con este proyecto es desarrollar una guía de planeación estratégica para la empresa que contenga información relevante, como sus objetivos, estrategias, la cultura organizacional y la descripción y representación de sus procesos clave para facilitar la toma de decisiones informada y que sirva de referencia para todos los colaboradores.

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

El término pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa, refiriéndose a un conjunto pequeño de personas que se unen con el mismo fin económico al brindar un servicio o un producto a la sociedad. Según la Real Academia Española (2024, párr. 1), la definición de pyme “es una empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación”.

Es posible revisar también la definición que ofrecen Delgado & Chávez (2018) para ellos las pymes son pequeñas organizaciones que se forman principalmente por familiares, amigos o socios, los cuales aportan para el adecuado funcionamiento de la entidad dentro de un mercado para así generar una buena rentabilidad financiera.

Las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el desarrollo de un país y de la sociedad; estas brindan un soporte a la economía. Las Naciones Unidas revelan que las pymes representan el 90% de las empresas, crean entre el 60% y el 70% de los empleos, y causan el 50% del PIB mundial. Las pymes tienen la capacidad para transformar economías, crear empleo, y estimular un crecimiento económico al recibir el apoyo indispensable. (United Nations, s.f., párr. 5) Por eso, es importante que en un gobierno se tomen decisiones pensando en el bien de las pymes y en las consecuencias que pueden tener en una nación.

Las pymes enfrentan situaciones que no permiten su óptimo crecimiento, afectando a la economía de una o varias familias. En el 2016, Guzmán, Torres & Castro mencionan: “Las pymes enfrentan un reto en el sentido de lograr formular estrategias que les permitan insertarse en un mercado globalizado y altamente competitivo” (párr. 3). Una de las características que afecta negativamente el crecimiento de las pymes es la falta de planeación estratégica.

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en la economía de los países, y en México, las pymes generan el 30.6% del empleo y el 38% de los ingresos en el país, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). No obstante, aproximadamente el 80% de las pequeñas y medianas empresas fracasan en sus primeros tres años por la falta de planeación estratégica y una estructura organizacional que permita su crecimiento a largo plazo (Reyes, 2020). Por lo tanto, es importante tener una planeación y una correcta estructura dentro de una pyme para que sean exitosas con el paso de los años.

CEPAL en el 2020 (citado por Lima & Duana, 2020) menciona que, aunque las pymes son las principales generadoras de empleo en un país, estas se consideran en los sectores económicos con menor productividad laboral. Entre los diversos factores causantes de esta problemática destaca la falta de capacitación tanto empresarial como del personal. Lo que representa una de las causas de la falta de planeación estratégica, puesto que la falta de conocimiento sobre esta herramienta dificulta su implementación.

Además, se puede considerar que uno de los principales defectos de las pymes es la falta de un plan de negocios. Aunque es un plan simple, es una de las razones por las que las empresas comienzan a funcionar de manera improvisada y sin planificación. Un plan de negocios representa una guía o instructivo para analizar la forma en que se deberá operar el futuro negocio.

Aragón y Rubio en 2009 (citado por Leyva, Cavazos & Espejel, 2018) encontraron que el desarrollo de la pyme requiere de aspectos clave como realizar una planeación estratégica formal y un mayor número de alianzas y acuerdos de cooperación buscando un comportamiento más innovador, flexible y arriesgado y tener más desarrollada su estructura organizativa.

Para toda organización, es primordial estar conscientes de que la competitividad es un tema importante que requiere una gestión empresarial efectiva, y muchas pequeñas empresas tienen debilidades en su gestión administrativa. Por lo tanto, es crucial contar con una dirección con habilidades gerenciales que le permitan realizar una adecuada planeación estratégica y determinar con mayor precisión el estado actual de su negocio, dónde desean estar y lo que debe hacer para lograrlo y mantenerlo competitivo (Leyva, Cavazos & Espejel, 2018).

La planeación estratégica centra gran parte de sus esfuerzos en identificar los factores que más influyen en el éxito competitivo de una empresa. Diferentes autores han definido este concepto. Chiavenato, (2014, citado por Maldonado & Erazo, 2016) define la planificación estratégica como el proceso de crear y llevar a cabo las estrategias de una organización con el objetivo de integrarlas en su entorno, según su misión. Se señala entonces, que el proceso de la planeación estratégica es fundamental para el éxito de las empresas grandes, medianas o pequeñas.

Para González & Rodríguez (2019, p.17), la planeación estratégica es “una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los

cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia”.

Es importante saber la importancia de mantener y saber guiar a los recursos humanos de una pyme. Garijo de Miguel (2014) compartió que los mayores valores de las empresas radican en la planeación estratégica y los recursos humanos adecuados en un entorno competitivo y globalizado. Por lo tanto, para mantener su mercado, las empresas en el sector de la construcción, que participan en la globalización, deben ser más competitivas y la forma más efectiva de hacerlo es con una planeación estratégica.

En su teoría científica de la administración, Taylor (1910, citado por Gismano & Schwerdt, 2013) afirma que la productividad de los empleados determina el desarrollo productivo empresarial y, por lo tanto, la productividad de las empresas está determinada por las percepciones de los empleados. Por consiguiente, este enfoque de productividad debe incluir la creación de valor mediante la revisión, la determinación y la implementación de estrategias de alto desempeño basadas en el conocimiento de los trabajadores.

La gestión estratégica es la acción de enunciar, planificar, poner en marcha y realizar evaluaciones de las acciones para permitir y asegurar que una organización logre sus objetivos (Pico García, 2021, como se citó en Rodríguez, 2023). Se considera que el plan estratégico es de gran importancia para las pymes porque a través de él se definen la misión, los objetivos y el análisis FODA, que son fundamentales para una empresa, a partir de los cuales se puede determinar hacia dónde se dirige la empresa y qué es lo que quiere lograr.

Además, se realiza el constante monitoreo de la ejecución de este plan dentro de la empresa, puesto que si por alguna razón se desvía de hacer cumplir los objetivos se deben tomar decisiones y acciones para encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y de su misión (Peñafiel-Looretal, 2019).

La planeación estratégica corporativa no se limita a establecer un plan que incluya las acciones y los recursos necesarios para cumplirlo: amerita también evaluar el proceso (Mejía, 2021, como se citó en Litardo, Ross & Barriga, 2022). Es por esto que la evaluación y control son importantes para que la organización se mantenga en el camino correcto para alcanzar sus objetivos y metas previamente planteadas.

En relación con las definiciones anteriores, se puede afirmar que la planeación estratégica es un plan dinámico que facilita obtener ventajas competitivas y fortalecer las propias alcanzando objetivos de manera multifuncional dentro de cualquier tipo de organización a través de sus bases y estrategias bien organizadas. La planeación estratégica es una herramienta fundamental para la gestión de las pymes en el sector de la construcción

Para Chávez (2000, citado por Robles & Velázquez, 2013), el sector de la construcción se compone de todas las actividades productivas relacionadas con el proceso de la construcción, incluida toda la producción de materias primas relacionadas.

La industria de la construcción es uno de los principales sectores de la economía mexicana y el más importante en cuanto a valor de mercado en toda América Latina. Los proyectos de construcción de infraestructura son responsables de la generación de empleos al atraer una gran cantidad de inversión pública y privada.

En 2021, el sector de la construcción contribuyó alrededor del 6,8% del producto interno bruto (PIB) de México.

La infraestructura carretera, las obras pesadas de irrigación, la transmisión de energía, las obras de edificación, entre las que sobresale la vivienda de interés social, la construcción de obras de equipamiento urbano y muchas más son parte de los activos del país (Statista, 2024, párr., 1-2).

García & Alberto (2021) mencionan que con base en los planes de desarrollo económico (federal y estatal), es posible establecer como prioridad que el sector construcción esté integrado por empresas que identifiquen aquellos factores que afecten su planeación a largo plazo, bajo un liderazgo dirigido y proactivo, conscientes de los retos de una economía en constante evolución.

A nivel internacional, la competitividad de las empresas constructoras está guiada por un conjunto de planteamientos estratégicos que posibilitan la consecución continua de los propósitos empresariales. De allí surge la necesidad de establecer la planeación estratégica como mecanismo para determinar los planes de acción para el desarrollo, que permita desarrollar una gestión empresarial eficaz y emprendedora (Alvarado, 2012, como se citó en Rodríguez, 2023).

El sector de la construcción en México presenta un problema estructural dado por la desigualdad de la distribución de las oportunidades entre las empresas y la existencia de complicadas barreras de mercado, generando un entorno más adverso para los participantes en etapas iniciales, lo que involucra a las pequeñas y medianas empresas (Martínez, Saavedra & Sánchez, 2021).

Es necesario que estas empresas cuenten con los recursos administrativos, técnicos y financieros adecuados para integrarse en los planes de desarrollo de infraestructura propuestos en los documentos rectores de la economía nacional y permanecer de manera sostenible en el mercado.

La empresa que se mencionará como referencia a lo largo de este proyecto de intervención es una pyme enfocada en el sector de la construcción, orientada hacia el desarrollo de proyectos de puentes y carreteras. La empresa inició operaciones en 2019 y a pesar de contar con pocos años de existencia ha participado en grandes proyectos de construcción del gobierno, como en carreteras y puentes.

La empresa constructora se enfrenta a un sector cambiante y competitivo como es el sector de la construcción, por lo que es necesario que los socios y fundadores de la empresa tomen decisiones informadas y estructuradas, siguiendo un plan estratégico que les permita aprovechar las ventajas que tienen como empresa para permanecer competitivos y además propiciar su crecimiento.

Por lo tanto, la pregunta de investigación que se plantea es la siguiente; ¿Qué se necesita para establecer procesos de mejora que permitan el crecimiento y desarrollo de una pyme en el sector de la construcción?

## **1.1 Objetivo General y Particulares de la Intervención**

### Objetivo General

Desarrollar un manual de organización como parte de la planeación estratégica de una pyme en el sector de construcción.

### Objetivos específicos

- I. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

- II. Identificar las áreas de la empresa en las que se necesite desarrollar una estructura de planeación.
- III. Renovar la filosofía organizacional considerando el entorno interno y externo.

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

En el contexto altamente competitivo del sector de la construcción, las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan constantes desafíos para mantener su posición en el mercado y garantizar su crecimiento sostenible. En este sentido, la planeación estratégica emerge como una herramienta fundamental para establecer una dirección clara y eficaz, así como para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas presentes en el entorno empresarial.

### **2.1 Pequeñas y medianas empresas**

De acuerdo con Romero (2006, citado por Baltodano-García, & Cordero, 2020), el emprendimiento ha propiciado la formación de PYMES en todo el mundo, representando una estrategia beneficiosa para el desarrollo y la estabilidad socioeconómica al facilitar la generación de empleo, contribuir a la reducción de la pobreza y distinguirse por su dinamismo innovador y su habilidad para adaptarse a los cambios.

Las pymes, o pequeñas y medianas empresas, son aquellas organizaciones que se categorizan según su cantidad de empleados, volumen de ventas, capital social, así como su nivel de producción o activos y pasivos que reflejan su capital. “Dentro de Latinoamérica la economía en el sector de las pequeñas y medianas empresas (pymes) ocupan un lugar muy importante aportando al crecimiento económico del país” (Delgado & Chávez, 2018, citado por Soledispa, Bozada, & Cercado, 2020, p. 311).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023) ha divulgado los resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN), el cual proporciona información sobre los establecimientos micro, pequeños y medianos. Según los estudios, el 99.8 % de los establecimientos en el país se clasifican como micro, pequeños o medianos.

#### **Tabla 2.1**

Clasificación de las empresas

TAMAÑO	SECTOR		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
<b>MICROEMPRESA</b>	0-30	0-5	0-20
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	31-100	21-20	21-50
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	101-500	21-100	51-100
<b>GRAN EMPRESA</b>	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Diario Oficial de la Federación, 1999.

### 2.1.1 El proceso administrativo

La importancia de los procesos administrativos en el desarrollo empresarial de las pymes radica en comprender completamente la gestión empresarial, lo que lleva a ser eficientes, efectivos y económicos en la dirección de la empresa, ya sea pequeña, mediana o grande. Para lograrlo, es crucial practicar la mejora continua de los procesos administrativos de la organización, mediante la comprensión de la situación en la que operan las pymes (Ramírez, Ramírez & Calderón, 2017, citado por Muños, Napa, Pazmiño, & Posligua, 2020).

Según Quiroga (2020, citado por Muños, Napa, Pazmiño, & Posligua, 2020) “El proceso administrativo es importante en todo tipo de empresas ya que evita improvisaciones en los momentos más difíciles y ayuda a la toma de decisiones importantes, produciendo un crecimiento empresarial, mantener el control sobre los recursos” (párr., 23). De igual manera, los mismos autores Muños, Napa, Pazmiño & Posligua (2020) mencionan que los procesos administrativos sirven como un plan adicional para las empresas, especialmente en situaciones que puedan complicar el logro de objetivos. Esto es de gran ayuda para los directivos, permitiendo que las empresas opten por alternativas más convenientes según su entorno. Buscan estrategias eficientes para el uso de recursos y generación de ganancias.

Como señala Caurin (2018), el progreso empresarial se logra mediante el adecuado empleo de los procesos administrativos, los cuales facilitan la gestión efectiva de cualquier empresa con el fin de alcanzar sus objetivos generales y optimizar el uso de los recursos disponibles para obtener los mejores resultados posibles. Sin embargo, el desarrollo empresarial también implica la integración de diversos elementos que guían al empresario

hacia el logro de sus metas. Tales elementos incluyen el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación.

## **2.2 Planeación**

La planeación implica establecer la dirección que debe seguir la organización, los objetivos que se esperan alcanzar y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional (Münch, 2018).

De acuerdo con Sierra (2020, citado por Tumbaco & Pibaque, 2023) la etapa de planificación implica definir los objetivos que se esperan lograr, estableciendo estrategias para el logro del mismo. Con base a lo antes expuesto, la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, consiste en definir cuáles son las acciones o planes por seguir, estableciendo metas a través de las diferentes actividades que se desarrollarán en un tiempo determinado.

Koontz (1998, citado por González, 2019) coincide con Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación y afirma que “es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, las políticas y los procedimientos de una empresa” (párr. 2). A su vez, Chiavenato (1986, citado por González, 2019) describe a la planeación como “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos” (párr. 4).

Algunos autores han interpretado el término planeación como la etapa inicial del proceso administrativo, donde se anticipan o visualizan los objetivos y los métodos para alcanzarlos. Además, estos autores han dirigido su atención hacia la conceptualización de la planeación en términos de estrategia (González, 2019).

La planeación es un proceso fundamental en cualquier organización, ya que proporciona una estructura y dirección para lograr los objetivos deseados. Al analizar la situación actual y establecer metas claras, la planeación permite a las organizaciones tomar decisiones informadas sobre los pasos que deben seguir para alcanzar el éxito.

### **2.2.1 Tipos de planeación**

Como es bien sabido la planeación posee diferentes alcances a nivel corporativo, Münch (2018) identifica los siguientes tipos de planeación:

- **Estratégica:** Se realiza en los altos niveles de la organización y se refiere a la planeación general, generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional:** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa:** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y se realiza en los niveles operativos.

### **2.3 Estrategia**

El desempeño de cualquier organización empresarial se ve afectado por las estrategias que la organización ha elegido (Mutuku, 2015, citado por Chege, Kimutai & Kibet, 2018). La esencia de la estrategia es elegir realizar actividades diferentes o actividades similares de manera diferente a como lo hacen los competidores. La estrategia ofrece opciones sobre qué no hacer, así como opciones sobre qué hacer (Porter, 1996, citado por Stefanovic & Milosevic, 2012).

Una estrategia según Contreras (2013, citado por Peñafiel-Loor, Pibaque-Pionce & Pin-Sancan, 2019), es la que “define las metas, objetivos de la organización a largo plazo ya que se propone alcanzar sus metas en la organización y es muy importante en todos los ámbitos, en la política, cultura, religión, hasta en la vida diaria” (p.112).

Chandler (1962, citado por Mas, 2022) aseguraba que “la estructura sigue a la estrategia” (p. 163), es decir, la identificación de funciones, la agrupación de éstas en departamentos y la correspondiente asignación de jerarquías en una empresa debían ser el reflejo lógico de la estrategia previamente definida.

Schendell y Hatten (1972, citados por Contreras, 2013) sostienen que la estrategia comprende los objetivo y metas fundamentales de la organización, los programas de acción principales seleccionados para lograr dichos objetivos y metas, y los sistemas de asignación de recursos más relevantes empleados para conectar a la organización con su entorno.

Steiner y Miner (1977, citados por Contreras, 2013) argumentan que la estrategia implica la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos considerando las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias

específicas para lograr dichos objetivos, así como garantizar su adecuada implementación, con el fin de alcanzar los propósitos fundamentales de la organización.

El concepto de estrategia marca el inicio del proceso de planeación que todo administrador debe comprender. Una vez implementada, es crucial evaluarla para determinar su eficacia o si cumple con las expectativas establecidas. La estrategia es fundamental en cualquier organización, y es necesario tener una comprensión clara de todos los aspectos que contribuirán a definir los objetivos deseados, los medios para alcanzarlos y el tiempo estimado para lograrlos.

## **2.4 Planeación estratégica**

Ansoff (1980, citado por Ramos-Morales, Tosca-Vidal, & García, 2023), reconocido teórico de la estrategia sitúa el surgimiento de la planeación estratégica en la década de 1960 y lo vincula con los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para Chiavenato (2014), la planeación estratégica es el proceso donde se formulan y ejecutan las estrategias de la organización con el objetivo de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. De igual manera otra definición es la que nos brinda Quiroa (2020): “La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto” (párr. 3).

Según Steiner (1993, citado por Guevara, 2018), la planeación estratégica formal surge de la interrelación de cuatro perspectivas, donde en primer lugar se destaca que implica la toma de decisiones actuales y su impacto a lo largo del tiempo en el futuro de la organización. De esta manera, la planeación estratégica busca identificar o diseñar un futuro deseado y planificar las acciones presentes necesarias para lograr la realización de esa visión a futuro.

La planeación estratégica se caracteriza como un proceso que comienza con la definición de metas organizacionales, seguido por la elaboración de acciones, estrategias y políticas necesarias para alcanzar dichas metas. Para ello, se requiere también de la implementación y desarrollo de planes detallados para movilizar las estrategias que se definan y así lograr los propósitos establecidos (Guevara, 2018).

El objetivo de la planeación estratégica es dirigir la empresa hacia oportunidades económicas atractivas, adaptadas a sus recursos y conocimientos, y que proporcionen potencial de crecimiento y rentabilidad, tanto para la empresa como para la sociedad. Esto implica definir claramente la misión de la empresa, establecer objetivos específicos, desarrollar estrategias para su logro y mantener una estructura coherente en su cartera de productos y mercados (Arvey, 2020).

#### **2.4.1 Herramientas de planeación estratégica**

Las herramientas de planeación estratégica son métodos, técnicas y modelos utilizados por las organizaciones para desarrollar, analizar y ejecutar estrategias efectivas que les permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo. La aplicación de las herramientas de la planificación estratégica permite a las pequeñas y medianas empresas alcanzar la capacidad de adaptarse a los entornos cambiantes para posicionarse en el sector donde cubre la necesidad y tener un desarrollo sostenido.

##### **a. Manual de organización**

De acuerdo con Brito, Sánchez & Procel (2019), los manuales de organización son de gran importancia para el desarrollo óptimo de una organización, junto con una buena estructura del personal representa una base firme para lo que se construya en esta.

Del mismo modo, los autores mencionan que “un manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre prácticas administrativas que contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, entre otras” (p.35).

Para Chiavenato (1993, citado por Brito, Sánchez & Procel, 2019), los manuales son considerados por las empresas como un medio de organización que permite asegurar su efectividad y eficiencia. Asimismo, aportando la oficialización (aquello que es decidido oficialmente por la empresa) de las prácticas administrativas que todos deben obedecer.

Para Brito, Sánchez & Procel (2019), el contenido de un manual debe basarse en la recolección de información, de forma secuencial y cronológica de las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de los departamentos. Estas operaciones deben ser definidas para que se utilicen criterios uniformes, de forma que su comprensión sea más clara.

El manual debe designar responsabilidades específicas a cada empleado, garantizar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad e integridad de la información.

Algunas de las ventajas de los manuales según Münch (2014) son:

- Son una herramienta para que se observe y se respete la estructura y los procesos formales.
- Impulsan la eficiencia de los colaboradores, indicando lo que se debe hacer y cómo hacerlo.
- Impiden la duplicidad y que existan fugas de responsabilidad.
- Promueven la mejora en sistemas, procesos y operaciones.

#### **b. FODA estratégico**

El análisis situacional FODA es una herramienta vital que permite comprender y evaluar las condiciones operativas reales de una empresa mediante el estudio de cuatro variables clave. Su objetivo es proponer acciones y estrategias que impulsen su beneficio. Las estrategias empresariales deben surgir de un proceso detallado de análisis y alineación de recursos y objetivos, además de ser claramente definidas, para garantizar que se conviertan en una ruta viable para alcanzar metas específicas (Ramírez, 2018).

El análisis FODA es una herramienta estratégica clave en la planificación organizacional, que guía la dirección mediante la identificación de factores internos, como fortalezas y debilidades, que son controlables por la organización misma. Además, identifica oportunidades y amenazas, factores externos que están sujetos a cambios en las tendencias del entorno (Chihuano & Alquinga, 2018).

Thompson & Strickland (1985, citado por Chihuano & Alquinga, 2018) en su libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas” define:

- **Fortalezas:** Se refiere a las habilidades y recursos distintivos que posee una empresa, los cuales le otorgan una ventaja competitiva. Estos recursos pueden ser controlados por la empresa e incluyen capacidades, habilidades y actividades que se llevan a cabo de manera efectiva y positiva.

- Oportunidades: Se trata de los elementos positivos y favorables que se encuentran en el entorno de la empresa y que pueden ser aprovechados para obtener ventajas competitivas. Estos factores deben ser identificados para ser utilizados de manera estratégica.
- Debilidades: Se refieren a los elementos que generan una situación desventajosa en comparación con la competencia. Estos pueden ser recursos que faltan, habilidades que no se tienen, o actividades que no se desarrollan de manera efectiva, entre otros aspectos.
- Amenazas: Se trata de condiciones externas que tienen el potencial de poner en peligro la existencia continua de la organización.

De acuerdo con Ramírez (2018), las mejoras propuestas a partir del análisis FODA deben centrarse en reducir las debilidades, fortalecer y conservar las fortalezas, aprovechar las oportunidades que sean adecuadas para las capacidades de la empresa, y proporcionar defensas contra las amenazas externas. Estas mejoras deben estar en línea con las condiciones operativas de la empresa para promover su crecimiento en habilidades y recursos.

### **Apartado 3: Métodos de recolección de información utilizados**

Las técnicas de recolección de datos involucran procedimientos y actividades diseñados para que el investigador pueda obtener la información requerida para responder a su pregunta de investigación (Hernández & Duana, 2020, citado por Sánchez, 2022).

La recolección de datos implica la recopilación y estructuración de información pertinente acerca de variables, eventos, entornos, clasificaciones y grupos implicados en la investigación. Las técnicas son los métodos específicos que el investigador emplea para recopilar información y representan un conjunto de recursos utilizados con el propósito de obtener los datos requeridos para alcanzar los objetivos establecidos (Sánchez, 2022).

El proceso de obtención de datos requiere la utilización de técnicas tales como: la entrevista, observación, revisión documental, encuesta, sociometría y sesión en profundidad; así como de instrumentos como el cuestionario, test, prueba de conocimiento, guía de entrevista, guía de observación, test sociométrico, entre otros, que permitan al investigador acceder a los datos necesarios para la investigación (Useche, Artigas, Queipo, & Perozo, 2019).

La calidad de un trabajo de investigación se fundamenta principalmente en la selección adecuada del diseño y la elaboración de las técnicas, así como en la elección apropiada de los instrumentos que se utilizarán.

#### **3.1 Entrevista**

Para Lopezosa (2020) la entrevista es un instrumento de gran eficacia para desarrollar investigaciones cualitativas y tiene como función principal recabar datos que después podremos aplicar a nuestros estudios.

El mismo autor menciona que la entrevista se refiere a una metodología que implica una interacción más o menos estructurada (según el tipo de entrevista) entre el investigador (emisor) y el sujeto de estudio (receptor), con un propósito claramente definido y orientado hacia la consecución de los objetivos y preguntas de investigación. Para lograr este objetivo, el investigador plantea preguntas al sujeto de estudio con el fin de obtener su opinión, respuestas o soluciones, según corresponda.

##### **a. Entrevista semiestructurada**

Esta es una entrevista con preguntas predefinidas en un orden específico y opciones de respuestas limitadas. Los entrevistados eligen las respuestas que consideran apropiadas de una lista proporcionada. Aunque esta entrevista es altamente estructurada y proporciona resultados sistemáticos y objetivos, su rigidez a veces puede limitar la interpretación y resultar en hallazgos menos detallados en comparación con otros tipos de entrevistas. Lopezosa (2020).

De acuerdo con Díaz, Torruco, Martínez, & Varela (2013) las fases de las entrevistas son:

- En la primera etapa, denominada preparación, se realizan los pasos previos a la entrevista, como la definición de los objetivos, la redacción de preguntas guía y la organización logística.
- La segunda fase, conocida como apertura, ocurre cuando el entrevistador se encuentra con el entrevistado en el lugar acordado. En esta fase se establecen los objetivos de la entrevista, su duración y se solicita el consentimiento para grabar o filmar la conversación.
- Durante la tercera etapa, denominada desarrollo, tiene lugar el intercambio de información clave siguiendo una guía de preguntas con cierta flexibilidad. Aquí, el entrevistador utiliza diferentes recursos para obtener la información deseada.
- La cuarta fase, el cierre, marca el momento en que se anticipa el fin de la entrevista para permitir al entrevistado reflexionar sobre lo discutido y ofrecer la oportunidad de profundizar en algún tema no mencionado previamente. Se realiza una síntesis de la conversación para resaltar los puntos clave obtenidos y se agradece al entrevistado por su participación en el estudio.

### **3.2 Población**

La población de estudio se refiere a un conjunto específico de casos, claramente definido, limitado y accesible, que servirá como base para la investigación y selección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. La selección cuidadosa e integral del grupo de sujetos o participantes en los estudios, basada en las características particulares que permitan abordar los objetivos planteados, es una parte esencial de cualquier protocolo de investigación (Arias-Gómez, Villasís-Keever, & Miranda, 2016).

La organización que será objeto de estudio para este proyecto de intervención opera en el sector de la construcción en el estado de Puebla. Con un total de 70 trabajadores, la empresa

se clasifica como una mediana empresa dentro del sector de servicios, según los parámetros que definen a las pymes.

Para la realización del estudio y debido a la facilidad de acceso y contacto con los colaboradores dentro de la organización, el tipo de muestreo será el muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por cuotas.

El muestreo por cuotas se basa en el conocimiento de los individuos más “representativos” o “adecuados” para la investigación. En este tipo de muestreo, se establecen "cuotas" que consisten en una cantidad de individuos que cumplen con ciertas condiciones predefinidas (Arias-Gómez, Villasís-Keever, & Miranda 2016).

Para la recolección de información necesaria para el proyecto de intervención se realizarán entrevistas a los gerentes de las diferentes áreas que conforman la empresa, para obtener información de sus procesos, sus actividades, su personal y toda información relevante del área que manejan. Las entrevistas se realizarán al Gerente de Proyectos y Licitaciones, al Superintendente de Obra, al jefe de Control de Obra y al Gerente de Administración de Finanzas.

También se realizará una entrevista al director de Operaciones y al director de Finanzas de manera conjunta, para comprender mejor sus funciones y la estrategia general de la empresa.

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

Con base en la realización de las entrevistas a los directores y personal de la empresa (véase anexo 1), se realizó un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, dónde se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el sector de la construcción.

Este análisis FODA (véase anexo 2) proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a la empresa aprovechar sus puntos fuertes, abordar sus áreas de mejora, aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar las amenazas de la manera más efectiva. A partir de esta información, se establecieron estrategias que la empresa debe seguir para cumplir con sus objetivos de crecimiento.

Algunas de las debilidades que encontramos se presentan dentro de su planeación estratégica, que son la falta de estandarización y documentación de los procesos clave de la empresa, lo que ha ocasionado la repetición de tareas, y la pérdida del control de mando. De igual manera, se identificaron sus fortalezas, entre ellas, su cultura organizacional, y el compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

Después del análisis realizado, se propone la implementación de un manual de organización. Esta medida se considera adecuada dadas las características de la empresa y las necesidades identificadas durante el proceso de diagnóstico. El manual de organización ayudará a estandarizar procesos y documentar procedimientos, contribuyendo así a mejorar la eficiencia operativa y promover una cultura organizacional orientada a la excelencia y el crecimiento sostenible. Para el desarrollo del manual, el análisis FODA permitió brindar un panorama más amplio del contenido que debería llevar el manual de organización.

Dentro del manual de organización se definen la misión, visión, y valores; la estructura de la empresa (organigrama) los objetivos a corto y largo plazo, y la formalización de los procesos clave que llevan a cabo las áreas principales, a través de diagramas de flujo para una representación visual y sencilla, que esté disponible en todo momento para el conocimiento de los colaboradores (véase anexo 3).

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En el cambiante entorno empresarial actual, la planeación estratégica se convierte en una herramienta indispensable para la supervivencia y el crecimiento de las pymes. El desarrollo del manual de organización como herramienta de planeación estratégica, proporciona una estructura sólida y coherente para la toma de decisiones estratégicas y sienta las bases para un crecimiento sostenible. A través de este proyecto, se han identificado y establecido los procesos y procedimientos clave que aseguran un enfoque eficiente para la planeación a largo plazo.

Este manual no solo servirá como guía para la alta dirección y los responsables de la estrategia, sino que también fomentará una cultura organizacional orientada a resultados y a la mejora continua, siguiendo los valores de la empresa que fomentan el bienestar de la comunidad. Este documento proporciona un marco detallado para la estructura organizacional, roles y responsabilidades; precisa las funciones y la coordinación de actividades, asegurando que todos los empleados tengan un entendimiento claro de sus funciones y del funcionamiento general de la empresa.

La estandarización de procesos y la asignación clara de responsabilidades optimizan el uso de los recursos humanos y materiales, reduciendo duplicidades de esfuerzos y agilizando la ejecución de las tareas. El proceso de creación del manual también fomenta el análisis crítico de los procesos internos, permitiendo identificar las áreas de mejora.

Finalmente, el éxito de este manual dependerá en gran medida de su implementación y del compromiso de la dirección para hacer que la planeación estratégica sea una parte integral de la cultura organizacional. Se recomienda una revisión periódica del manual para asegurar que siga siendo relevante y ajustado a las necesidades cambiantes de la empresa y del sector de la construcción en general.

Es importante involucrar también a los colaboradores durante estas revisiones. Esto no solo garantiza que el contenido sea relevante para sus funciones, sino que también fomenta la aceptación y el compromiso con las políticas y procedimientos establecidos.

El manual de organización se convierte en una herramienta fundamental para la mejora continua de la planeación estratégica de la empresa CABCA, impulsando su crecimiento, competitividad y éxito a largo plazo.

## Referencias

- Álvarez, J. L., & Ramírez, D. (2022). Identificación de estrategias de capacitación en pymes de la Ciudad de México. *Nóesis. Revista de ciencias sociales*, 31(61), 202-225. <https://doi.org/10.20983/noesis.2022.1.10>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arvey., L. (2020). *Planificación estratégica*. Gestipolis <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Baltodano-García, G. & Leyva, O. (2020). La productividad laboral: Una mirada a las necesidades de las Pymes en México. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 15-30. <https://t.ly/g5MaX>
- Brito, M., Sánchez, D. & Procel, M. (2019). Manuales de organización de funciones como piedra angular de la gestión de administración. *Universidad, Ciencia & Tecnología*, 23(92). 34-39. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/123/121>
- Carreras L., Cavazos, A., Blanco, J., & Blanco, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3) <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Caurin, J. (enero, 2018). *Proceso administrativo*. Emprendepyme. <https://emprendepyme.net/proceso-administrativo>
- Chege, J., Kimutai, G., & Kibet, Y. (2018). Effectiveness of differentiation strategy on business performance of Kenyan betting companies. *Journal of Business and Management*, 20(7), 22-27. <https://rb.gy/vls613>
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración México*, McGraw Hill Interamericana Editores, SA de CV

- Chihuano, P & Alquina, K. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*. [https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B1a\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf)
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. <https://shorturl.at/DFJ00>
- Delgado, B. I., Bravo, W. A., & Pinzón, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. <http://rb.gy/kkzoxp>
- Dini, M. y Stumpo G., (2020), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2018/75/Rev.1), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://t.ly/q5xWu>
- El sector de la construcción en México*. (2024, 4 enero). Statista. <https://es.statista.com/temas/6622/el-sector-de-la-construccion-en-mexico/#topicOverview>
- García, J., Pizarro de la Hoz, A., Barragán, C., & Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de Ciencias Sociales* (13159518), 29(2), 315–326. <https://shorturl.at/dgsO9>
- García, R. A. Q., & Medina, D. E. M. (2021). Prácticas de liderazgo dirigido en pymes del sector construcción. Propiedades psicométricas en la medición. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 492-509. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890441>
- Garijo de Miguel, S. (2014, junio 10). La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. *Ciencias empresariales y de trabajo*. 8-10. <https://shorturl.at/cBPWY>

- Gismano, Y. & Schwerdt, F. (2013). Los Principios de la Administración Científica y su impacto en el ámbito laboral. 1(43), 8-9. *VII Jornadas de Sociología*. <http://163.10.30.35/congresos/jdsunlp/vii-jornadas-2012/actas/Gismano.pdf>
- González, J. & Rodríguez M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Guevara León, J. D. (2018). La gestión del capital intelectual y éxito en los planes estratégicos de las organizaciones. *Folleto Gerenciales*, 22(4), 255–264. <https://shorturl.at/jzJW2>
- Guzmán, G. M., Torres, G. C. L., & Castro, S. Y. P. (2016). La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la Pyme de México. *Mercados y Negocios* (1665-7039), 1(33), 27-29. 4
- INEGI. (2020). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas* [Comunicado de prensa]. <https://shorturl.at/msCOT>
- John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36-46. <https://shorturl.at/mDR14>
- Leyva, A. Cavazos, J. & Espejel J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 3(63), 17-38. <https://www.redalyc.org/journal/395/39572299002/html/>
- Lima, R. & Duana, D. (2020), “La Mortandad de las MiPymes en Colombia y México”. *Visión Internacional*, vol. 3, no. 1, 44-49. <https://doi.org/10.22463/27111121.2915>
- Litardo, B. I. D., Ross, W. A. B., & Barriga, L. E. P. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://shorturl.at/fCM34>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con Vivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, n.1 (p.88-97). Barcelona: DigiDoc-Universitat

- Maldonado, G. V., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8), 335-344. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Martínez, J. E. y Arreola, R., (2017): “De la teoría a la práctica: Las pymes como herramienta en la economía de México y en la creación de empleos”. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (2017). <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/pymes-economia-mexico.html>
- Martínez-González, M., Saavedra-García, M. & Sánchez-Limón, M. (2021). Modelo de proyección financiera para el sector construcción. *Lúmina*, 22(1), E0003. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4092.2021>
- Mas, F. F. (2022). Otro neoliberalismo: la escuela de Harvard y Michael Porter El ascenso de la estrategia de negocios. *Espacio Abierto*, 31(2), 160-180. <https://www.redalyc.org/journal/122/12270893010/12270893010.pdf>
- Münch, L. (2018). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.
- Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., & Posligua M., (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las Pymes. UNESUM - Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334>
- Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., Pin-Sancan, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(1 ESPECIAL), 107-133. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105>
- Ponce, Y. V., Martínez, X. T., Reyes, R. G. R., Sánchez, D. G. (2021). La consultoría integral como estrategia de profesionalización de las PYMES en México. *Tlatemoani: revista académica de investigación*, 12(38), 268-294. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8238823>

- Quijano, R. A., & Magaña, D. E. (2021). Prácticas de liderazgo dirigido en pymes del sector construcción. Propiedades psicométricas en la medición. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 492-509.
- Quiroa, M. (2020). *Planificación estratégica: que es y sus fases*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Ramírez, J. L. (2018). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *IIESCA*. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Real Academia Española (2023). Pyme. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/pyme>
- Reyes, J. M. (2020). Vestigium. Apuntes universitarios. *Revista de la Universidad de Emiliano Zapata*, 10-13. <https://shorturl.at/jtDMT>
- Robles Rodríguez, J., & Velázquez García, L. (2013). Estructura y desempeño del sector de la construcción en México. *El Cotidiano* (182), 105-116. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32529942011.pdf>
- Rodríguez Japa, A. R. (2023). *La gestión estratégica y su relación con la productividad de la Empresa Constructora Corporación G&R SAC*, Trujillo 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/116483>
- Sánchez, D. V. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 9(17), 38-39. <https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928>
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (1999). [ACUERDO de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas.]. Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=4946386](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=4946386)
- Soledispa, M. L. F., Bozada, S. P. T., & Cercado, M. D. P. Q. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(12), 309-324. <http://rb.gy/smss3n>

- Stefanovic, I., & Milosevic, D. (2012). On conceptual differentiation and integration of strategy and business model. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 30(1), 141-161. <https://hrcak.srce.hr/83354>
- Tumbaco, Y. A., Pibaque, M. S. (2023). Una Mirada Al Proceso Administrativo Y Fortalecimiento Institucional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(6), 225–264. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i6.854>
- United Nations. (s. f.). *Día de las Microempresas y las pequeñas y Medianas Empresas* | Naciones Unidas. <https://shorturl.at/kuGVZ>
- Useche, M, Artigas, W, Queipo, B y Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Universidad de la Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/467>
- Valeria Ramos-Morales, A., Mauricio Tosca-Vidal, C., & García Moreno, E. (2023). El papel de la planeación estratégica como factor de éxito en las organizaciones. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11, 1–18. <https://rb.gy/311gdh>
- Zapata, E. S. (2023). Técnicas e instrumentos de investigación en la actividad investigativa. *Revista Educación*, 21(21), 8-9.

## Anexos

### Anexo 1

#### Entrevista

1. ¿La empresa tiene un plan estratégico que establece la dirección y los objetivos a largo plazo de la organización?
2. ¿Se lleva a cabo un análisis del entorno externo e interno para identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades de la empresa?
3. ¿El plan estratégico se revisa y actualiza regularmente para adaptarse a los cambios en el entorno y en las condiciones internas de la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con planes operativos que detallan cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos a corto y mediano plazo?
5. ¿Se establecen metas y objetivos claros y medibles para cada área funcional de la empresa?
6. ¿La empresa cuenta con manuales? En caso afirmativo, ¿con qué tipo de manuales cuenta la empresa?
7. ¿Cómo es la asignación de responsabilidades dentro de la empresa? ¿Quién realiza la asignación de tareas?
8. ¿Cuándo fue la última actualización de su organigrama?
9. ¿Existe alguna nueva norma o regulación que impacte a la empresa?
10. ¿Existen nuevas oportunidades o amenazas internas o externas que les afecten?
11. ¿Han expandido sus operaciones a un nuevo mercado, área geográfica o país?
12. ¿Qué medidas se utilizan para realizar el seguimiento del cumplimiento y la eficacia de sus planes de acción?
13. ¿Cómo se identifican y gestionan los riesgos y oportunidades relacionados con los procesos de la organización?
14. ¿Cómo se controlan y se mejoran los procesos clave de la organización?

Anexo 2

Tabla Análisis FODA

**Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

<p><b>Factores Internos</b></p>	<p>Lista de Fortalezas</p>	<p>Lista de Debilidades</p>
<p><b>Factores Externos</b></p> <p>Lista de Oportunidades</p> <p>O<sub>1</sub> Diversificación a otras áreas de construcción O<sub>2</sub> Crecimiento de mercado O<sub>3</sub> Tendencia hacia la construcción sustentable O<sub>4</sub> Inversión en infraestructura y obras públicas</p>	<p><b>FO (Max-Max)</b></p> <p><b>FO<sub>1</sub></b> Buscar certificaciones de sostenibilidad, como LEED, para mostrar tu compromiso con la construcción ecológica. (F1, F2, O3)</p> <p><b>FO<sub>2</sub></b> Mantenerse informado sobre programas gubernamentales y licitaciones relacionadas con infraestructura y obras públicas y buscar oportunidades de construcción sustentables en diversos proyectos. (F1, F2, F3, O1, O2, O3)</p> <p><b>FO<sub>3</sub></b> Usar el trato personalizado como una ventaja competitiva para acercarse a clientes en nuevos sectores, enfocándose en ofrecer soluciones adaptadas a sus necesidades. (F1, F3, O1, O2)</p> <p><b>FO<sub>4</sub></b> Fortalecimiento de Relaciones para aprovechar inversiones en infraestructura y obras públicas, aprovechando el enfoque personalizado para establecer relaciones sólidas con entidades gubernamentales y otros actores clave en proyectos de infraestructura. (F3, F1, O4)</p>	<p><b>DO (Min-Max)</b></p> <p><b>DO<sub>1</sub></b> Desarrollar programas de capacitación y certificación para el equipo para la adopción prácticas de construcción sostenible. (D1, D2, O3)</p> <p><b>DO<sub>2</sub></b> Desarrolla una estructura clara para cada proyecto y establece roles y responsabilidades para asegurar consistencia. (D2, O2)</p> <p><b>DO<sub>3</sub></b> Define indicadores clave de rendimiento (KPI's) relacionados con la eficiencia, costos y plazos de entrega para proyectos de infraestructura y alinea los KPI's con los requisitos de los proyectos. (D4, O1, O4)</p> <p><b>DO<sub>4</sub></b> Desarrolla objetivos específicos para los nuevos proyectos, usando metodologías como SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido) y crear un plan de acción claro y comunicarlo a todo el equipo. (D3, O1, O3)</p> <p><b>DO<sub>5</sub></b> Establecer canales de comunicación claros para facilitar el intercambio de ideas y fomentar reuniones regulares para mantener a todos informados. (D5, O1, O4)</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A<sub>1</sub> Escasez de mano de obra calificada A<sub>2</sub> Cambios en las regulaciones A<sub>3</sub> Competencia injusta y desleal</p>	<p><b>FA (Max-Min)</b></p> <p><b>FA<sub>1</sub></b> Desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados, para mitigar la escasez de mano de obra calificada</p>	<p><b>DA (Min-Min)</b></p> <p><b>DA<sub>1</sub></b> Implementar procesos estandarizados y sistemas de gestión de la calidad que incluyan la integración de tecnologías innovadoras, para mejorar la eficiencia operativa y la</p>

<p><b>A<sub>4</sub></b> Tendencia hacia la innovación y tecnología</p> <p><b>A<sub>5</sub></b> Falta de regulaciones en las licitaciones</p>	<p>y mejorar el compromiso y la retención del talento. (F1, A1)</p> <p><b>FA<sub>2</sub></b> Promover una cultura de innovación y tecnología dentro de la empresa, fomentando la adopción de prácticas y tecnologías sustentables en los proyectos de construcción. (F2, A4)</p> <p><b>FA<sub>3</sub></b> Mantener una comunicación cercana con las autoridades reguladoras para estar al tanto de los cambios en las regulaciones y adaptar las prácticas de la empresa en consecuencia, garantizando el cumplimiento normativo y la competitividad justa. (F3, A2)</p> <p><b>FA<sub>4</sub></b> Diferenciarse de la competencia mediante la promoción de prácticas comerciales éticas y transparentes, destacando el compromiso de la empresa con la sustentabilidad y la responsabilidad social. (F3, A3)</p>	<p>competitividad de la empresa en un entorno en constante cambio. (D2, A4)</p> <p><b>DA<sub>2</sub></b> Establecer objetivos claros y medibles para cada proyecto, teniendo en cuenta los cambios en las regulaciones y adaptando las prácticas de la empresa para garantizar el cumplimiento normativo y la competitividad. (D3, A2)</p> <p><b>DA<sub>3</sub></b> Adoptar estándares como ISO o certificaciones relacionadas con la construcción para asegurar la estandarización y el cumplimiento de normativas cambiantes y realizar un monitoreo de cambios regulatorios para la adaptación de procesos (D2, A2)</p>
--	--	--

## Anexo 3

### Objetivos

#### **Objetivo 1:**

CABCA se propone expandirse al sector inmobiliario con la construcción de proyectos residenciales, para el 2030. Se establecerán equipos dedicados para la planificación, diseño, construcción y venta de estos proyectos, asegurando la calidad y el cumplimiento de plazos. Este objetivo está alineado con la estrategia de diversificación y crecimiento de la empresa, permitiendo a CABCA establecerse como un actor relevante en el sector inmobiliario.

#### **Objetivo 2:**

CABCA se propone optimizar recursos humanos al reducir el número total de trabajadores en un 5% y aumentar el porcentaje de empleados altamente calificados en un 20% para el 2026. Esto se logrará mediante la implementación de programas de capacitación especializados para el personal existente y la contratación dirigida de trabajadores más calificados. Al mejorar la eficiencia operativa y la automatización de procesos, CABCA mantendrá la calidad y la competitividad en el sector de la construcción mientras reduce costos laborales.

#### **Objetivo 3:**

CABCA se propone completar la construcción de otro proyecto de infraestructura pública, incluyendo todas las fases de planificación, construcción y entrega, antes del 31 de diciembre de este año. El proyecto deberá cumplir con las normas de seguridad y calidad, manteniendo el presupuesto dentro de un margen de error de no más del 5%. Para lograr este objetivo, se asignarán recursos humanos y materiales adecuados, y se utilizarán herramientas de gestión de proyectos para asegurar que todas las tareas se completen según el cronograma.

## **Resumen Ejecutivo a la Empresa**

El presente proyecto de intervención se ha realizado con el objetivo de implementar un proceso de planeación estratégica en una pequeña empresa del sector de construcción (CABCA). El proyecto incluye un análisis detallado de la situación actual de la empresa, la definición de la visión, misión y valores, y la identificación de objetivos estratégicos a corto y largo plazo.

Se incluye también, la elaboración de un plan de acción que considera aspectos como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), y el diseño de estrategias para el crecimiento sostenible de la empresa.

El resultado final del proyecto es la creación de un manual de organización que establece y estandariza los procesos y procedimientos clave de la empresa. Este manual proporciona a los colaboradores información relevante, como los objetivos y estrategias de la empresa para alcanzarlos, así como una visión general de la cultura organizacional de la empresa.

Se eligió la creación de un manual de organización como herramienta de planeación estratégica debido a su fácil entendimiento. Esto permite que la empresa siga alcanzando sus objetivos de crecimiento y asegurando su sostenibilidad a largo plazo. El manual proporciona una guía clara y práctica para todos los colaboradores, lo que facilita la alineación de esfuerzos y la consecución de los objetivos empresariales. El manual no representa una herramienta estática, sino una guía que se debe seguir actualizando constantemente, dependiendo los cambios y necesidades que surjan en la empresa.

Gracias al análisis FODA se pudieron desarrollar estrategias para la mejora continua y crecimiento de la empresa. La empresa puede usar el trato personalizado como una ventaja competitiva para acercarse a clientes en nuevos sectores, desarrollar una estructura clara para cada proyecto y establece roles y responsabilidades para asegurar consistencia, adoptar estándares como ISO o certificaciones relacionadas con la construcción para asegurar la estandarización y el cumplimiento de normativas cambiantes, y desarrollar programas de

capacitación y desarrollo profesional para los empleados, para mitigar la escasez de mano de obra calificada.

Las estrategias presentadas buscan abordar las debilidades y amenazas identificadas mientras se aprovechan las oportunidades y se capitalizan las fortalezas de la organización. En conjunto, estas estrategias ofrecen un camino para mejorar la estabilidad y el crecimiento de la empresa en el sector de la construcción.



# CABCA

## MANUAL ADMINISTRATIVO

**2024**

# Contenido

- 1** Mensaje de bienvenida
- 2** Organización
- 3** Misión & Visión
- 4** Nuestros valores
- 5** Historia de la empresa
- 6** Análisis FODA
- 7** Objetivos
- 8** Diagramas de flujo

A solid yellow circle is positioned behind the first word of the title.

# Mensaje de Bienvenida

## **Félix Caballero & Armando Baez**

Consejo de Administración

Bienvenido al manual administrativo de nuestra empresa. Estamos encantados de tenerte aquí y de ofrecerte una guía completa que te ayudará a comprender y ejecutar los procesos administrativos y generales, de manera efectiva.

Este manual es una herramienta invaluable que refleja nuestro compromiso con la excelencia operativa y la transparencia en todas nuestras actividades. Esperamos que encuentres toda la información que necesitas para desempeñar tus funciones con éxito y contribuir al crecimiento y desarrollo continuo de nuestra organización.

# Organización

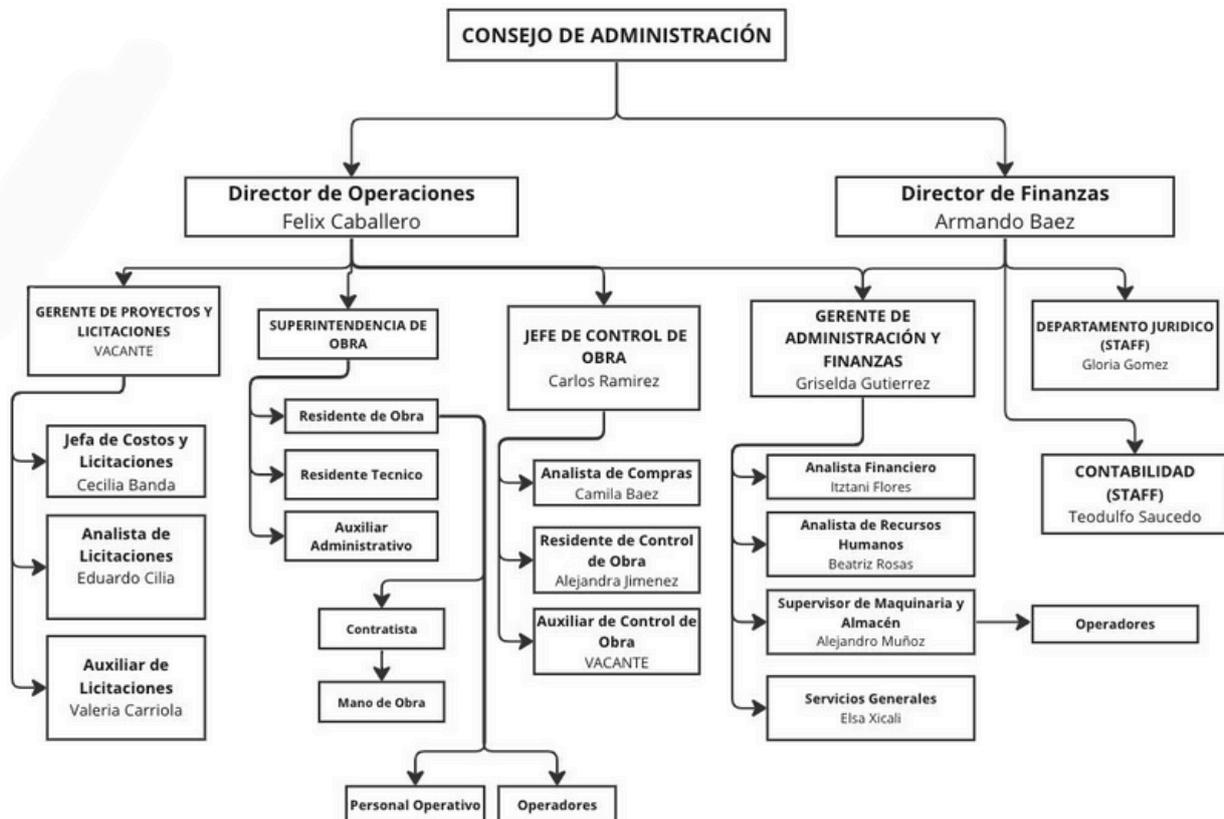


**FÉLIX CABALLERO**  
Director de Operaciones



**ARMANDO BAEZ**  
Director de Finanzas

## Estructura de la empresa



# Misión & Visión

## Misión

Trabajamos para resolver desafíos de infraestructura con soluciones innovadoras y sostenibles. Nos guiamos por valores de excelencia, integridad y colaboración para ofrecer servicios confiables y centrados en el cliente.

## Visión

Ser una de las principales empresas constructoras del país, generando valor para la comunidad y bienestar para nuestros trabajadores, a través de prácticas sostenibles y socialmente responsables.

“Construir con impacto positivo”.



# Nuestros valores



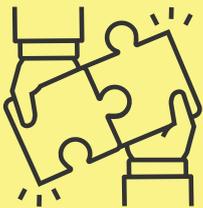
## Trabajo en equipo

En CABCA, reconocemos que nuestro mayor activo son las personas. Nos esforzamos por crear un entorno laboral diverso, equitativo e inclusivo, donde todos se sientan seguros y valorados. Trabajamos en equipo con nuestros clientes y basamos nuestro éxito en el respeto mutuo.



## Seguridad

La seguridad es primordial y fundamental en cada acción que emprendemos. Cultivamos una cultura donde el cuidado mutuo es prioritario y donde todos estamos comprometidos con el objetivo de cero incidentes.



## Integridad

Mantenemos un firme compromiso con nuestros valores fundamentales: calidad, honestidad y dedicación. Nos regimos por los más altos estándares éticos de la industria, siempre priorizando hacer lo correcto.



## Calidad

Somos proactivos en la búsqueda de soluciones que impulsen el éxito de nuestros clientes. Reconocemos que las relaciones duraderas son la esencia de nuestro negocio, por lo que brindamos atención personalizada, centrándonos en las necesidades individuales de cada cliente.

# Historia de la empresa

Fundada en  
**2014**  
al Sureste de  
Veracruz

Desde el  
**2018**  
en la Ciudad  
de San Andrés

Más de  
**500**  
empleos  
generados

Fundada en 2014, nuestra empresa comenzó con proyectos pequeños en la región sureste del Estado de Veracruz, operando desde una oficina improvisada. Gracias a nuestro compromiso y calidad en el trabajo, hemos logrado abrirnos paso en el mercado. En 2018, pudimos mover nuestro centro de operaciones a la Ciudad de San Andrés Cholula, Puebla, una ubicación estratégica que nos ha permitido expandir nuestras operaciones a diferentes estados de la república y sectores de la industria de la construcción.

Hoy en día la empresa ha generado más de 200 empleos directos dejando huella en la construcción de importantes proyectos de infraestructura educativa, petrolera, industrial, vial y residencial en el centro, sur y caribe de México contribuyendo al progreso de nuestro país y de sus comunidades; compromiso que mantiene hasta la fecha y que ha sido posible gracias al talento de nuestro equipo de trabajo.



- Compromiso con la empresa por parte de los trabajadores
- Cultura organizacional bien definida
- Trato personalizado a los clientes

### FORTALEZAS

- Diversificación a otras áreas de construcción
- Crecimiento de mercado
- Tendencia hacia la construcción sustentable
- Inversión en infraestructura y obras públicas

### OPORTUNIDADES

# ANÁLISIS FODA

### DEBILIDADES

- Falta de especialización en proyectos
- Falta de estandarización de procesos
- Falta de establecimiento de objetivos
- Falta de indicadores KPI's
- Líneas de comunicación poco concisas

### AMENAZAS

- Escasez de mano de obra calificada
- Cambios en las regulaciones
- Competencia injusta y desleal
- Tendencia hacia la innovación y tecnología
- Falta de regulaciones en las licitaciones

# Objetivos



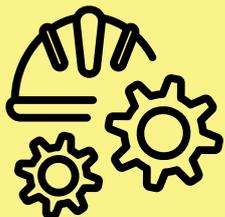
## Objetivo 1

CABCA se propone expandirse al sector inmobiliario con la construcción de proyectos residenciales, para el 2030 y establecer equipos dedicados para la planificación, diseño, construcción y venta de estos proyectos, asegurando la calidad y el cumplimiento de plazos.



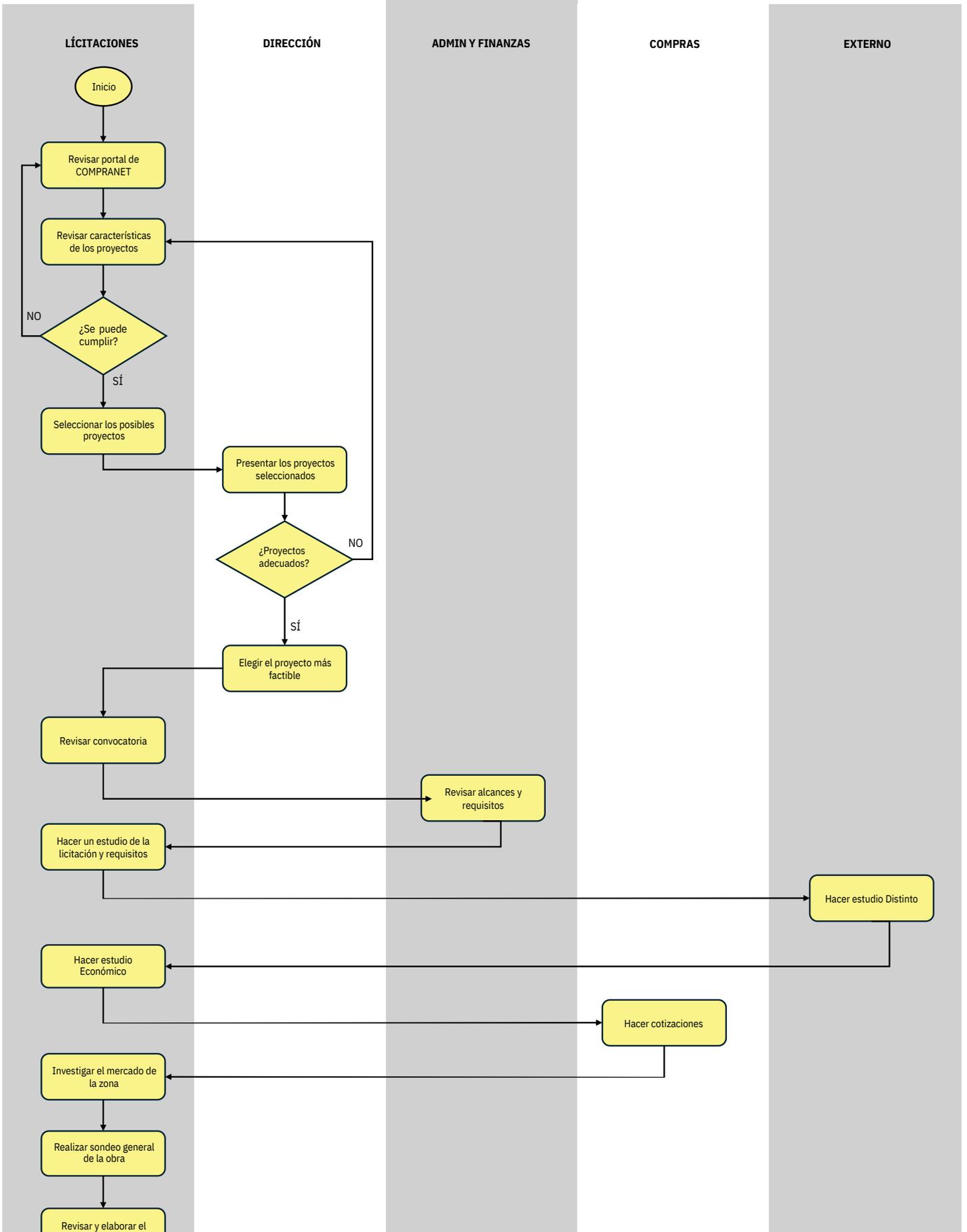
## Objetivo 2

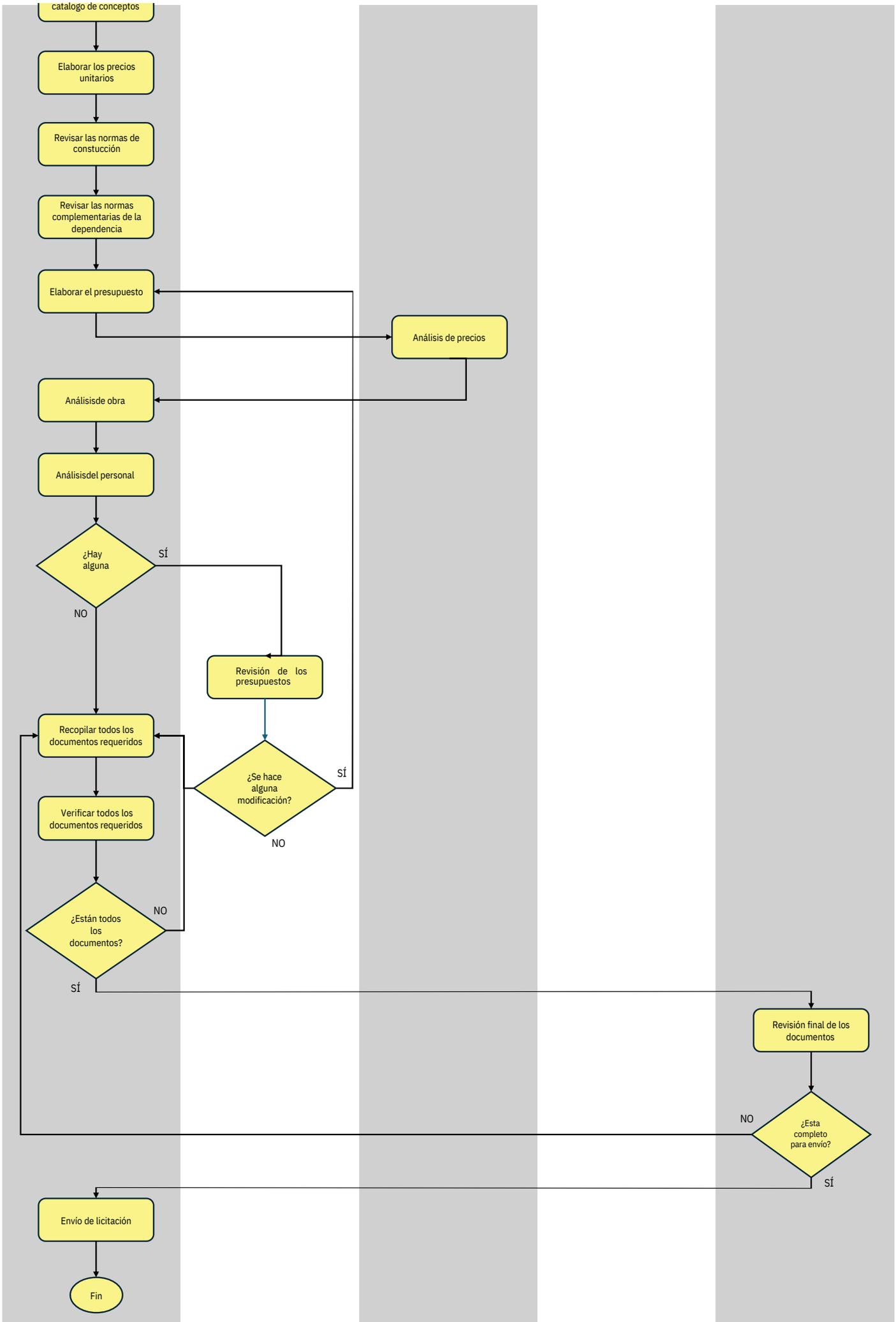
CABCA se propone optimizar recursos humanos y aumentar el porcentaje de empleados altamente calificados en un 20% para el 2026.

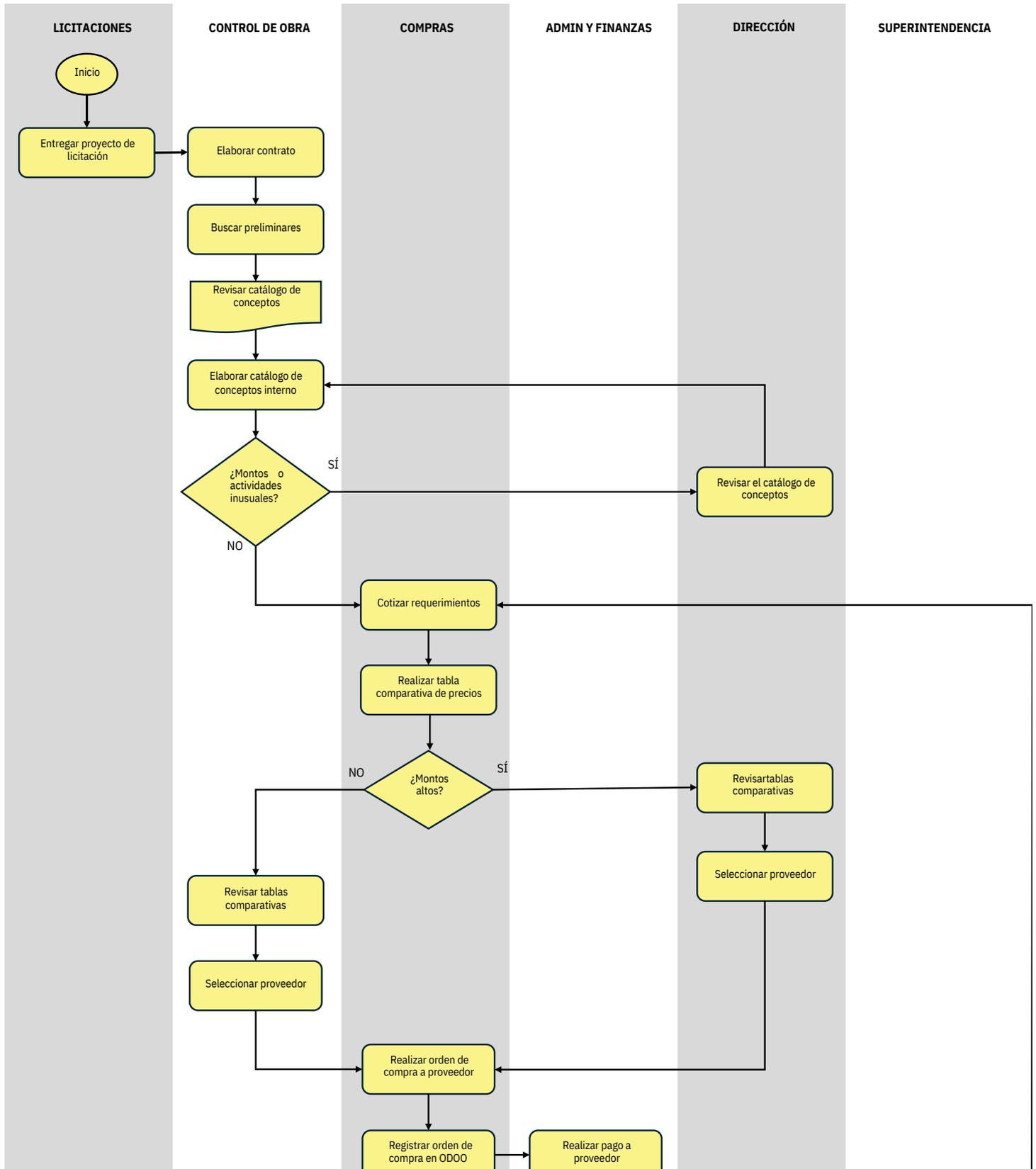


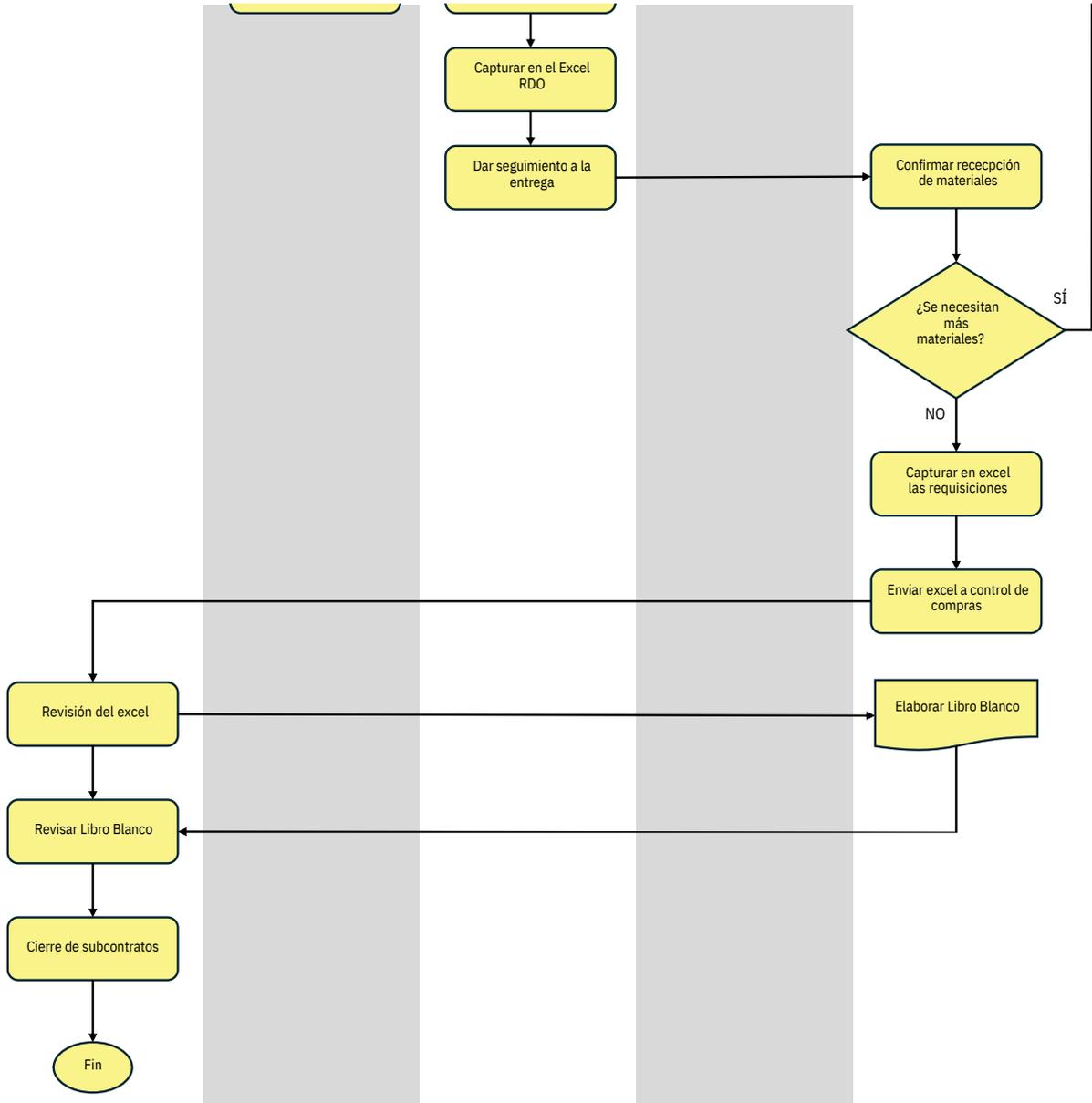
## Objetivo 3

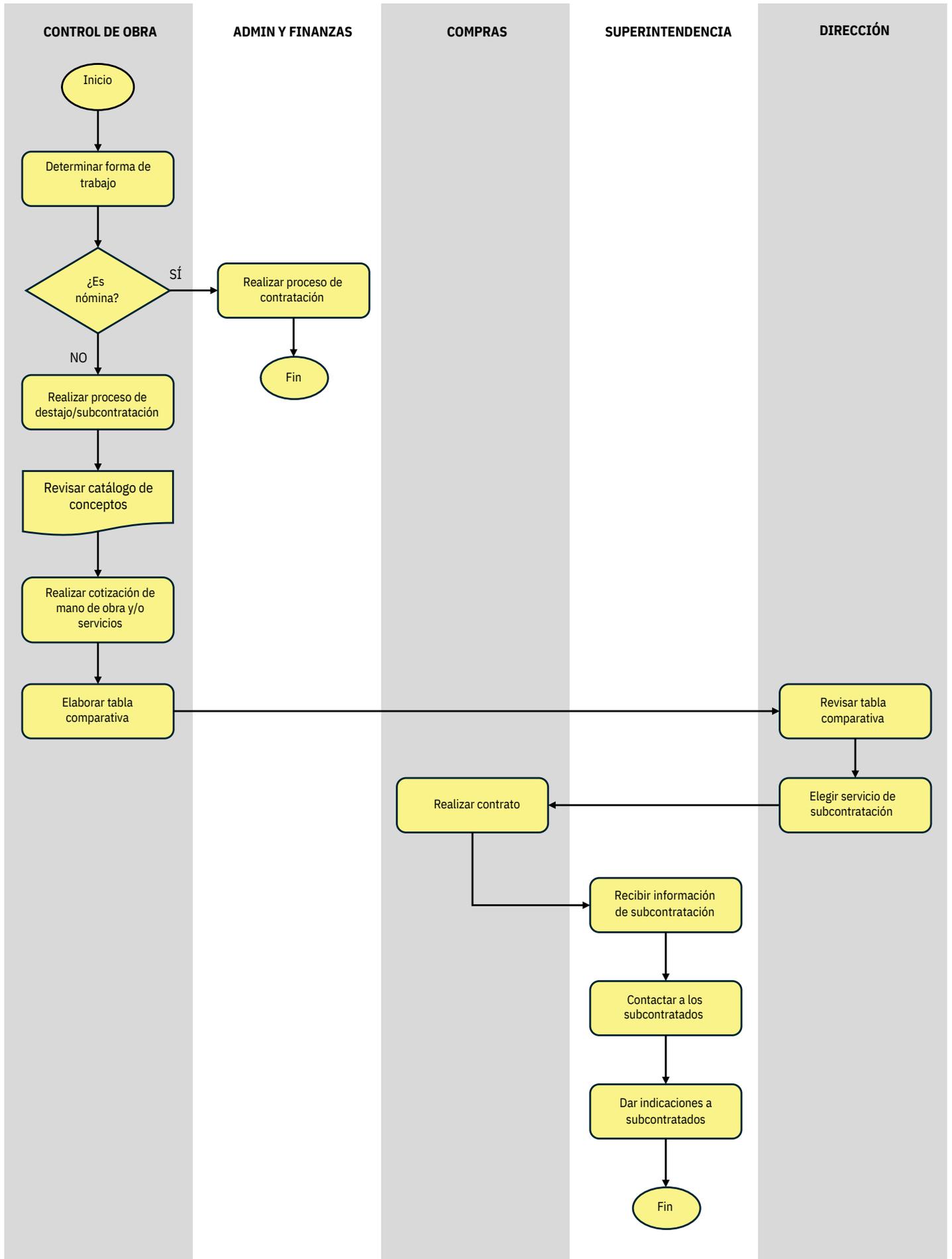
CABCA se propone completar la construcción de otro proyecto de infraestructura pública, incluyendo todas las fases de planificación, construcción y entrega, antes del 31 de diciembre de este año.

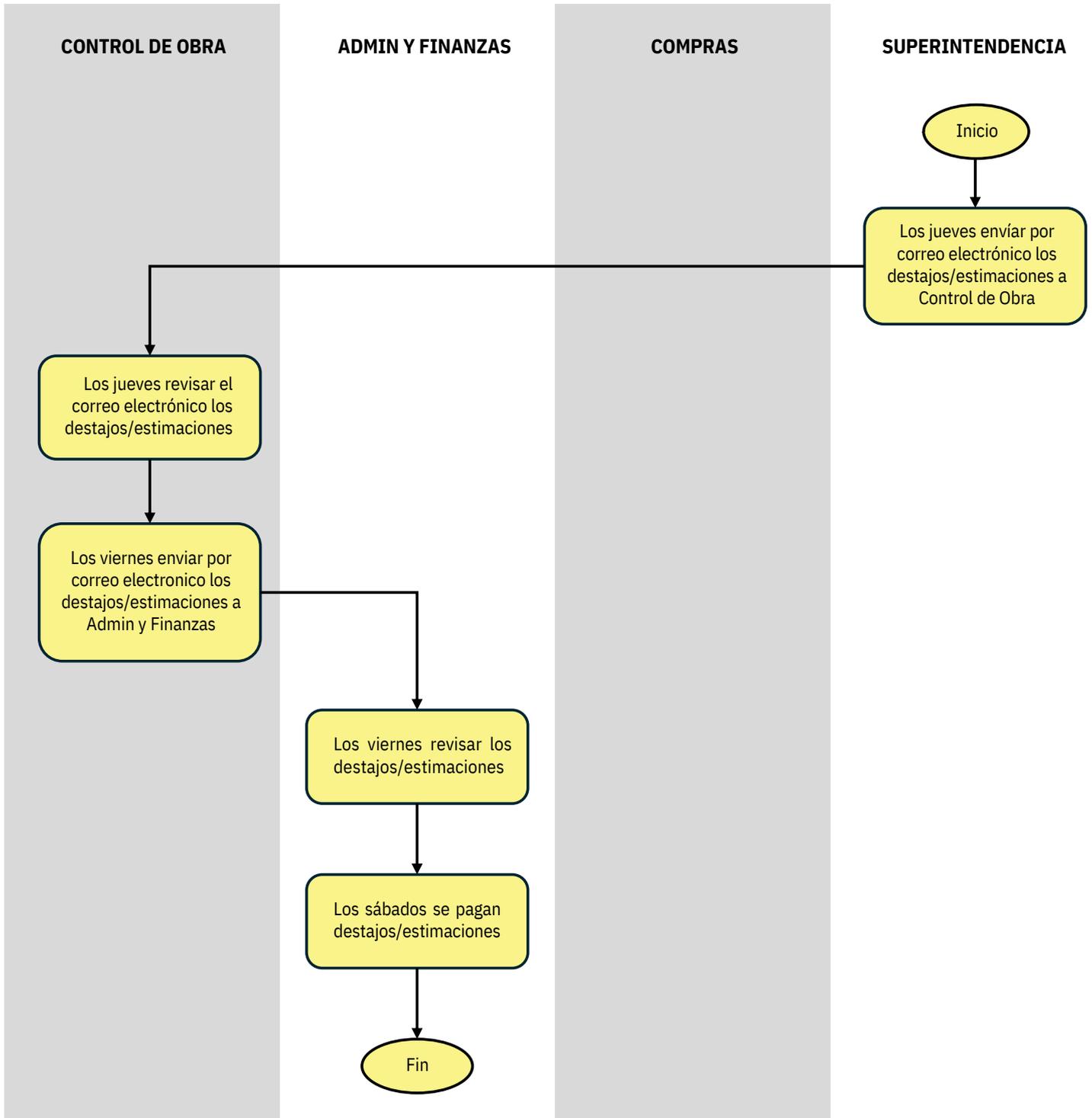














# Dudas y Acompañamiento



[contacto@cabcais.com](mailto:contacto@cabcais.com)



[cabcais.com](http://cabcais.com)



222 941 8201