Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Ingeniería

Centro de Investigación y Estudios de Posgrado

"Propuesta de planeación estratégica para una microempresa del sector de la construcción"

Que para obtener el grado de:

Maestro en Planeación Estratégica e Innovación

Presenta:

Iván Martínez Arias

Asesora:

Dra. Patricia Hernández García

San Luis Potosí, S. L. P. junio de 2026

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Ingeniería

Centro de Investigación y Estudios de Posgrado

Tema: “Propuesta de planeación estratégica para una microempresa del sector de la construcción”

Para obtener el título de Maestro en Planeación Estratégica e Innovación

Asesora: Dra. Patricia Hernández García

Sinodal: Dra. Karla Ximena Vargas Berrones

Sinodal: Dr. Vicente Hernández García

Presenta: Iván Martínez Arias

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área de Investigación y Estudios de Posgrado

D E C L A R A C I Ó N

El presente trabajo que lleva por título:

"Propuesta de planeación estratégica para una microempresa del sector de la construcción"

se realizó en el periodo enero de 2022 a diciembre de 2025 bajo la dirección de la

Dra. Patricia Hernández García.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado el trabajo reportado, y la escritura de este documento de tesis para fines académicos sin ayuda indebida de terceros y sin utilizar otros medios más que los indicados.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este trabajo escrito y asume la responsabilidad total del mismo.

Este trabajo no ha sido sometido como tesis o trabajo terminal a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total, exceptuando el caso cuando existe un convenio específico de doble titulación celebrado entre ambas instituciones.

Se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento para fines académicos.

El autor del trabajo escrito, Iván Martínez Arias

UASLP
Universidad Autónoma de San Luis Potosí

FACULTAD DE INGENIERÍA

11 de diciembre de 2025

LEAO. IVÁN MARTÍNEZ ARIAS
P R E S E N T E.

En atención a su solicitud de Temario, presentada por la **Dra. Patricia Hernández García,** Asesora de la Tesis que desarrollará Usted, con el objeto de obtener el Grado de **Maestro en Planeación Estratégica e Innovación**, me es grato comunicarle que en la sesión del H. Consejo Técnico Consultivo celebrada el día 11 de diciembre del presente año, fue aprobado el Temario propuesto:

TEMARIO:

"Propuesta de planeación estratégica para una microempresa del sector de la construcción"

Introducción.
1. Antecedentes y problemática de la planeación estratégica en microempresas del sector de la construcción.
2. Desarrollo de la planeación estratégica en microempresas y selección de herramientas.
3. Propuesta metodológica para el diseño, desarrollo e implementación de herramientas de planeación estratégica.
4. Aplicación de las herramientas de planeación estratégica en una microempresa del sector de la construcción.

Conclusiones.
Referencias.

"MODOS ET CUNCTARUM RERUM MENSURAS AUDEBO"

A T E N T A M E N T E

DR. EMILIO JORGE GONZÁLEZ GALVÁN
DIRECTOR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN

www.uaslp.mx

Av. Manuel Nava 8
Zona Universitaria • CP 78290
San Luis Potosí, S.L.P.
tel. (444) 826 2330 al 39
fax (444) 826 2336

Ccp. Archivo
-bvlg

"1945-2025: 80 años formando profesionales de la Ingeniería en beneficio de la sociedad"

Resumen

Hoy en día, ante un mundo globalizado y competitivo, el emprendimiento resulta una alternativa frecuente en el sistema de ingresos de un sector poblacional.

La creciente demanda de trabajo ha catapultado el surgimiento de empresas con capacidades operativas limitadas y que necesitan un cambio operacional que permita explotar el marcado para entablar nuevas oportunidades laborales.

Por ello es imperante conocer a fondo las empresas, y así generar soluciones que permitan evolucionar y mejorar su capacidad operativa, siendo de una forma integral y metódica para perfeccionar sus estrategias.

El presente trabajo tiene como objeto de estudio el análisis de una microempresa del sector de la construcción (en la subrama de telecomunicaciones) que, viéndose rebasado por el volumen de trabajo, ha tenido que rechazar ofertas laborales que podrían resultarle beneficiosas y que constituyen ingresos útiles.

Abstract

This study examines a telecommunications company seeking to expand from a small to a medium-sized enterprise (SMEs) to increase its operational capacity. Therefore, this work proposes a strategic plan and, through its tools, aims to improve activities and responsibilities across the company's departments, all to foster growth. The methodology employed is explanatory, describing the current situation and how applying strategic planning will improve it. The desired outcomes are improvements in the areas where the tools will be implemented, through streamlining activities and establishing control mechanisms. This information will allow us to understand the advantages of implementing strategic planning and promote an enhanced operational capacity for the company under study.

. Índice

Contenido

..... 4

Resumen 5

Abstract 5

. Índice 6

Introducción 9

Capítulo I 11

Antecedentes y problemática de la planeación estratégica en microempresas del sector de la construcción 11

1.1 Antecedentes 11

1.2 Planteamiento del problema 13

1.3 Enunciado del problema 13

1.4 Justificación 14

1.5 Delimitación del problema 15

1.6 Preguntas de investigación 15

1.7 Objetivos 15

1.7.1 Objetivo general 15

1.7.2 Objetivos específicos 15

1.8 Hipótesis 16

1.9 Alcance 16

1.10 Limitaciones 16

Capítulo II 17

2.1 Antecedentes de la investigación 17

2.2 Antecedentes de la empresa 18

2.3 Contexto general 19

2.5 Contexto empresarial 19

2.6 Glosario teórico clave 21

2.7 Bases teóricas: 25

2.7.1 Teorías de la planeación estratégica 25

2.7.2 Autores sobre teorías de planeación estratégica 26

2.7 Toma de una perspectiva 27

2.9 Selección de la Metodología 27
2.9.1. Tipos de metodologías: 27
Capítulo III 1
Propuesta metodológica para el diseño, desarrollo e implementación de herramientas de planeación estratégica 1
3.1 Tipo de investigación 1
3.1.1 Investigación con enfoque cuantitativo 1
3.1.2 Investigación descriptiva 1
3.2 Tipo de método en el proyecto 1
3.3 Población y muestra 2
3.4 Importancia de una correcta administración 2
3.5 Análisis Canvas 3
3.6 FODA 4
3.7 Análisis de fuerzas de Porter 7
3.8 Análisis de brechas (GAP) 9
3.9 Análisis Pestel 11
3.10 Blue Ocean Strategy 12
3.11 Diagrama de flujo 13
3.12 Plan estratégico 14
3.13 Diagrama Ishikawa 15
3.14 Presupuesto interno 17
3.15 Cédula de costos globales 17
3.16 Programación de obra 18
3.17 Estructura de descomposición del trabajo 19
3.18 Tablero de control 20
3.19 Mapeo estratégico 21
3.20 Balanced Scorecard 22
Capítulo IV 24
Aplicación de las herramientas de planeación estratégica en una microempresa del sector de la construcción 24
4.1 Diagrama de pasos 24
4.2 Retos para la empresa 25
4.3 Análisis Canvas 26
4.4 Análisis FODA 27

4.5 Análisis de fuerzas de Porter 29
4.6 Análisis de brechas o GAP 30
4.7 Análisis Pestel 31
4.8 Blue ocean strategy 32
4.9 Diagrama de flujo 34
4.10 Plan Estratégico 35
4.11 Diagrama Ishikawa 37
4.12 Presupuesto interno 38
4.13 Cédula de costos globales 39
4.14 Programación del proyecto 40
4.15 Estructura de descomposición del trabajo 41
4.16 Tablero de control 42
4.17 Mapeo estratégico 43
4.18 Balanced scorecard 45
4.19 Seguimiento en la implementación 46
Conclusiones 51
Bibliografía 55
Artículos web y netgrafía: 55
Agradecimientos: 61
Anexos fotográficos 62

Introducción

La planeación estratégica es un tema vigente y comúnmente utilizado dentro del mundo empresarial. Comenzó con la idea del ser humano, que, en su sed de poder, ha utilizado a la guerra como el medio para expandir su poder e influencia, por ello hablar de planeación sería imposible sin remitirnos a las palabras de poder o de guerra. El ser humano se da cuenta que meditar y pensar antes de la batalla era sumamente provechoso, y por lo mismo logra implementar cada vez más estrategias sofisticadas que le dan ventaja sobre sus rivales. Hoy en día, esa dinámica se ha transferido al mundo comercial, donde los empresarios han cosechado las ventajas de la planeación, dando paso a crecimientos empresariales sumamente importantes, dejando ejemplo y el camino más nivelado para las pequeñas empresas que vienen detrás de ellos.

Para el efecto, se estructuró el contenido de la investigación en cuatro capítulos, los cuales se presentan a continuación:

Capítulo I: Antecedentes y problemática de la planeación estratégica en microempresas del sector de la construcción.

Presentación del problema y justificación. Se plantea la descripción de la problemática general de la investigación, se establecen los objetivos, la justificación, se establece la finalidad de la investigación, los antecedentes y la metodología del trabajo.

Capítulo II: Desarrollo de la planeación estratégica en microempresas y selección de herramientas.

Marco teórico. Se describen los planteamientos teóricos sobre el tema a tratar, donde se expusieron los principales criterios acerca de las variables del estudio correspondientes al crecimiento empresarial.

Capítulo III: Propuesta metodológica para el diseño, desarrollo e implementación de herramientas de planeación estratégica.

Aspectos metodológicos. Se detallan los métodos, tipos y modalidades de investigación, así como la determinación de la muestra poblacional mediante la aplicación de criterios estadísticos.

Capítulo IV: Aplicación de las herramientas de planeación estratégica en una microempresa del sector de la construcción.

Se estable la recolección de los antecedentes de los últimos 6 meses con respecto al objeto de estudio, la narración del enfoque central del proyecto de investigación y se plantea el análisis de los datos recabados, se identifican las causas raíz de los problemas encontrados y se trabaja con acciones correctivas para evitar rechazos de ofertas laborales.

Evaluación de resultados. Se disponen de los hallazgos encontrados de los resultados de las acciones correctivas y de la implementación de la herramienta de planeación estratégica y cuadro de mando integral, para ofrecer una cultura organizacional más sólida.

Se hace un breve análisis de la aplicación de esta planeación y los resultados que la empresa ha obtenido al ejecutarlos.

Conclusiones y recomendaciones presentadas a la empresa en estudio.

Capítulo I

Antecedentes y problemática de la planeación estratégica en microempresas del sector de la construcción

1.1 Antecedentes

La humanidad es una especie sumamente interesante. Desde sus inicios, se da cuenta de la importancia de estructuras sociales, con rangos y responsabilidades que les dan sentido de pertenencia y los involucran en un núcleo poblacional funcional. A raíz de esas sociedades primigenias, la competencia, la lucha por la obtención de recursos y la administración de estos han demostrado la validez e importancia de la planeación estratégica. Toda sociedad exitosa ha usado la planeación en diferente magnitud, pero cosechando resultados correspondientes a esta escala.

Cuando estos núcleos de población crecen, es cuando se necesita organizar a la sociedad por medio de organigramas arcaicos como lo fueron las pirámides sociales, donde cada sector, funge con ciertas responsabilidades y alcances que resultan en las primeras sociedades jerarquizadas. Estas a diferencia de sus antepasados, cuenta con una dirección y un propósito definido, es por eso por lo que este método de organización resulta efectivo y pronto se implementa en toda la raza humana, como algo intrínseco en nuestra personalidad.

El sentido de pertenencia y la búsqueda de sentido es algo que tenemos instintivamente, por eso, es inevitable la organización social y la planeación estratégica.

Estas sociedades dan pauta al surgimiento de los primeros líderes, personas con capacidades de organización, planeación y visión para lograr cosas sin precedentes, inspirando a sus similares a conseguir objetivos establecidos.

Inevitablemente el crecimiento poblacional atrae la competencia por recursos y, naturalmente a la guerra. El uso de estrategias resulta ser vital para obtener ventajas considerables sobre el oponente para obtener la victoria con la menor cantidad de recursos consumidos. Así continúa la humanidad, perfeccionando sus procesos e involucrando cada vez más a la planeación estratégica como parte de su rutina diaria.

Es en este punto donde especialistas como Sun Tzu, Carl von Clausewitz, Miyamoto Musashi, Nicolás Maquiavelo entre muchos otros, realizan investigaciones o escritos sobre la estrategia y como ha influenciado al hombre. Se dan cuenta que toda estrategia se perfecciona y vierte en una especie de mejora continua, la cual forja estabilidad en los reinos que la aplican. (Greene, R. (2007). *Las 33 estrategias de la guerra*. Océano.)

Es por ello, que la historia atestigua a los vencedores, como verdaderos discípulos de la planeación estratégica. Aquí es donde nos detenemos ya que este breve texto incluye conceptos como planeación, estrategia, fortalezas y debilidades, posicionamiento de marca, entre muchos otros, pero con otros nombres o simplemente entendidos como un sistema de éxito, como si la planeación fuera una de las herramientas de éxito innatas de la psique. No importa el tiempo histórico, todo apunta a que la planeación estratégica es clave para el éxito en muchos casos.

En este tiempo actual es imperante conocer la planeación estratégica para aplicarla a la brevedad y generar mayores beneficios de organización. Hoy en día, es sumamente importante para una empresa aplicar estas herramientas que le pueden proveer una ventaja competitiva significativa para poder diferenciarse de la competencia, y el estudio de caso de esta investigación no es la excepción. (Martínez, 2026)

La empresa objeto de estudio está en la fase donde, por falta de planeación estratégica está en un punto de estancamiento, carente de rumbo y abrumada por no poder cubrir la demanda que tiene.

La empresa es una empresa familiar, donde el dueño realiza las tareas de dirección, compras, presupuestos y ejecución. El autor de este trabajo funge como su ayudante en la ejecución de los trabajos y por este organigrama sencillo, se han rechazado proyectos que demandan una capacidad operativa mayor.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente se cuenta con solo dos personas para ejecutar los proyectos, lo cual limita la capacidad operativa de los mismos. También se observa que hay una administración del tiempo que se podría optimizar por parte de los involucrados, no menos importante mencionar el limitado conocimiento en planeación estratégica y opciones de alianzas estratégicas.

Esto ha costado que se tengan que rechazar proyectos y que generan ingresos atractivos, lo cual remite a la empresa a declinar oportunidades para añadir nuevos clientes y limitar a la empresa de incursionar en nuevos mercados.

Por lo tanto, el problema radica en que la carencia en la cultura organizacional y la falta de mano de obra en la operación disminuyen la cantidad de trabajo que se puede ejecutar. Si se combate este problema, la empresa podría captar mayor cantidad de proyectos, y con ese volumen de trabajo, crecería de pequeña a mediana empresa. Este trabajo comenzó como un análisis y propuesta de mejora, y al final se implementó y se sigue implementando. Más adelante podremos ver el impacto de esta implementación.

1.3 Enunciado del problema

Hoy en día los proyectos han rebasado las posibilidades operativas de la empresa, ya que constantemente se rechazan proyectos por que la agenda está llena, es una empresa familiar, por lo que el crecimiento le pide mejora en sus procesos administrativos y ejecutivos. Es importante mencionar que la cultura organizacional es un área de oportunidad y teniendo en mente esos factores, la empresa podría aumentar su rentabilidad y capacidad operativa.

1.4 Justificación

Hoy en día la empresa cuenta con solo dos participantes: el dueño y director, y el ayudante general. Por lo mismo, la carencia de estructura organizacional ha evitado que se pueda tener un aumento de volumen y capacidad de trabajo, además de condiciones iniciales de la empresa como:

- Funcionales: falta de talento humano en la ejecución de los proyectos.
- Administrativas: mejora en los procesos administrativos de la misma.
- Económicas: definir presupuesto destinado a la operación interna y a la operación de los proyectos.
- De seguridad: definir estrategias que aseguren la posición económicamente rentable y que asegure el posicionamiento de marca.

Por lo anterior, esta investigación permitirá presentar una propuesta de planeación estratégica mediante herramientas que mitiguen estos problemas para su crecimiento, con el fin de mejorar la organización, conocer sobre planeación estratégica y sus ventajas al aplicarlas en la empresa, definir un plan que involucre herramientas de planeación y control, gestionar un branding con una nueva identidad empresarial, y que los resultados no solo sean una propuesta sino que se implementen estrategias de planeación.

De esta manera, poder implementar las recomendaciones para que sea una investigación práctica y así pueda evolucionar de ser una empresa con una capacidad operativa relativamente pequeña, a una con una plataforma que soporte un volumen de trabajo mayor, y no tengamos que rechazar propuestas de negocio por la imposibilidad de maniobra. Es muy importante realizar el seguimiento y capacitación a la empresa sobre las herramientas de planeación estratégica para que se implementen de la forma correcta, y en caso de surgir un proceso nuevo, se pueda rediseñar una modelo de acción que optimice ese proceso. Comentado lo anterior, por ello es importante la elaboración de este trabajo, ya que beneficiará a la empresa.

1.5 Delimitación del problema

La empresa carece de planeación estratégica, es una empresa individual, donde no hay personal, por ello, es importante que conozcan las ventajas que tiene la planeación estratégica y como puede influir en la expansión y así responder al volumen de trabajo recurrente, el cual, en ocasiones ha rebasado la capacidad operativa de la empresa, generando así un bucle de preocupación y saturación por no poder atender a todas las solicitudes de trabajo.

1.6 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las características de la empresa?
- ¿Cuáles son las características del problema?
- ¿Qué se busca para mejorar?
- ¿Qué consecuencias tiene esta investigación?
- ¿Qué tengo que cambiar para poder resolver el problema?
- ¿Cómo incrementar la capacidad operativa?

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Mejorar la administración de la empresa y su capacidad operativa con base en herramientas de la planeación estratégica, y evaluar las consecuencias de su implementación para conocer su progreso.

1.7.2 Objetivos específicos

1. Conocer la capacidad operativa y situación actual.
2. Analizar los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa.
3. Investigar y comparar mediante que herramientas de planeación estratégica se puede mejorar la administración interna para el crecimiento empresarial, y con esa información, realizar la propuesta para su implementación.

1.8 Hipótesis

Se considera una hipótesis de tipo Investigativa que propone una tentativa solución y, entre las variables de estudio, que sea aceptada o rechazada. Con base en los resultados obtenidos después de la implementación, se verificará su utilidad.

Ho: Si se desarrolla y aplica un plan estratégico, mejorará la administración de la empresa, verificándolo con los resultados que arrojen las herramientas de planeación.

1.9 Alcance

Este trabajo se tiene pensado como una propuesta, debido a que la implementación implica la decisión del dueño, pero con la premisa de que sea útil y valido para cualquier momento en el que se desee implementar, pero se presentarán los beneficios de que estas herramientas se apliquen en la empresa.

1.10 Limitaciones

La principal limitación es la implementación de la propuesta debido a que la decisión de ello depende del dueño, pero se mostraran los beneficios y su viabilidad de aplicación, una vez mostrados los beneficios de la implementación, y como el autor está involucrado en la operación, lo natural es que gradualmente se implementen las herramientas.

Capítulo II

Desarrollo de la planeación estratégica en microempresas y selección de herramientas

2.1 Antecedentes de la investigación

La zona de San Luis Potosí se caracteriza por tener un gran auge industrial en los últimos años. Debido a su localización geográfica, es punto central entre las urbes más importantes del país y es ruta hacia la frontera con Estados Unidos de América, goza de un clima no tan extremo y suficiente espacio para seguir creciendo.

El Estado es uno de los más importantes del país y es viable para el desarrollo e instalación de nuevas plantas industriales. Por estas razones San Luis Potosí ha sido uno de los estados con mayor crecimiento industrial en los últimos años y se especula que esté crecimiento rampante seguirá en aumento.

Dicho lo anterior, la industria de la construcción, con énfasis en las instalaciones de red han ido en demanda creciente y se han hecho vitales para las operaciones de las líneas de producción, donde la robotización y la manipulación remota son claves para una eficiencia superior en los procesos.

La creciente demanda y la poca oferta de mano de obra capacitada ha dejado a pocas empresas que puedan proveer instalaciones de red en volúmenes industriales, por lo tanto, su volumen de trabajo se ha vuelto alto, y en casos, se ha sobrepasado en niveles considerables.

Fuente:Globalmedia. (s. f.). *La Zona Industrial de San Luis Potosí retos y perspectivas*. https://www.globalmedia.mx/articles/la_zona_industrial_de_san_luis_potosi_retos_y_perspectivas

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa, objeto de estudio tiene sus inicios en el año 1993, cuando el dueño se independiza debido a crecimiento profesional, comenzando como una empresa de reparación de líneas telefónicas. La formación del dueño de la empresa es ingeniero electrónico, con especialidad en redes. La empresa inicia atendiendo a las instalaciones en las que “Telmex” deja de tener jurisdicción. En ese entonces la telefonía era un sector importante, con muy poco trabajo en redes de datos informáticos, pues no era tan evidente la globalización en ese tiempo.

Poco a poco los clientes empiezan a aumentar y la empresa se especializa en instalaciones de voz y telefonía, principalmente a empresas de ventas por teléfono y corporativos con diversas extensiones telefónicas. Todo esto cambiaria con la explosión del internet, donde la empresa incorpora a sus servicios los cableados estructurados, donde era vital la conexión a la red del internet, necesaria para muchas actividades tanto de oficina como de planta.

Aproximadamente en el año 2005 se incorporan los servicios de instalaciones especiales como sistemas electromecánicos o de manipulación remota para poder facilitar las operaciones de las empresas solicitantes, no es sino hasta el 2010 que se incorpora el servicio de instalaciones especiales con énfasis en seguridad, como son las cercas eléctricas, el sistema de circuito cerrado y chapas eléctricas.

La empresa comienza a tener un volumen de trabajo vertiginoso en 2015 con la llegada de empresas japonesas en el parque industrial Colinas de San Luis, el cual le da apertura a empresas del ramo industrial automotriz, por lo tanto, es muy importante para estas empresas el tener un sistema de redes eficiente y moderno.

Hoy en día, con casi 30 años en el mercado, la empresa se dedica principalmente a las instalaciones de cableado estructurado y de circuito cerrado, con el objetivo de comenzar a brindar servicios de mantenimiento y construcción en la ciudad de San Luis Potosí.

2.3 Contexto general

Casos como Tesla, Toyota, Adidas son ejemplos exitosos sobre la planeación efectiva. Es por ello por lo que es necesario estar consciente de que el mundo empresarial hoy en día ha adoptado en gran manera la planeación estratégica como herramienta diaria.

Roncancio, G. (2025, 12 marzo). 3 ejemplos reales de estrategia exitosa. *PENSEMOS*. https://gestion.pensemos.com/3-ejemplos-de-estrategia

Es muy importante dar a conocer el trabajo actual de la empresa para poder entender el porqué de su situación actual, por ello lo abordaremos a continuación.

El dueño realizó sus estudios superiores como ingeniero electrónico en el Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, con un bachillerato técnico en electricidad. No sabía que dicha formación le serviría en un futuro. Cuando egresa, comienza a trabajar en la empresa de telecomunicaciones, encontrando una pasión por la telemática, el cableado estructurado y los sistemas de interconexión digital.

Con el conocimiento adquirido, provee soluciones que involucren estos temas y por dichas habilidades, ha sido capaz de cubrir necesidades bastante amplias hacia clientes que necesitan un plus dentro de sus empresas.

Estas soluciones hechas a medida han sido en buena parte la carta de presentación de la empresa, como una que provee soluciones, sea cual sea el caso.

2.5 Contexto empresarial

La empresa nace a raíz de la independencia de la empresa de telecomunicaciones, donde el dueño laboró dos años, independizándose en 1993. Decide entonces incursionar en el negocio de la telefonía, debido a que tenía experiencia de su trabajo anterior y había encontrado una pasión que le parecía que valía la pena explorar.

Es ahí cuando, con ayuda de su esposa, comienzan a publicitar sus servicios y se hacen de clientes históricos (hoy ya con más de 25 años dando servicio) como

Torres Corzo Nissan, Plaza de Toros Fermín Rivera, Mecánica Gómez SA de CV, viajes MAPOSA, C.H., GEN, entre muchos otros.

Dicha fidelidad es muy apreciada, por lo mismo el dueño, comienza a dar facilidades de pago a las empresas (crédito) que se han mantenido fieles y que han ido evolucionando, así como la empresa citada.

Con la constante evolución de la tecnología y por miedo a dejar de ser actual, el dueño decide incluir a sus servicios el cableado estructurado para red de datos, pues hasta ese momento, el servicio de instalación y reparación de líneas telefónicas y equipos eran su área de ventas.

En ese momento aún no estaba en su auge el tema de las redes, pues las computadoras y el internet aún estaban en fase de introducción al mercado, fue por eso, que, con este tiempo previo, la empresa tuvo tiempo para perfeccionar y estar preparados para que cuando llegara a su boom, se contara con experiencia y con opciones para proponer mejoras. Esto genera confianza a sus clientes, lo que proyecta a la empresa como una experimentada, y da esa seguridad de tener expertiz en el área.

Posteriormente llegan los años dos mil, donde la empresa, ya con cierta experiencia y siendo especialista en su rubro, y con una cartera de clientes bien definida, sigue su rombo hacia lo que la proyectaría en su área fuerte que son las instalaciones de red con complicaciones electromotrices.

No es hasta el año dos mil diez que la empresa incursiona en el mundo de las instalaciones especiales con énfasis en seguridad como lo son la instalación y configuración de chapas eléctricas y sirenas, de sistemas de video vigilancia y las cercas eléctricas, y los sistemas de video portero, que termina de definir el rubro que la empresa tomaría hasta la actualidad.

Hoy en día la empresa presta los servicios antes mencionados, con la idea de que, al ir a la baja el negocio de la telefonía y con la imagen empresarial y el nombre de la empresa alusivo al mismo, se cambie de identidad a alguno más generalizado para no encasillarse nuevamente por el nombre.

La empresa también tiene planeado incorporar a sus servicios el de mantenimiento y construcción que ha sido solicitado en varias ocasiones por sus clientes.

2.6 Glosario teórico clave

Todo tipo de investigación realizada tiene que fundamentarse en la teoría de los expertos en la materia, la investigación debe ser establecida por los textos, reportes, registros o en cualquier documento que sea considerado de carácter científico, para que tenga validez como tal. A continuación, se presenta un glosario de términos fundamentales en la investigación:

- Planeación: es la toma anticipada de decisiones, es decir, que cada decisión se fundamenta en el conocimiento previo de la realidad para regular las acciones actuales con el fin de alcanzar un objetivo satisfactorio deseado, y prever sus efectos futuros. Planear implica seleccionar y establecer alternativas para el futuro, considerando los recursos necesarios para lograrlo. El objetivo es buscar un mejor camino para conseguir los resultados esperados y evitar situaciones específicas (User, S. (s. f.). *¿Qué es Planeación? | Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. https://archivo.minambiente.gov.co/index.php/temas-planeacion-y-seguimiento/47-tema-inicial)
- Estrategia: es un método establecido para tomar decisiones y/o actuar en una situación específica, con el objetivo de lograr uno o varios objetivos establecidos (Vatoel, T. R. C. (2021, 15 diciembre). 5 estrategias de comunicación para pymes. *Jorge Gijon*. https://www.jorgegijon.com/estrategias-de-comunicacion/#:~:text=Son%20herramientas%20de%20negocio%20en,Ahora%20s%C3%AD%2C%20entramos%20en%20materia).
- Innovación: es un proceso que transforma ideas, elementos o protocolos existentes, logrando su mejora o creación, y afectando de manera positiva en el mercado (*Challenge validation*. (s. f.). https://www.gob.mx/agricultura/articulos/que-es-la-innovacion-en-el-campo#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20es%20la%20implementaci%C3%B3n,mercadeo%20o%20formas%20de%20organizarse).

- Identidad corporativa o empresarial: es la colección de principios que constituyen la perspectiva del mundo de una compañía. Los principios, las acciones de marketing, la postura que toma en diversas circunstancias y la imagen que la compañía desea fomentar en sí misma. La trascendencia de la identidad implica ir más allá de la imagen del negocio, vinculada con temas culturales y organizacionales de la empresa. Se considera un elemento esencial para empresas de todas las dimensiones y sectores ya que tiene la importancia en la relación con los empleados y clientes (De Abreu, A. 2022, 15 marzo). ¿Qué es la identidad corporativa? *BluCactus Mexico*. https://www.blucactus.com.mx/que-es-identidad corporativa/#:~:text=Es%20el%20conjunto%20de%20valores,explicamos%20sus%20elementos%20a%20continuaci%C3%B3n.)
- Cultura organizacional: Para Stephen Robbins la cultura organizacional es: "un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras". Esta definición no es tan simple como parece, ya que cuando se habla de un sistema de significado compartido, se hace alusión a toda una estructura que soporta ese "significado", es decir, que no hablamos de componentes aislados, sino de una serie de elementos que actúan de manera conjunta para mantener la existencia de ese significado (https://www.vantagecircle.com/es/blog/cultura-De Abreu, A. (2022, 15 marzo). ¿Qué es la identidad corporativa? *BluCactus Mexico*. https://www.blucactus.com.mx/que-es-identidad-corporativa/#:~:text=Es%20el%20conjunto%20de%20valores,explicamos%20sus%20elementos%20a%20continuaci%C3%B3n).
- Competencia: es la presencia simultánea en un mismo mercado de numerosas empresas que fabrican productos o servicios similares, con una amplia cantidad de consumidores que adquieren de manera libe e informada (Blog, C., & Blog, C. (2022, 16 diciembre). *¿Qué es la competencia?* CNMC Blog. https://blog.cnmc.es/2013/12/10/que-es-la-competencia/#:~:text=La%20competencia%20en%20mercadotecnia%20es%20la%20concurrencia,b%C3%BAsqueda%20de%20medios%20m%C3%A1s%20eficientes%20de%20producci%C3%B3n).

- Amenaza empresarial: es un componente del ambiente externo de la empresa que puede ser perjudicial para su desarrollo y crecimiento, e incluso poner en riesgo su permanencia en el mercado (Quiroa, M. (2022, 24 noviembre) (*Amenazas de una empresa Qué es, definición y concepto*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/amenazas-de-una-empresa.html#:~:text=Una%20amenaza%20empresarial%20se%20define,ser%20adversas%20para%20su%20desarrollo).
- Fortalezas de una compañía: son los elementos internos que desarrolla con eficacia la empresa, lo cual la robustecen y le dan la posibilidad de distinguirse de su competencia, generando beneficios frente a sus competidores (Quiroa, M. (2022b, noviembre 24). *Fortalezas de una empresa Qué es, definición y concepto*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/fortalezas-de-una-empresa.html).
- Oportunidad de un negocio: es un tipo de transacción en la que el vendedor ofrece servicios o bienes para una tarifa inicial para dotar el comprador con lo necesario para iniciar un negocio, sin embargo, se mantiene que a) hay un mercado para dicho producto o servicio y/o que el vendedor provea una estrategia comercial, y b) el negocio le permite al comprador obtener más ganancias que las requeridas para la inversión (ESIC Business & Marketing School. (s. f.). *¿Qué es una oportunidad de negocio y cómo identificarlas?: Ejemplos*. https://www.esic.edu/que-es-una-oportunidad-de-negocio-y-como-identificarlas-ejemplos).
- Reingeniería: es la creación de procesos y secuencias para implementar, establecer y regular métodos novedosos de administración empresarial; el propósito de la reingeniería es transformar la manera en que se conciben los negocios a través del análisis y la renovación profunda de la economía, este proceso tiene como objetivo cambiar y optimizar la calidad, el costo, el servicio y la rapidez, a fin de incrementar la eficacia, la eficiencia, la productividad y la efectividad (Manager. (2025, 20 enero). Reingeniería: concepto y etapas. *Inesdi*. https://www.inesdi.com/blog/reingenieria-concepto-y-etapas/).
- Instalación de voz y datos: se refiere al soporte físico de un sistema de comunicaciones, que posee las características siguientes, tienen puertos

estándar para datos, voz y otros servicios telemáticos. Para detener la capacidad de realizar conexiones nuevas y expandir la red de voz y datos ene le futuro, las tomas se disminuyen. Para tener la capacidad de realizar conexiones nuevas y expandir la red de voz y datos en el futuro, las tomas se distribuyen a través de una variedad de puntos. Este sistema tiene la capacidad de ser distribuido en una planta, un edificio o múltiples edificios. La gestión se concentra en lugares donde se cruzan diferentes tramos de fibra óptica y/o cables. Todos los elementos, como conectores, enlaces, canales, cables y fibra óptica, están normalizados. Se considera que la instalación de voz y datos es flexible, permitiendo futuras expansiones de acuerdo con sus necesidades (*Voz y datos – AlteEc integra*. (s. f.). https://alteecintegra.com.mx/voz-y-datos/).

- Cableado estructurado: es el conjunto de cables, conectores, canalizaciones y dispositivos que componen la infraestructura de telecomunicaciones interior de un edificio o recinto. Su propósito es trasladar señales de unos dispositivos (llamados emisores) a otros (conocidos como receptores), con el fin de establecer la red de área local correspondiente. Esta estructura está formada por cables trenzados (FTP/UTP/STP), fibras ópticas (FO) y/o coaxiales, los que deben satisfacer determinadas normas universales para que puedan ser comprendidos con facilidad por instalaciones, administradores de redes o cualquier otro técnico que trabaje con ellos. (Proydesa, F. (s. f.). *¿Qué es el Cableado Estructurado y por qué es importante?* https://www.proydesa.org/portal/noticias/1898-que-es-el-cableado-estructurado-y-por-que-es-importante).
- Circuito cerrado: es una instalación de equipos conectados que producen un circuito de imágenes que solo pueden ver ciertas personas. Los circuitos cerrados de televisión, también conocidos como CCTV es un ejemplo de ello, y pueden ser personalizados para ajustarse a la naturaleza y las necesidades de seguridad que cada individuo tiene, este sistema es perfecto para ofrecer una imagen de alta calidad tanto en el día como en la noche, y además resulta fácil de utilizar MN del Golfo. (2025, 2 enero). ¿Qué es y cómo

funciona un circuito cerrado de seguridad? MN Home Center. https://www.mndelgolfo.com/blog/reportaje/que-es-y-como-funciona-un-circuito-cerrado-de-seguridad/?srsltid=AfmBOora0QKuLUADNuqU3ShU19lL2qlTXhlYxntURQqLlzCFgHgTXP9)

- Video portero: consiste en dos equipos, uno externo que sirve para llamar y otro interno que permite el acceso. Las funciones primordiales son controlar las entradas y comunicación entre el interior y el exterior de la vivienda (Citys, I. (2024, 31 octubre). TODO LO QUE NECESITAS SABER SOBRE VIDEOPORTEROS. Citys. https://citys.com.mx/blogs/noticias/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-videoporteros?srsltid=AfmBOopkLLsbBa8w7SYBzxK8KtnNTzoWJXW1-331cA3gCfjA40SUWVRU)

2.7 Bases teóricas:

2.7.1 Teorías de la planeación estratégica

Planificar significa anticiparse y prevenirse con acciones para llegar del presente al futuro que queremos tener. Planificar no se trata de suponer lo que puede pasar, sino de enunciar pasos para que ese futuro que visualizamos pueda volverse realidad. La planeación involucra el compromiso de los integrantes, y nos ayuda a fijar el rumbo a donde queremos llegar, investigar y realizar un análisis sobre las mejores opciones para llegar a esa meta. Una vez que trazamos eso, apegarnos al plan facilita la toma de decisiones que surjan pues el rumbo está trazado, y vislumbrando lo que queremos llegar, se corren menos riesgos.

Para realizar una correcta planeación necesitamos conocer la situación, tener clara la problemática, concluir sobre los factores que lo causaron, establecer que queremos resolver y a dónde llegar, pensar en opciones para llegar, establecer objetivos que nos lleven a ese lugar, implementar ese plan y darles seguimiento a los objetivos.

2.7.2 Autores sobre teorías de planeación estratégica

- Philip Kotler, uno de los eruditos de la mercadotecnia, describe a la planeación estratégica como un proceso sistémico que formula y aplica elecciones para cumplir metas que llevan a un futuro deseado, considerando factores externos e internos y analizando ventajas de nuestros competidores.
- Michael Porter, referente de la estrategia competitiva, analiza con su modelo de las 5 fuerzas el entorno en el que se desenvuelve la empresa, detectando factores que repercuten en la competitividad y en la rentabilidad. Presenta el concepto de ventaja competitiva y puntualiza el liderazgo de costos, separarse de los competidores y estar enfocados en nuestras diferencias.
- Kotler y Keller enfocándose en la mercadotecnia, divulgan una visión completa de la planificación estratégica ya que exploran puntos como el segmento de mercado, mezclando mercadotecnia con creación de valor para el cliente.
- Igor Ansoff trae a la luz su modelo llamado “matriz de crecimiento” presentando tácticas para la evolución de las compañías, que incluyen los 4 puntos de “penetración de mercado” “desarrollo de productos” “desarrollo de mercado” y “diversificación”
- Jim Collins permite detectar puntos clave como “el nivel 5 de liderazgo, y “ventaja espejo” que permite ver puntos de vista importantes sobre el impacto de un liderazgo efectivo en la aplicación de las estrategias.
- Henry Mintzberg pone en la mesa distintas formas organizacionales, que ponen bajo lupa la regla de que la estrategia se concibe de manera formal y se aplica con resultados predecibles. Sus investigaciones demuestran que la estrategia no es lineal y que hay eventualidades en todo plan.
- Peter Drucker puntualiza la impericia del enfoque al consumidor final y la innovación en las estrategias de las compañías. El énfasis es entender la necesidad y lo que busca el cliente y estar reinventándose y alineándose a esos deseos para ser siempre vigente.

Fuente: Ochoa, A. (2024, 28 septiembre). Lo que la planeación estratégica significa según algunos de los autores más destacados en el mundo del mercadeo, diferentes perspectivas para mejores decisiones. OCH Group Colombia. https://www.ochgroup.co/lo-que-la-planeacion-estrategica-significa-segun-algunos-de-los-autores-mas-destacados-en-el-mundo-del-mercadeo-diferentes-perspectivas-para-mejores-decisiones/Modelos conceptuales de planeación estratégica

2.8 Toma de una perspectiva

Este trabajo se presenta desde la perspectiva del cliente, en la necesidad de expansión y la carencia de esta, pero, se reforzará con la visión desde un asesor externo, para eliminar el ensimismado de la empresa y planear desde una perspectiva más periférica.

Cuando se toma una perspectiva colectiva, la idea de trabajo, el rumbo, y la identidad se convierten en un aspecto integral, cuyas partes comienzan a sentirse identificadas, al ver plasmado un poco de su filosofía en esto mismo.

2.9 Selección de la Metodología

2.9.1. Tipos de metodologías:

En el siguiente cuadro comparativo se puede analizar que la planeación estratégica se alinea mejor a la problemática, ya que está compuesta por herramientas que no solo ayudan a la parte operativa de la empresa, sino que mejora la administración interna y fomenta la evolución de estos procesos administrativos sin descuidar la optimización de los estándares operativos.

Figura 2.1 Comparación de metodologías

	LEAN	Planeación estratégica
Descripción	Describe un enfoque más centrado en los problemas y se dirige principalmente a emprendedores y empresas emergentes.	La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.
Objetivo	Empresas emergentes.	Empresas en crecimiento o en re invención.
Enfocado	Emprendedores.	Líderes, gerentes y dueños.
Clientes	No pone mucho énfasis en los segmentos de clientes porque las empresas emergentes no tienen productos conocidos o probados para vender.	Se enfoca en mantener a los clientes ya definidos para ofrecer un mejor servicio con una mejor organización.
Pasos	Comienza con el problema, brinda una solución, establece los canales para lograrlo, los costos involucrados y los flujos de ingresos previstos.	Proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro.
Propuesta de valor	Se centra en el producto o servicio para el cliente.	Se centra en cumplir los objetivos de la organización y contribuye en su crecimiento.
Aplicación	Está orientado a la solución de problemas que el emprendedor desarrolla paso a paso.	Está enfocado en la organización interna, se enfoca en estructuras internas y hace un análisis de los puntos a trabajar para alcanzar los objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III

Propuesta metodológica para el diseño, desarrollo e implementación de herramientas de planeación estratégica

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Investigación con enfoque cuantitativo

La orientación con la que se trabaja este proyecto de investigación referente al "aumento de capacidades operativas para una empresa del sector de la construcción" tiene un enfoque cuantitativo ya que obtiene información sobre las ventas de la empresa, así como los resultados que se obtienen al concretar alianzas estratégicas.

3.1.2 Investigación descriptiva

Se aplica la investigación descriptiva ya que se describe la problemática que se presenta en la compañía referente al rechazo de fuentes de trabajo por falta de personal operativo. Con esa información se pretende hacer una propuesta de planeación estratégica para poder mejorar la productividad de la empresa, explicando paso por paso los métodos de mejora.

3.2 Tipo de método en el proyecto

El método deductivo permitió que se analice la información recabada, partiendo de lo general a lo particular, con lo que se parte de la problemática que se encuentra en el departamento de logística detectando áreas de oportunidad e identificando las causas raíz del rechazo de los reclamos realizados; esta estrategia de razonamiento

empleada podría ayudar a deducir conclusiones lógicas a partir de los principios planteados anteriormente.

A través del método inductivo se analizó la información que se obtuvo mediante la investigación de campo partiendo de lo particular a lo general, con este método se podrá obtener conclusiones sobre las actividades que realiza el equipo de logística física y se podrían implementar acciones correctivas ante los hallazgos encontrados.

3.3 Población y muestra

Para el presente trabajo de investigación se consideró una población finita, debido a que está bien definida, y se conoce el número de individuos que la componen, que actualmente son dos. La muestra se considera de tipo no probabilístico, intencional o dirigido, ya que el procedimiento depende de la toma de decisiones, en el que se incluye al personal operativo de la empresa. Por lo que la muestra es la misma que la población. Se hace en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P, México. En la industria de la construcción, del ramo de las telecomunicaciones.

3.4 Importancia de una correcta administración

En la actualidad las empresas han sufrido una evolución en sus procesos de organización. Este fenómeno se ha visto presente en empresas de todos los sectores y tamaños. El uso de la tecnología en los procesos administrativos ha sido de gran ayuda para la expansión, y diversificación de las empresas. A mayor alcance, mayores retos y se necesita que la empresa esté al nivel de los más grandes. Por eso es por lo que la aplicación de herramientas de control y seguimiento son eficaces en los modelos de administración actuales.

La administración es considerada como ciencia, pues tiene como objeto de estudio los procesos en los que relaciona la empresa, interna y externamente. Una correcta administración debe fingir con las funciones de organizar, dirigir, planificar, coordinar y controlar procesos y tareas, estableciendo objetivos tangibles y apegándose a una estrategia para cumplirlas, y no solo de cumplir estas funciones sino de hacerlos de la forma más eficiente posible, innovando y reinventando los procesos que no den los resultados deseados.

La correcta administración es importante y necesaria ya que fomenta la efectividad de los procesos de control y organización. Una empresa organizada y controlada, mejora la administración de los recursos que evitarán derroches o procesos innecesarios y se reflejan como mayor utilidad, la cual puede ser reinvertida en mejores productos y procesos, y naturalmente se verá en el crecimiento y expansión de esta.

Por otra parte, si no existe una buena administración, ese incremento en la utilidad será negativo, causando pérdidas, descontrol de procesos y estas “caídas” pueden desencadenar la extinción de la empresa. Por ello es importante diseñar un correcto plan estratégico para analizar las posibles áreas de oportunidad de la empresa.

Conocer herramientas utilizadas por la administración moderna permite mejorar la planeación estratégica en las organizaciones y con ello, poder dar seguimiento y control, a los resultados, algunas de estas herramientas son: diagrama Ishikawa, diagrama de flujo, plan estratégico, tablero de control, mapeo estratégico, análisis PESTEL, presupuesto interno, análisis CANVAS**,** estructura de descomposición del trabajo, cédula de costos globales, programación de obra, balanced scorecard, FODA, Blue Ocean Strategy, análisis de brechas (gap), y análisis de fuerzas de Porter.

A continuación, se presentan varias herramientas que se implementarán en la planeación estratégica de esta empresa, pero antes de verlo aplicado, veamos de que trata cada una.

3.5 Análisis Canvas

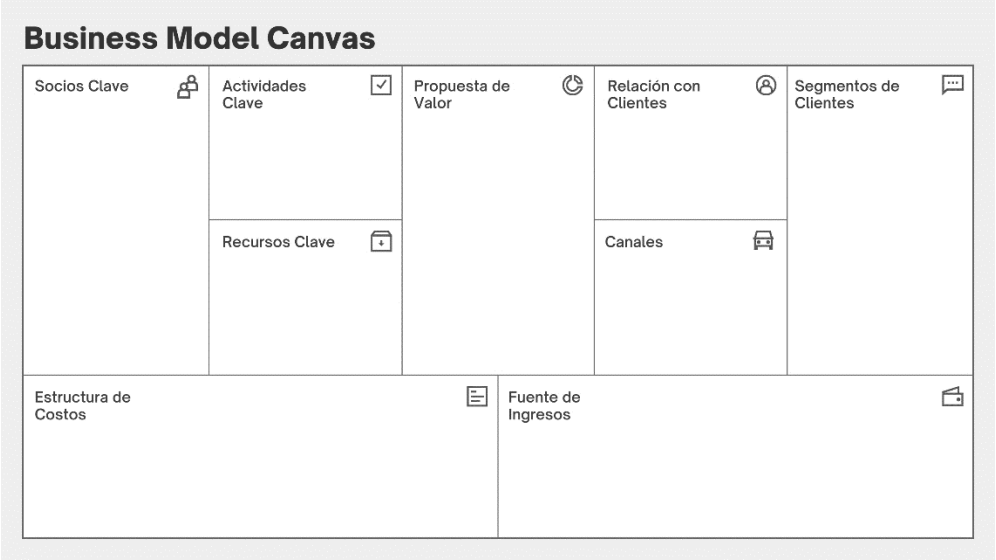
Esta herramienta analiza y crea modelos de negocio de forma dinámica y visual. Es un formato en forma de lienzo dividido en 9 sectores los cuales debemos considerar para poder tener una perspectiva holística del proyecto.

Permite al equipo desarrollar el pensamiento creativo, visualizar la lectura específica y la comprensión del modelo de negocio, analizar el negocio desde diferentes perspectivas, actualizar o modificar los datos e información según vaya cambiando el mercado, y trabajar multidisciplinariamente para poder alcanzar el objetivo.

El análisis CANVAS se compone de:

1. Actividades calve
2. Recursos clave
3. Red de socios
4. Oferta de valor
5. Seguimiento de clientes
6. Canales de distribución
7. Relaciones con los clientes
8. Estructura de costos
9. Fuente de ingresos

Figura 3.1. ejemplo de análisis CANVAS



Fuente: *Business Model Canvas (BMC) | Startupable*. (2023, 9 junio). Startupeable. https://startupeable.com/glosario/business-model-canvas/

3.6 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite visibilizar y plasmar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la empresa, unidad de negocio, proyecto o situación. Se puede aplicar en pequeñas, medianas y grandes empresas ya que es simple, entendible porque permite conocer el estado actual y las ventanas de mercado para optimizar tus ventajas.

FODA es un acróstico que permite enunciar cuatro partes de una misma situación, tales como fortalezas de la empresa, oportunidades de la empresa, debilidades de la empresa y amenazas de la empresa. Permite analizar cada uno y plasmar para estar consciente de todos los factores que componen cada parte. Conociendo todo esto se puede planificar mejor como erradicar los puntos negativos y como potenciar los positivos. De esta forma, la empresa puede crecer gradualmente, pero evitando altibajos producto de una mala planeación.

Las fortalezas son todo lo que distingue por ejecutar con precisión o por tener controlado. Normalmente estos puntos funcionan bien y pueden reconocer por esos puntos positivos. Son puntos que se conocen bien y que dan buenos frutos, y esos puntos a veces se pueden potenciar.

Para conocer las fortalezas que se puede contestar las siguientes preguntas:

¿Qué que se hace muy bien?

¿Qué distingue de otros competidores?

¿Cuál es el sello que le gusta a los clientes?

Las debilidades en ocasiones son antagonistas de las fortalezas, mientras se pueda destacar con varios puntos, se puede dejar de priorizar otros que se convierten en debilidad. Siendo francos y aceptando los puntos débiles, se puede conocer que se debe cambiar, y conociendo eso como situación actual y comienzo, se puede tomar los casos de éxito de las fortalezas para imitar la solución y aplicarlos en las debilidades.

Para conocer las debilidades se puede contestar:

¿Qué ideas o puntos no rinden buenos resultados y por qué?

¿Son necesarias para la empresa o se pueden presidir?

¿Qué no les gusta a los clientes de la empresa?

¿Qué puntos pueden mejorarse o por qué idea se pueden sustituir?

Las oportunidades son la visión madura de las fortalezas y debilidades. También aparecen como situaciones que puedes resolver o proveer por la experiencia y que no tenía identificado. Cuando se analizan las oportunidades se puede expandir ya que se descubre algo que se puede perfeccionar o incursionar debido al perfil.

Para conocer las oportunidades se pueden contestar las siguientes preguntas:

¿Qué estrategias o herramientas se puede usar para mejorar las debilidades o protegerse mientras se mejora?

¿Se tiene un punto borroso en los servicios que se pueda aprovechar como nuevo brazo en el abanico de servicios?

¿Cuáles son los objetivos anuales?

Las amenazas son los puntos rojos que pueden provocar tribulación y situaciones complicadas en la operación. Normalmente están fuera de la jurisdicción resultando incontrolables, pero se puede preparar para desarrollar planes emergentes para protegerse.

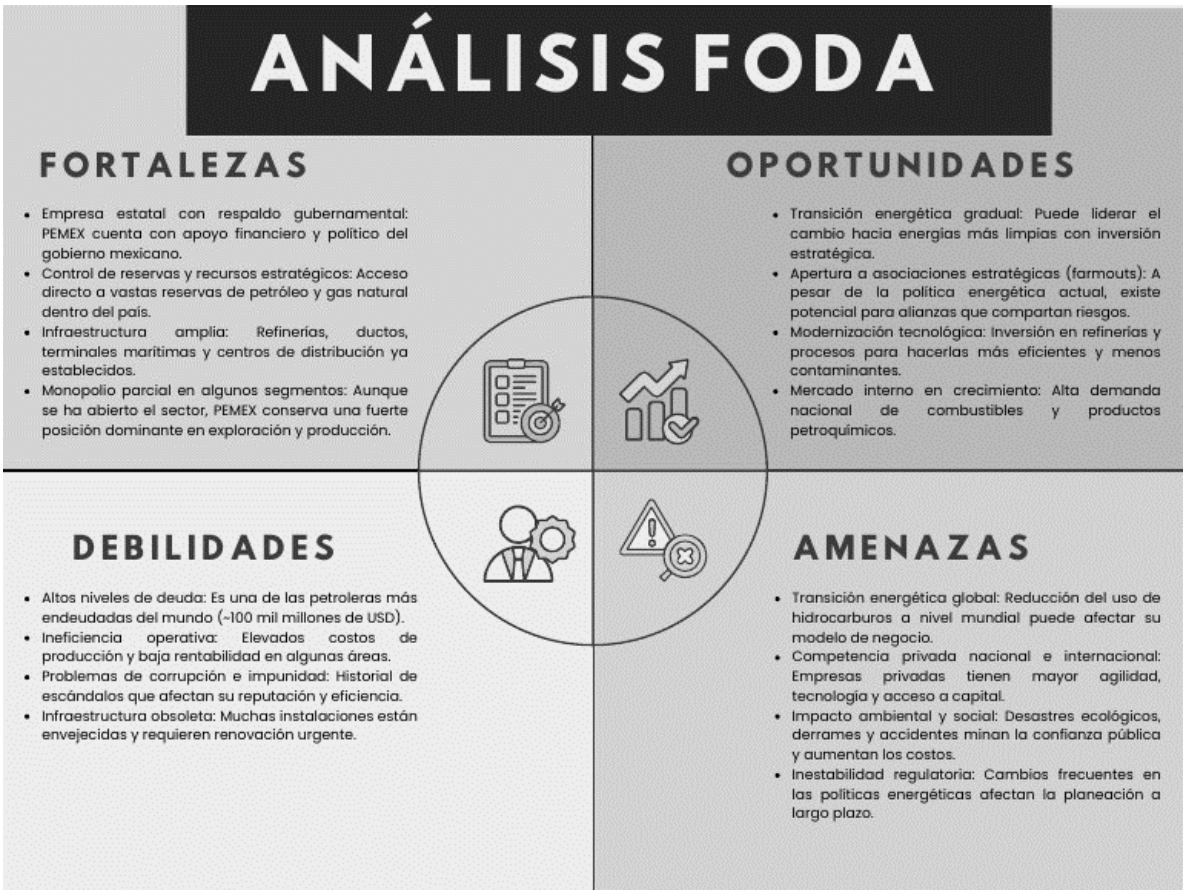
Para conocer las amenazas se puede contestar las siguientes preguntas:

¿Qué puntos en el entorno son preocupantes y que pueden cambiar?

¿Hacia dónde apunta el mercado y es benéfico para la empresa o no?

¿Qué hace mejor la competencia que la empresa?

Figura 3.2. ejemplo de FODA



Fuente: *Client challenge*. (s. f.). https://es.scribd.com/document/883570723/matriz-foda-PEMEX.

3.7 Análisis de fuerzas de Porter

Este análisis permite comparar las empresas que compiten en el mismo mercado, mediante 5 parámetros que definen a un líder y a los seguidores en el mismo. Esto permite medir la rentabilidad de la empresa y conocer lo que diferencia de otros negocios.

Las 5 fuerzas de Porter son:

1. Rivalidad entre los competidores: es la fuerza que se refiere al enfrentamiento entre empresas para atraer a una misma clientela. Usualmente dicha rivalidad aparece cuando: a) existen competidores de mismas dimensiones y capacidad operativa; b) el mercado no crece a una velocidad sostenible para mucha competencia y c) muchos productos parecen similares. Es la fuerza competitiva más conocida y consiste en la disputa entre las empresas para atraer al público de un mismo mercado objetivo. Generalmente, los siguientes aspectos indican una mayor rivalidad entre los competidores: a) muchos competidores de tamaño y poder similares; b) lentitud en el crecimiento del mercado; y c) bajo nivel de diferenciación entre los productos ofrecidos; mientras más competencia exista en productos similares, mayor será la hostilidad el marketing.
2. Amenaza de productos sustitutivos: Estos productos tienen la facultad de servir como alternativa al producto principal, pero ofreciendo propiedades que difieren del producto original, resultando novedosas y en ocasiones mejores. En ocasiones estos productos distan mucho de los productos originales, permitiéndoles competir en diferentes categorías, pero ambos, ocupando el mismo nicho o motivo por el que pueden ser comprados. Mientras más productos sustitutos existan, mayor amenaza puede tener tu negocio, con excepción que tu negocio sea el favorito de un sector, que,

aunque existan otras opciones, el tuyo entregue un bien diferente a los demás, sintiendo el cliente que ganó al elegirte.

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Mientras más fácil pueda ingresar alguien a tu mercado ofreciendo una variante de tu producto y se pueda establecer, mayor será la competencia y por lo tanto la amenaza, por ello, debemos medir el grado de dificultad que tienen nuevos competidores al entrar al mercado y que obstáculos enfrentan, así saber cómo ahuyentar a los símiles de los productos. Algunas de las principales barreras para la entrada de una nueva empresa en el mercado son: a) marcas bien consolidadas; b) diferenciación de los productos; c) acceso dificultado a los canales de distribución; d) existencia de patentes, derechos de uso o contratos de exclusividad; e) políticas gubernamentales restrictivas; f) necesidad de alto capital para inversiones; y g) desventaja de costos en función de economías de escala.
4. Poder de negociación de los proveedores: Cuanto más fácil le sea a un proveedor subir los precios y convencerte de por qué lo está haciendo, bajará tu ganancia y tu atractividad del producto, ya que tu tendrías que subir tus precios y te despegarías económicamente de la competencia, lo que, en muchos casos, resulta en decantación del cliente en favor de tus rivales, pero no todo es malo, en ocasiones esos incrementos están justificados, debido al aumento de calidad o de cantidad del producto, lo cual resulta beneficio para tu negocio, Por ello, el poder de negociación es vital para mantener el presupuesto y sigas estando dentro del rango de mercado. En general, los proveedores son más poderosos cuando: ofrecen productos altamente diferenciados; son pocos, concentrando el mercado y no compitiendo con productos sustitutivos; el sector en cuestión no es esencial para su facturación; tienen la posibilidad de vender directamente a los consumidores finales (estrategia conocida como D2C); y los costos para el cambio de proveedor son altos. Para no quedar en manos de un único proveedor, una buena práctica es siempre contar con más de un aliado.

5. Poder de negociación de los clientes: los clientes son valiosos en la negociación, cuando el mercado está saturado de competidores, pero el producto ya no es tan popular, el cliente tiene la posibilidad de negociar y regatear el precio, de esa forma puede negociar con algún competidor y obtener un mejor precio. Pero si existe más demanda que oferta, ese poder de negociación del cliente disminuye drásticamente, sin contar si el producto es de primera necesidad. Según Porter, el poder de regateo de los compradores suele ser mayor cuando: son pocos y suelen comprar en gran volumen; hay baja diferenciación de los ítems y presencia en el mercado de productos sustitutivos; y existen clientes esenciales para la facturación de la empresa.

Figura 3.3. Ejemplo de fuerzas de Porter

Fuente: Claustro. (2026, 2 enero). Qué son las 5 Fuerzas de Porter | Blog MBA Online. *MBA Online*. https://www.master-mbaonline.com/empresa/5-fuerzas-porter/

3.8 Análisis de brechas (GAP)

Este análisis permite evaluar objetivamente a una compañía. Y permite analizar en qué punto se encuentra en el camino del crecimiento. Este análisis muestra la distancia entre los objetivos planteados y su desempeño en el presente. Y con esto poder diseñar estrategias para evitar fallos identificables como métodos de

prevención y no de corrección y disminuir así la brecha entre el objetivo y la situación actual.

El análisis de brechas o GAP ayuda a:

- Identificar puntos débiles
- Evaluar y cuantificar los recursos actuales
- Buscar soluciones en equipo
- Optimizar los procesos de negocio

Para realizar este análisis se debe ser maduros y aceptar en dónde se encuentra la empresa, reconociendo áreas de oportunidad y habilidades de la empresa y definir objetivos digeribles y alcanzables para la empresa.

Se tienen varios puntos a profundizar previo a la elaboración del GAP:

1. Definir las áreas de enfoque: se debe definir lo que se quiere mejorar, reconfigurar o remodelar siendo claro y conciso, entendible para todos.
2. Identificar un punto a futuro: definir a donde se quiere llegar, estableciendo metas que sean SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound*; que se traduce a específicas, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada) ya que esto ayuda a medir el crecimiento cuando se define el rumbo. Una buena forma de establecer metas SMART es utilizando indicadores clave de rendimiento (*Key Performance Indicators* o KPI). Esta metodología ayuda a clarificar los puntos que desean alcanzarse, así como el período de tiempo en que debe alcanzarse y la manera de saber qué tan cerca se está de alcanzarlos.
3. Evaluar la situación actual: analiza la situación de la empresa en el presente, mediante los resultados de ventas y ganancias del último año, conociendo la rentabilidad del negocio, y si los resultados no son los deseados, analizar las debilidades de la empresa y las áreas de oportunidad de mejora para reforzarlos, asimismo analiza las habilidades que te fortalecen y con eso se puede analizar si se pueden mejorar aún. Con esto se puede conocer en qué condiciones está la empresa para medir que tan lejos estás de la meta.
4. Determinar la brecha entre la situación actual y los objetivos propuestos: teniendo clara la situación actual y los objetivos propuestos, se puede

determinar la longitud de la brecha y las causas que fomentan esa longitud, unas son buenas pues acercan al objetivo y otras malas pues retrasan en velocidad. Para determinar esas causas se pregunta: ¿por qué se carga con las causas que retrasan? ¿son necesarias o se puede eliminar? ¿qué se hace para acercarse al objetivo? ¿se puede mejorar? ¿se rema a una velocidad constante o falta coordinación? Con esto en mente se puede desarrollar un plan que pueda medir mediante KPI´S el progreso.

5. Crear un plan de acción para solucionar la brecha: lo que falta es diseñar un plan estratégico que permita llegar a los objetivos mediante pasos medibles y con una dirección clara y con metas cortas y largas. Define tiempos, alcances y procesos de medición para que el control del plan sea sencillo.

Figura 3.4. Ejemplo de GAP análisis

Business / Project Requirements	Current Needs or Functionality	Gap Between Current & New Functionality	Functionality Needed to Address Gap	Risks or Obstacles

Fuente: Guthrie, G. (2025, 1 Abril). *These gap analysis tools will help you identify every opportunity - Nulab*. Nulab. https://nulab.com/learn/strategy-and-planning/gap-analysis-tools-will-help-identify-every-opportunity/

3.9 Análisis Pestel

Esta herramienta permite analizar los factores externos o macro ambientales que influyen en el crecimiento de la empresa. Por tal motivo este análisis es importante y, sumado a las demás herramientas permite tener una noción integral de los retos a vencer.

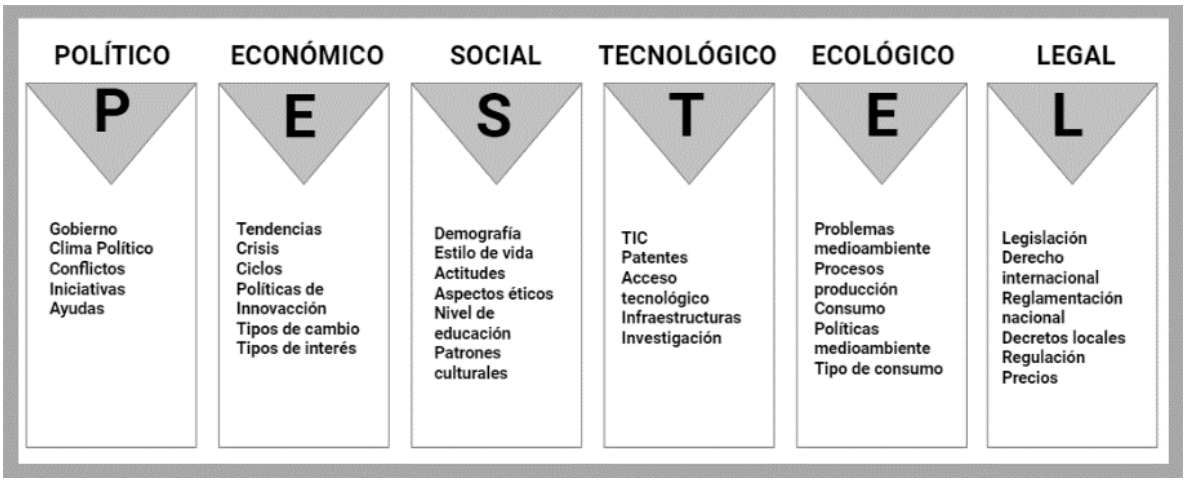
Este análisis es un acróstico de los factores que analiza

- **P**olítico
- **E**conómico
- **S**ocial
- **T**ecnológico
- **E**cológico
- **L**egal.

Las ventajas del análisis son:

- Optima la labor directiva
- Evalúa los riesgos externos
- Mejora la adaptabilidad

Figura 3.5 ejemplo de análisis Pestel



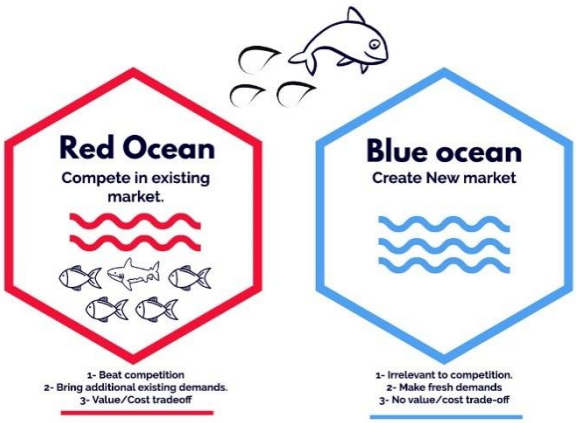
Fuente: Saavedra, J. A. (2023, 3 mayo). *Qué es el análisis PESTEL y cómo hacerlo: factores y ejemplos*. Ebac. https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel

3.10 Blue Ocean Strategy

La estrategia del océano azul se basa en buscar diferencias y reducir los costos de un nuevo espacio de mercado para generar una demanda emergente. Es abordar un espacio virgen sin competencia ni que sea algo que se asemeje a la empresa. Tomando la referencia en que los mercados son versátiles y se reconfiguran con

ideas novedosas, pero materializables. Océanos rojos son la competencia conocida: el mercado actual. En los océanos rojos, los alcances, modelos de negocio, las leyes y modus operandi son conocidas y parecen ser inflexibles. En los océanos rojos la competencia empresarial es tal que se busca sobrepasar al oponente abarcando a la demanda, congestionando el mercado y obteniendo menor factibilidad en el negocio. Los productos y servicios se convierten en mercancías, haciendo un enfrentamiento sanguinario, por eso le llaman océanos rojos. Océanos azules, representan todas las oportunidades de negocio que aún no se materializan, mercados vírgenes en los que se puede entrar sin competidores. En estos océanos la demanda es generada y no se pelea por ella, son mercados de crecimiento rápido con rentabilidad significativa. En estos océanos no hay reglamentos definidos, tienen todo el potencial por descubrir y puede convertirse en la tarjeta de presentación en términos de innovación.

Figura 3.6. muestra de Blue Ocean Strategy



Fuente: https://medium.com/towards-data-engineering/using-blue-ocean-strategy-to-define-a-unique-offering-for-databricks-ec78a43d1edc

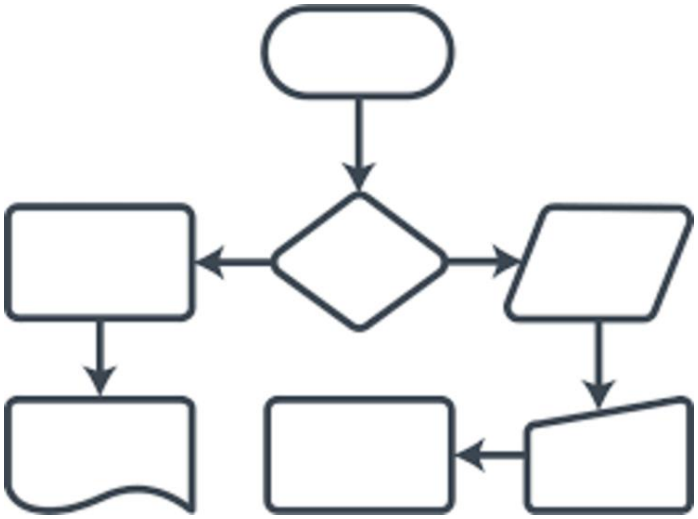
3.11 Diagrama de flujo

Es una herramienta que se enfoca en una serie de pasos para lograr un objetivo. Este diagrama describe un sistema lógico dónde se puede describir el proceso a seguir estableciendo una secuencia clara, breve y con formas geométricas amigables. Este es un tipo de herramienta sumamente común, y utilizada por su

sencillez y claridad. “diagrama de flujo de procesos”, “mapa de procesos”, “diagrama de flujo funcional”, Mapa de procesos de negocios”, “notación y modelado de procesos de negocio, son sinónimos para este tipo de herramienta.

Los diagramas de flujo son enunciados que hacen observaciones puntuales sobre el sistema, generalmente dentro de formas geométricas, y que generalmente están interconectadas por flechas, con anotaciones adicionales sobre ellas. Permite entender el problema de una forma lógica.

Figura 3.7. ejemplo de diagrama de flujo



Fuente: *Qué es un diagrama de flujo de trabajo*. (2026, 7 enero). Lucidchart. https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo-de-trabajo

3.12 Plan estratégico

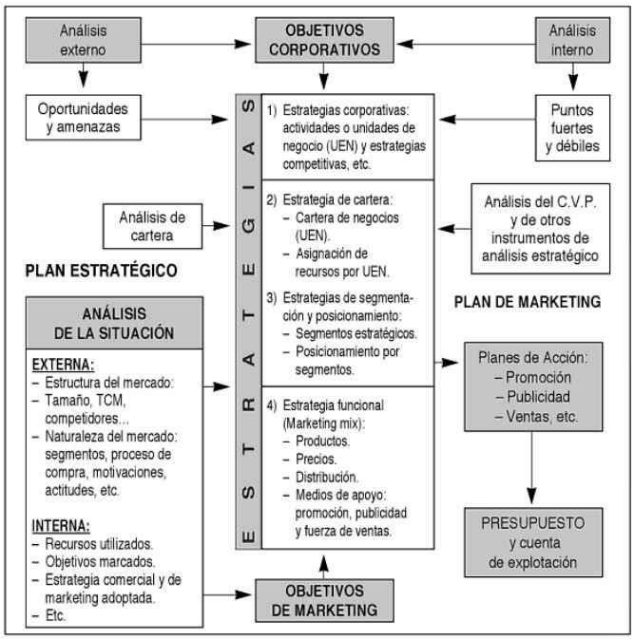
Es una herramienta que integra las perspectiva financiera-económica, estratégica y de organización para enunciar los objetivos y cumplir la misión empresarial a corto, mediano y largo plazo. Esta herramienta hace una sucesión de objetivos posibles sin conocer el futuro, y de esta manera se puede alcanzar la mayor cantidad de objetivos pues son tangibles. Esta visión puede definir los planes a seguir cuando se enfrenten retos emergentes y así cumplir los objetivos iniciales.

Un plan estratégico incluye:

- Misión
- Visión
- Objetivo general y objetivos específicos

- Situación actual
- Plan de acción y mejora.

Figura 3.8. ejemplo de plan estratégico



Fuente: Experto GestioPolis.com & Experto GestioPolis.com. (2015, 19 febrero). *¿Cuál es la diferencia entre plan estratégico y plan de marketing?* Gestiopolis. https://www.gestiopolis.com/cual-es-la-diferencia-entre-plan-estrategico-y-plan-de-marketing/

3.13 Diagrama Ishikawa

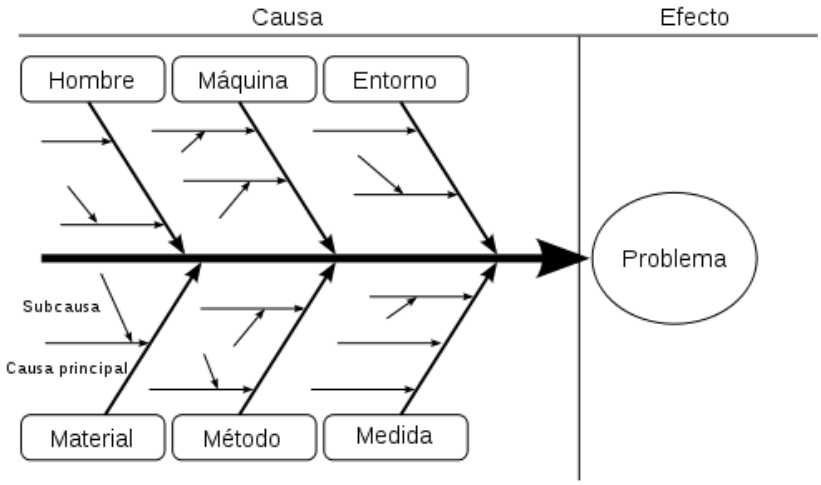
Es una herramienta que evidencia los resultados de una situación, mostrando las razones que influyen en el resultado y de esta manera, resulta más fácil identificar las áreas a mejorar. Un sinónimo de esta herramienta es “diagrama de causa y efecto” y “diagrama espina de pescado”. Sirve para tener una mejora continua y conociendo los factores que involucran a la situación actual, podemos identificar, corregir y mitigar los errores.

Su autor fue el empresario Japonés Kaoru Ishikawa, en la década de los 60’s, para, mediante un análisis, mostrar por que un producto o servicio no funcionaba como se esperaba. Evidenciando a las causas que involucraban tal resultado.

Aplicación del Diagrama Ishikawa:

- Se debe plasmar la situación, escribiendo en la parte derecha el enunciado del problema.
- Se debe dibujar una línea que inicie en un punto indeterminado, pero que finalice justo donde inicia el enunciado del problema.
- Se debe escribir los factores principales que involucran al problema, en las partes inferiores y superiores de la línea, espaciados entre cada uno y dejando espacio para colocar una línea que conecte cada factor con la línea principal que lleva al problema.
- Teniendo los factores principales identificados, pensar en posibles factores secundarios que puedan acrecentar el problema y plásmalos como ramales en las líneas que se conectan con la principal.
- Una vez plasmados los factores principales y secundarios, analizar las posibles soluciones a cada caso y fija parámetros de medición para medir tu progreso.

Figura 3.9. Ejemplo de diagrama de Ishikawa



Fuente: Tools, P. (2024, 19 septiembre). *Gestión de la demanda bajo una perspectiva Lean*. Production tools. https://productiontools.es/lean/diagrama-de-ishikawa/

3.14 Presupuesto interno

Es un conglomerado de pronósticos de costos de materiales, mano de obra, herramientas y ventas, que permiten comercializar el bien o servicio para que a su vez se puedan volver a adquirir los factores involucrados.

Características de un presupuesto:

- Planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Plasmado de ingresos y gastos fijos y variables para su correcto empleo
- Establecer un punto de equilibrio y otro deseado
- Una relación entre la vigencia y la vida útil del mismo. Después de eso replantear

Figura 3.10 ejemplo de presupuesto interno

PRESUPUESTO EMPRESARIAL MENSUAL

COSTOS	PLANEADO	REAL	DIFERENCIA
Costos Operativos			
Producción	$ 7,657.00	$ 6,220.00	-$ 1,437.00
Envíos	$ 7,235.00	$ 6,024.00	-$ 1,211.00
Impuestos	$ 6,165.00	$ 7,439.00	$ 1,274.00
Marketing	$ 7,376.00	$ 6,850.00	-$ 526.00
Internet	$ 6,749.00	$ 7,352.00	$ 603.00
Luz	$ 6,309.00	$ 6,839.00	$ 530.00
Alquiler	$ 6,042.00	$ 6,366.00	$ 324.00
Totales	$ 47,533.00	$ 47,090.00	$ 443.00
Sueldos			
Operarios	$ 7,504.00	$ 6,042.00	-$ 1,462.00
Administrativos	$ 7,729.00	$ 6,858.00	-$ 871.00
Contratados	$ 6,140.00	$ 7,707.00	$ 1,567.00
Totales	$ 21,373.00	$ 20,607.00	-$ 766.00
Otros Costos			
Fotocopias	$ 7,882.00	$ 5,000.00	-$ 2,882.00
Totales	$ 7,882.00	$ 5,000.00	-$ 2,882.00

INGRESOS	PLANEADO	REAL	DIFERENCIA
Ingresos Operativos			
Ventas Producto SKU25	$ 60,858.00	$ 67,657.00	$6,799.00
Ventas Producto SKU25	$ 77,707.00	$ 47,235.00	-$30,472.00
Servicio SKU25*100	$ 66,109.00	$ 56,165.00	-$9,944.00
Totales	$ 204,674.00	$ 171,057.00	-$ 33,617.00
Ingresos No Operativos			
Intereses ganados	$ 19,829.00	$ 27,115.00	$7,286.00
Comisiones	$ 44,453.00	$ 46,195.00	$1,742.00
Inversiones	$ 25,000.00	$ 6,175.00	-$18,825.00
Franquicias	$ 21,025.00	$ 37,348.00	$16,323.00
Otros	$ 24,005.00	$ 6,267.00	-$17,738.00
Totales	$ 134,312.00	$ 123,100.00	-$ 11,212.00

RESUMEN	PLANEADO	REAL	DIFERENCIA
Total Ingresos	$338,986.00	$294,157.00	-$44,829.00
Total Costos	$76,788.00	$72,697.00	-$4,091.00
Ingresos - Costos	$262,198.00	$221,460.00	-$40,738.00

Fuente: ¿Cómo crear un presupuesto de una empresa? Ejemplo práctico incluido. (2023, 31 julio). *HUBSPOT*. https://blog.hubspot.es/sales/presupuesto-de-empresa

3.15 Cédula de costos globales

Esta herramienta establece un presupuesto antes de comenzar un proyecto, es muy importante para conocer el valor de la inversión, sumando la ganancia y

estableciendo pronósticos que se pueden cumplir. De este presupuesto se puede realizar una plantilla que se reciclará y se adecuará para futuros proyectos.

El proceso para crear un presupuesto indica: establecer objetivos del proyecto, Definir el alcance del proyecto, dividir los entregables en sus dependencias, enumerar los recursos necesarios, estimar los montos, reservar un fondo para contingencias, crear el presupuesto, diseñar un plan para controlar el gasto y obtén la aprobación de los involucrados claves.

Figura 3.11. Ejemplo de cédula de costos globales

Estructura de costos de empresa que vende bolsos				
Concepto	**Cantidad**	**Unidad**	**Costo unitario**	**Costo mensual**
SUELDOS				
Personal de Producción	3	Empleados	2500	7500
Personal de Ventas	2	Empleados	2200	4400
Personal de Marketing	1	Empleado	2800	2800
PLATAFORMAS DE TRABAJO				
Alquiler de Local	1	Local	3000	3000
Software de Diseño	1	Licencia	200	200
Costos de envío	-	-	-	1000
COSTOS INDIRECTOS				
Publicidad y Marketing	-	-	-	1500
Accesorios de oficina	-	-	-	300
COSTOS FIJOS				
Seguro comercial	1	Póliza	500	500
Servicios públicos	1	Mensual	250	250
TOTAL				20150

Fuente: *Cómo hacer una estructura de costos: tipos, ejemplos y mejores prácticas.* (2025, 8 abril). HUBSPOT. https://blog.hubspot.es/sales/estructura-costos

3.16 Programación de obra

Es una herramienta que ayuda a tener un marco de referencia, con base en la metodología de secuencias, de tiempos, y de interrelaciones, desarrollando en conjunto las etapas de proyecto. Permite conocer los tiempos de las actividades, los responsables y los equipos involucrados en los procesos de ejecución. Con la

programación se puede conocer las fechas para suministro de material, así como herramientas necesarias y tiempo máximo y mínimo de una construcción.

Figura 3.12. ejemplo de programación

Fuente: SlideTeam. (2023, 16 febrero). *Activity Schedule Roadmap for construction project management*. https://www.slideteam.net/activity-schedule-roadmap-for-construction-project-management.html

3.17 Estructura de descomposición del trabajo

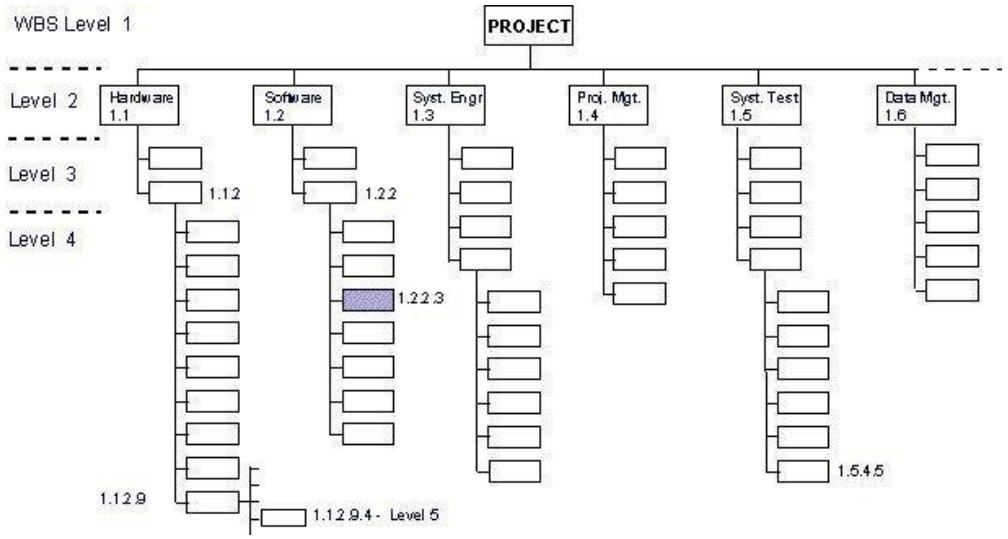
Esta herramienta permite organizar los entregables del proyecto clasificados visualmente por diferencia de jerarquías o niveles. Es un plan de proyecto presentado visualmente para enunciar el objetivo de la empresa y las dependencias involucradas para lograr el objetivo.

La EDT se divide por niveles:

- Nivel 1: es la forma más simple del proyecto. Contiene el objetivo principal.
- Nivel 2: es la parte donde el objetivo se fragmenta según la dependencia o departamento. Se puede enunciar el grado de responsabilidad y el objetivo específico que debe de implementar cada dependencia.

- Nivel 3: es el dónde se descomponen aún más esos objetivos específicos para conocer el alcance, el responsable y los métodos para ejecutar
- Nivel 4: es donde se ejecuta la estrategia para cumplir con los objetivos, usualmente se aplican parámetros de medición para revisar el progreso.

Figura 3.13. ejemplo de EDT



Fuente: *Qué es la estructura de desglose del trabajo (EDT)*. (s. f.). EdrawMax. https://edraw.wondershare.es/wbs/

3.18 Tablero de control

Es una herramienta que permite el análisis del estado actual de la empresa, con descripciones, indicadores, planes, estrategias e iniciativas. Se puede hacer un análisis general o bien, por áreas o departamentos.

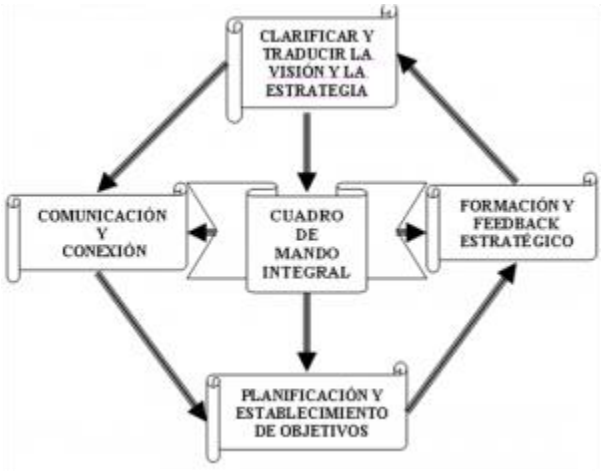
Un buen tablero de control debe ser:

- Visualmente claro
- Integral

Se debe:

- Conocer a la audiencia
- Establecer el objetivo
- Definir las métricas
- Escoger el tipo de gráfica (de barras de líneas, de torta o mini gráficos)
- Hacer las cifras y los datos más concisos.

Figura 3.11. ejemplo de tablero de control



Fuente: *CUADRO DE MANDO INTEGRAL y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLAS*. (2012). [Vanesa Edith Cáceres, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO]. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/caceresetrabajo-de-investigacion.pdf

3.19 Mapeo estratégico

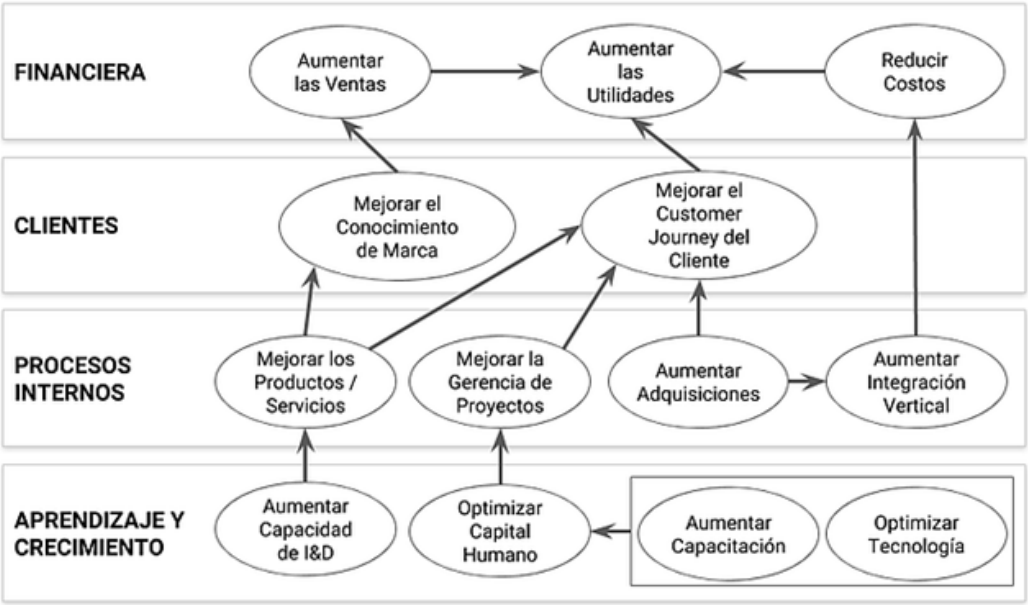
Es una herramienta que se sirve de una visualización general de la estrategia que se pretende usar. Hace una descripción del plan a implementar, analizando causas y efectos que nos permitan alcanzar los objetivos directamente relacionados con las secciones del balanced scorecard, que son financiera, del cliente, de los procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Dentro del mapeo estratégico vienen los roles y responsabilidades, así que cada colaborador puede usarlo para saber cómo va a participar y cómo sumará para que el objetivo se cumpla.

Para hacer un mapeo estratégico se necesita:

- Añadir los objetivos estratégicos y las perspectivas del BSC
- Añadir las relaciones de causa y efecto
- Establecer los temas o líneas estratégicas
- Mostrar la información y dar seguimiento al desempeño
- Elegir la variación del mapeo estratégico que mejor se adapte

Figura 3.12 ejemplo de mapeo estratégico



Fuente: Damks. (2020, 5 junio). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Fundamentos del Marketing. https://fundamentosdelmarketing.wordpress.com/2020/06/05/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace/

3.20 Balanced Scorecard

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard data de 1992, cuyos autores fueron Robert Kaplan y David Norton para una compañía de semi conductores, fue publicado por Harvard Business Review y es una de las referencias más importantes de las herramientas para control y cumplimiento de objetivos.

Esta herramienta es un sistema de gestión que radica atendiendo únicamente a los aspectos que están relacionados con temas financieros, de cliente, internos, de aprendizaje y crecimiento. Esto permite a la empresa crear objetivos de valor a largo plazo. El seguimiento de avance se mide con indicadores que realmente muestran el progreso de cada actividad, y permite arreglar a tiempo el programa para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Las perspectivas que lo componen, como se mencionan son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Figura 3.16. Ejemplo de balanced scorecard

Balanced Scorecard for Information Technology

STRATEGIC OBJECTIVES		GOAL	OBJECTIVE	KPIs	TARGETS
give our customers the best IT experience		what we want to accomplish	how we are going to accomplish the goal	measure	goal
FINANCIAL	Allot the budget to support the business goals and objectives. Use smart, transparent financial interactions.	• Show cost savings. • Develop staff awareness of costs and benefits of new processes.	• Maintain IT cost efficiency. • Use process value analysis on initiatives. • Use CBA to make SMART decisions.	• Expenses as a % of budget • % initiatives with cost savings • % initiatives with cost benefit	• 5% per employee • 80% • 60%
CUSTOMER	Collaborate with customers to identify and understand their needs and expectations. Achieve satisfaction through service and product delivery.	• Identify customer needs and inefficiencies, and implement solutions. • Build better customer relationships.	• Provide time-sensitive and effective technical support. • Ensure software products are stable.	• # service calls closed per time to reach • # reports of software-specific issues	• 30 per 5 days • <5 per month
INTERNAL PROCESSES	Use innovation to improve internal processes. Maximize the resources by implementing new strategies.	• Improve process delivery. • Improve service delivery.	• Provide a reliable IT architecture. • Improve user experience. • Act as a software training and knowledge base.	• % service calls related to architecture • % improvement on user survey • # trainings and information requests	• <5% • 10% per quarter • 20 per month
LEARNING & GROWTH	Achieve a culture of growth and development to develop our employees to improve employee engagement and satisfaction.	• Prepared and trained workforce • Accomplish goals and finish projects.	• Provide quality assurance. • Provide proactive security. • Analyze user issues. • Search out training opportunities.	• # staff per call necessary • # security training staff attending • # user groups led • # identified per quarter	• 1 per call • 2 per month • 4 per month • 5 per quarter

Fuente: Weller, J. (2024, 18 junio). Free Balanced Scorecard Templates and Examples. *Smartsheet*. https://www.smartsheet.com/balanced-scorecard-examples-and-templates

Capítulo IV

Aplicación de las herramientas de planeación estratégica en una microempresa del sector de la construcción

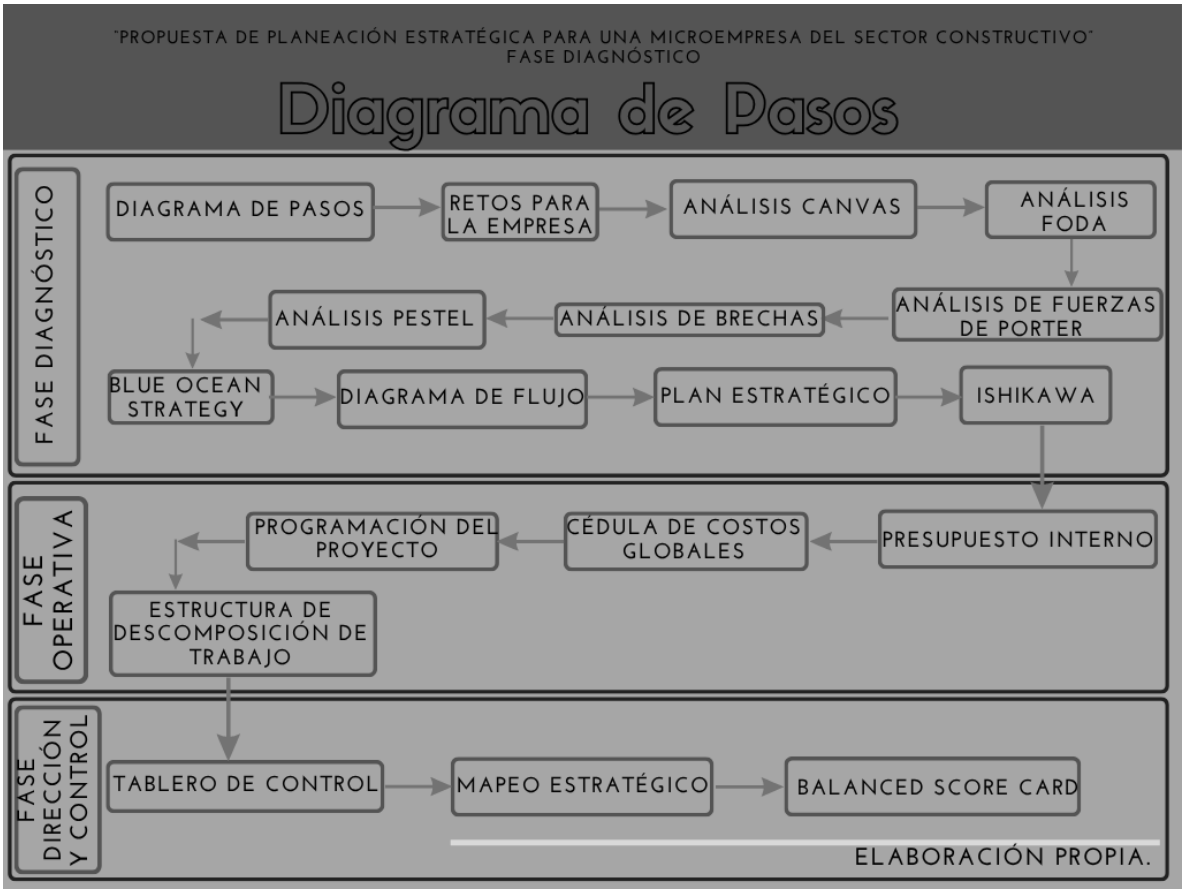
4.1 Diagrama de pasos

En este apartado se aplicó la metodología antes mencionada, como se muestra en la figura 4.1.

El orden elegido de estas herramientas, dividido en tres fases, representa los tres cambios fundamentales en la organización, siendo la fase diagnóstico conformada por el diagrama general de pasos, los retos para la empresa, análisis canvas, análisis foda, análisis de las fuerzas de porter, análisis de brechas, análisis pestel, blue ocean strategy, diagrama de flujo, plan estratégico, y el diagrama Ishikawa. Toda esta fase, sirviendo para conocer el estado actual de la empresa y cómo podemos cambiarlo. La fase dos, orientada a las mejoras operativas se compone por el presupuesto interno, la cédula de costos globales, la programación del proyecto y la estructura de descomposición del trabajo, reflejando cambios en la operación y en la administración de la empresa. La fase tres orientada al seguimiento y control directivo se compone del tablero de control, el mapeo estratégico y el balanced scorecard, siendo el enfoque de medición seguimiento y control necesarios para monitorear las mejoras y comprobar su eficacia y progreso empresarial.

Todas estas herramientas sirven para elaborar una planeación estratégica viable para la empresa, y más adelante veremos su influencia positiva en la implementación.

Figura 4.1. Diagrama de pasos metodológicos.

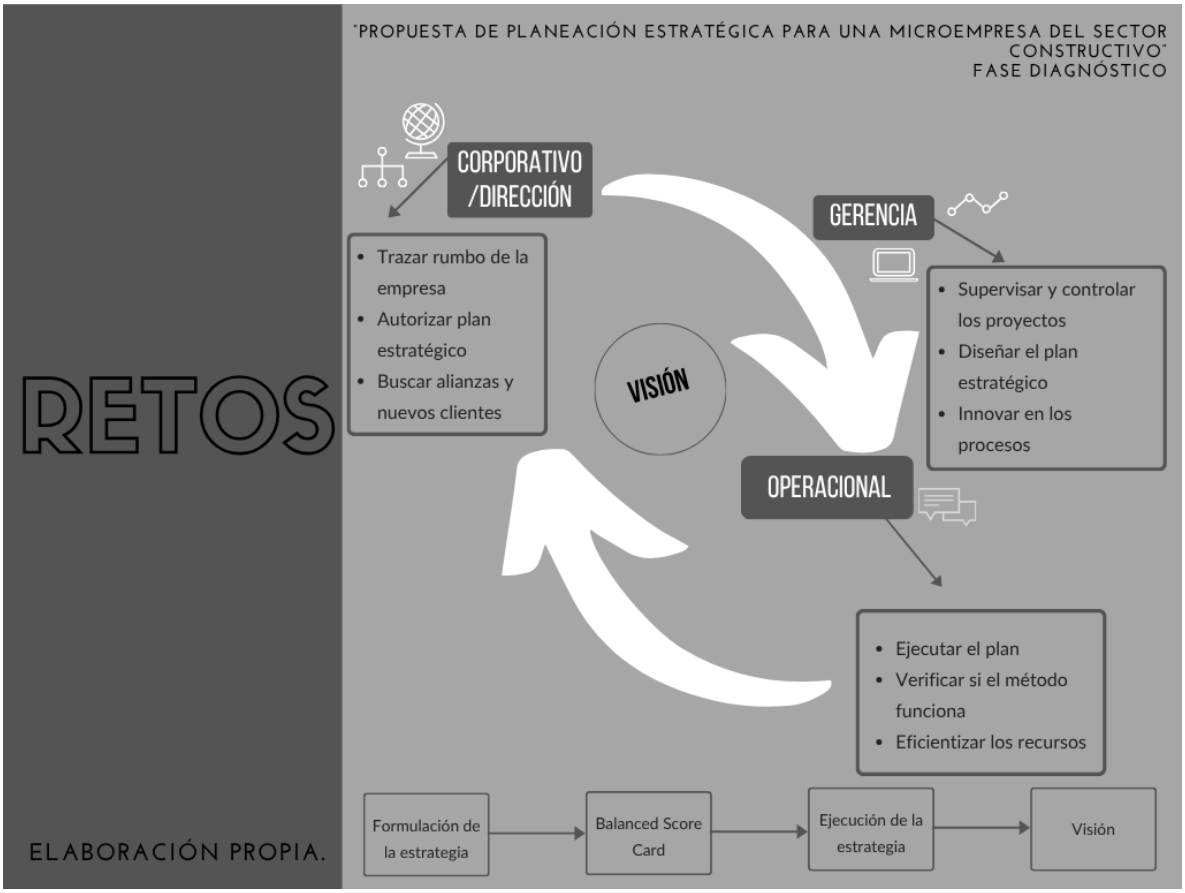


Fuente: Elaboración propia

4.2 Retos para la empresa

Todo parte de la visión y misión de la empresa, para poder transmitirla hacia los subordinados, ya que es vital que todos estén en la misma sintonía, ya que según la revista Fortune, del 100% de las planeaciones, solo el 10% se ejecuta bien, lo cual dice que el punto crítico es la ejecución de la estrategia. Es por ese motivo que se propone la realización de un balanced scorecard para poder tener indicadores que permitan conocer la medición de los procesos, y así, la formulación de la estrategia se pueda ejecutar de la mejor manera posible.

Figura 4.2. Retos para la empresa

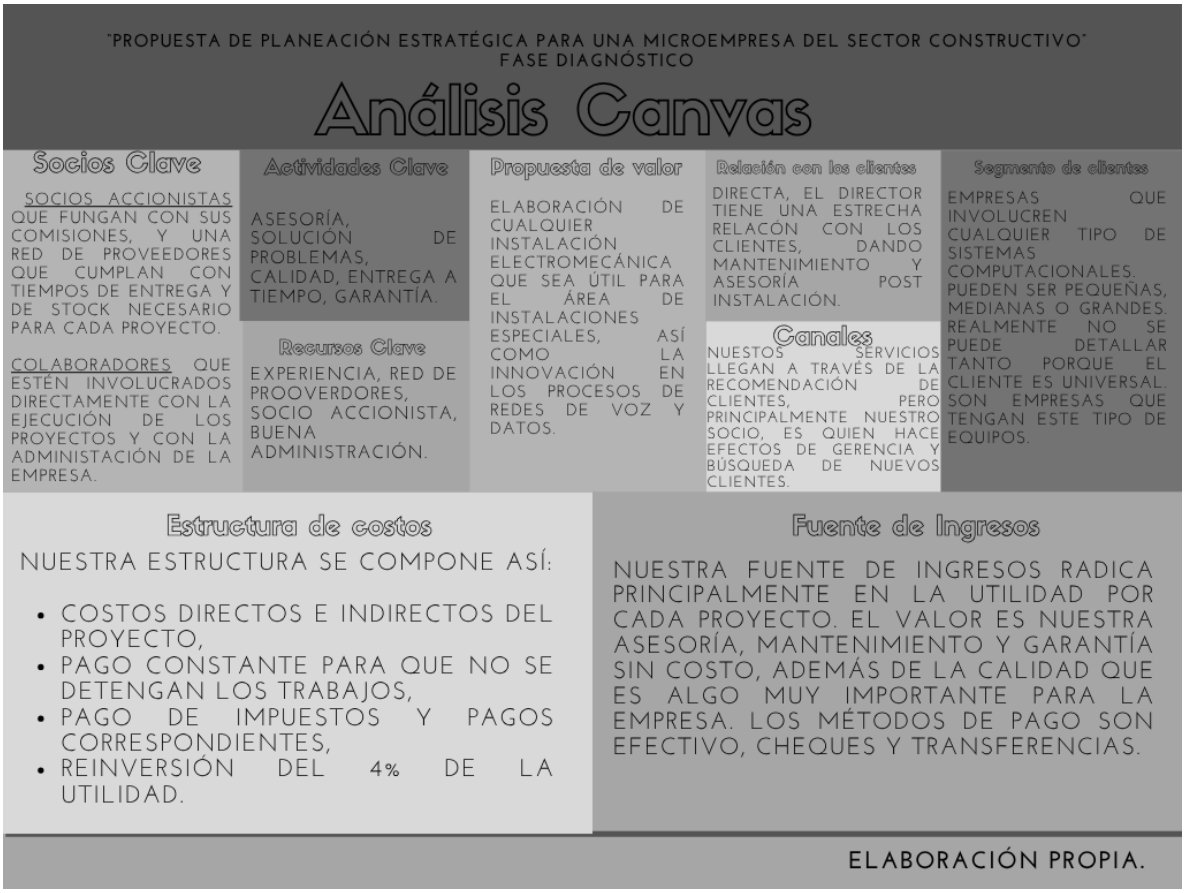


Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis Canvas

Una vez determinado que la causa raíz se basa en la eficiencia de los procesos, estipulamos un ejemplo de cómo debería intervenir la planeación estratégica en uno de los proyectos que un cliente requiere de la empresa. Uno de los problemas que incrementaba el presupuesto del proyecto era la merma en el cableado, por eso, con la ayuda de la planeación estratégica, se presenta una reingeniería en el proceso, comenzando por este análisis Canvas.

Figura 4.3. Análisis Canvas



Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis FODA

En este caso se analizan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que reafirman el lugar en el que está la empresa, y que, a su vez, ayuda a visibilidad el potencial que esta tiene. También vale la pena analizar las debilidades y las amenazas que se enfrentan las empresas. Esta herramienta permite visualizar los puntos positivos y las áreas de oportunidad como análisis de consulta.

Figura 4.4. Análisis FODA.

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE DIAGNÓSTICO

Análisis FODA

Fortalezas

- EXPERIENCIA
- RECONOCIMIENTO DE MARCA
- CLIENTES DE NICHO
- DIVERSIFICACIÓN
- RAPIDEZ
- MODELO DE NEGOCIO VANGUARDISTA
- GARANTÍAS POSTVENTA
- ASESORÍA PERSONALIZADA SEGÚN PROYECTO

Oportunidades

- CRECIMIENTO A MEDIANA EMPRESA
- ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO CON PROGRAMACIÓN
- ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS INTERNOS.
- APLICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA CONCENTRAR ESFUERZOS EN ACTIVIDADES RENTABLES.
- SEGREGACIÓN DE PROYECTOS SEGÚN RENTABILIDAD.
- AUMENTAR LA VISIBILIDAD EMPRESARIAL
- MONITOREO DE CRECIMENTO Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS MEDIANTE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN

Debilidades

- USO DEL TIEMPO DURANTE LA JORNADA LABORAL
- DESORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
- FALTA DE PERSONAL
- OBJETIVOS NO IDENTIFICADOS

Amenazas

- COMPETIDORES
- PRECIOS BAJOS DE LA COMPETENCIA
- UNIDAD DE NEGOCIO OBSOLETA
- CATÁLOGO DE CLIENTES

ELABORACIÓN PROPIA.

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE DIAGNÓSTICO

Análisis FODA

Fortalezas

- EXPERIENCIA
- RECONOCIMIENTO DE MARCA
- CLIENTES DE NICHO
- DIVERSIFICACIÓN
- RAPIDEZ
- MODELO DE NEGOCIO VANGUARDISTA
- GARANTÍAS POSTVENTA
- ASESORÍA PERSONALIZADA SEGÚN PROYECTO

Oportunidades

- CRECIMIENTO
- APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO
- ESTANDARIZACIÓN
- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
- SEGREGACIÓN DE PROYECTOS
- VISIBILIDAD EMPRESARIAL
- MONITOREO DE CRECIMENTO Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Debilidades

- APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO
- DESORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
- FALTA DE PERSONAL
- OBJETIVOS NO IDENTIFICADOS

Amenazas

- COMPETIDORES
- PRECIOS BAJOS DE LA COMPETENCIA
- UNIDAD DE NEGOCIO OBSOLETA
- CATÁLOGO DE CLIENTES

ELABORACIÓN PROPIA.

Fuente: Elaboración propia

4.5 Análisis de fuerzas de Porter

Este es el análisis de mercado más fuerte del documento, ya que refuerza la importancia de destacar y evolucionar en un mercado cambiante e impredecible. Con esta herramienta se deja claro cuáles son los factores a analizar para no ser como el resto, sino imprimir nuestro sello de casa en cada proyecto en el que se participa.

Figura 4.5. Análisis de fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

4.6 Análisis de brechas o GAP

Esta herramienta ha dejado clara la brecha entre los objetivos iniciales y lo que separa para cumplirlos, con esta herramienta se puede visibilizar esos obstáculos para atacarlos y así poder definir nuevos objetivos.

Figura 4.6. Análisis de brechas o GAP

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE DIAGNÓSTICO

Análisis de Brechas (GAP)

DEFINIR LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO

- POSICIONARNOS COMO REFERENTE EN CALIDAD Y PROFESIONALISMO EN LA INDUSTRIA DE CONSTRUCCIÓN, ESPECIALIDAD EN VOZ Y DATOS.
- TENER PROYECTOS EN CURSO, DE TAL FORMA DE OFRECER UN FLUJO DE INGRESOS PARA QUE EL NEGOCIO SEA RENTABLE.
- OFRECER SOLUCIONES A LAS NECESIDADES DE LOS PROYECTOS EMERGENTES.
- CRECER, SIEMPRE QUE NO SE VEA COMPROMETIDA LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.

EVALUAR EL DESEMPEÑO ACTUAL DE LA EMPRESA

- LA EMPRESA CUENTA CON CLIENTES DE NICHO, CON LOS QUE, A TRAVÉS DE LOS AÑOS, SE HA CONSOLIDADO UNA RELACIÓN LABORAL.
- LA EMPRESA NO HA PODIDO CONTACTAR CLIENTES NUEVOS ESTABLES. HACE FALTA LA VISORÍA DE NUEVOS PROYECTOS.
- LA EMPRESA OFRECE SOLUCIONES CON HERRAMIENTAS INNOVADORAS Y ABRAZANDO LA TECNOLOGÍA PARA AVANZAR.
- LA EMPRESA NO HA CRECIDO, POR ELLO HA RECHAZADO PROYECTOS GRANDES POR FALTA DE CAPACIDAD DE MANIOBRA.

ANALIZAR LA BRECHA

- LA EMPRESA SE HA POSICIONADO CON CLIENTES DE NICHO, PERO NO COMO UN REFERENTE A MAYOR ESCALA EN LA CIUDAD.
- LA EMPRESA CUENTA CON EL FLUJO ECONÓMICO PROPORCIONADO POR PROYECTOS PEQUEÑOS, PERO NO HA ENTRADO EN PROYECTOS DE MAYOR ENVERGADURA.
- LA EMPRESA NO HA PODIDO AUMENTAR SU CAPACIDAD DE MANIOBRA, POR ELLO, SU CRECIMIENTO NO HA REPRESENTADO UN AVANCE EN EL TIEMPO.

ELABORAR UN INFORME DETALLADO

LA EMPRESA ES PEQUEÑA, CUMPLIENDO CON SUS NECESIDADES MENORES, PERO ACTUALMENTE NO CUENTA CON LA CAPACIDAD NECESARIA PARA COMPETIR EN PROYECTOS QUE DEMANDAN MAYOR PERSONAL, MAYOR EQUIPO Y MAYOR ESTRATEGIA. SI LA EMPRESA APLICA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PODRÍA TENER LOS RECURSOS QUE LE PERMITAN INCREMENTAR SU FUERZA DE TRABAJO Y EL EQUIPO PARA TENER LA CAPACIDAD DE ATENDER PROYECTOS DE MAYOR ALCANCE Y DIFICULTAD.

ELABORACIÓN PROPIA.

Fuente: Elaboración propia

4.7 Análisis Pestel

Se usa esta herramienta para identificar los factores que se debe considerar que afectan a la empresa en el ramo de las telecomunicaciones, estos factores externos tienen una influencia directa en la empresa y no se pueden dejar de lado. Más adelante se ahondará cada uno de estos factores.

Figura 4.7. Análisis Pestel

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE DIAGNÓSTICO

	P	E	S	T	E	L
1	REFORMA DE LAS TELECOMUNICACIONES	INFLACIÓN	GENERACIÓN DE EMPLEOS	CURSOS DE INNOVACIÓN TECNOLOGICA	EMISIÓN MÍNIMA DE RESIDUOS	PRESTACIONES Y RESPONSABILIDADES PATRONALES
2	IMPUESTOS A EMPRESAS INTERNACIONALES	AUMENTO EN PRECIO DEL COBRE	CAPACITACIÓN	APLICACIÓNES DE TECNOLOGÍA AVANZADA	REUTILIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS	CONTRATOS
3	REFORMA DE LAS TELECOMUNICACIONES	AUMENTO EN PRECIO DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	MEJORA CONTINUA	CURSOS DE INNOVACIÓN TECNOLOGICA	REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS	REGLAMENTOS DE CONSTRUCCIÓN ESTATALES
4	INICIATIVAS A PYMES	AUMENTO EN PERCEPCIÓN SALARIAL AL PERSONAL SEGÚN EXPERIENCIA	PROGRAMAS DE APOYO A COLABORADORES	PROPUESTAS DE MEJORA TECNOLÓGICA EN LA EMPRESA	ENTREGA DE DESECHOS A EMPRESAS RECICLADORAS	FONDOS DE RETENCIÓN
5	LEGISLACIÓN SOBRE IMPUESTOS	FLUJO DE ANTICIPOS	IMPACTO ÉTICO	INFRAESTRUCTURA EFICIENTE	ANÁLISIS AMBIENTAL DE HUELLA	REGLAMENTOS INTERNOS
	Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal

ELABORACIÓN PROPIA.

Fuente: Elaboración propia

4.8 Blue ocean strategy

Esta herramienta refuerza al FODA del punto anterior, solo que visualiza la oportunidad de crecimiento de la empresa en el mercado y se orienta en objetivos de venta y en puntos para sobresalir y mejorar el valor de marca diferenciándose con la competencia. Con esta herramienta se dejan claros los objetivos mercantiles y de evolución de soluciones tecnológicas.

Figura 4.8. Blue ocean strategy.

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE DIAGNÓSTICO

Blue Ocean Strategy

Estrategia del océano rojo

- COMPETENCIA EN MERCADOS YA EXISTENTES:

LA INDUSTRIA DE VOZ Y DATOS ACTUALMENTE ESTÁ EN AUGE, POR LO TANTO LA COMPETENCIA ES RAMPANTE. POR ESTA SITUACION, SE ES CONCIENTE DE QUE DEBEMOS TENER ASPECTOS QUE MARQUEN LA DIFERENCIA ENTRE NUESTRA EMPRESA CON LA COMPETENCIA.

- VENCER A LA COMPETENCIA:

LAS VENTAJAS QUE SE TIENEN SON EL RECONOCIMIENTO Y TRAYECTORIA, LA EXPERIENCIA, LAS GARANTÍAS POSTVENTA Y EL TRATO AL CLIENTE, SIEMPRE INNOVANDO Y APRENDIENDO LAS NUEVAS TENDENCIAS PARA APLICACIÓN.

- EXPLOTAR LA DEMANDA EXISTENTE:

LA TECNOLOGÍA CADA VEZ ES MÁS NECESARIA PARA MANTENER EL ESTILO DE VIDA AL QUE ESTAMOS ACOSTUMBRADOS. ASÍ QUE UTILIZAR ESTA TECNOLOGIA PARA FACILITAR DIVERSAS TAREAS ES UNA LEY DE LA EMPRESA.

- ESCOGER ENTRE COSTO Y DIFERENCIACIÓN:

EN ESTE CASO SE ELIGE LA DIFERENCIACIÓN, YA QUE ES PREFERIBLE OFRECER UN TRABAJO GARANTIZADO Y CON LA CONFIANZA QUE SEA FUNCIONAL, QUE SER UN SERVICIO ECONÓMICO EN ALGÚN ESLABÓN DE LA CADENA DE VALOR PERO QUE NO GARANTICE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .

Estrategia del océano azul

- CREAR NUEVOS ESPACIOS DE MERCADO:

LA INNOVACIÓN HA SIDO DETERMINANTE PARA CREAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO, YA QUE EL DIRECTOR DE LA EMPRESA, TENIENDO UN PERFIL FUERTE EN INGENIERÍA, HA SABIDO COMBINAR SOLUCIONES EN ELECTRÓNICA CON VOZ Y DATOS Y ASÍ GENERAR SOLUCIONES EFECTIVAS A LA NECESIDAD.

- VOLVER A LA COMPETENCIA IRRELEVANTE:

LA COMPETENCIA NO ES UN PROBLEMA CUANDO SE ESTÁ SEGURO QUE NUESTRO TRATO AL CLIENTE, NUESTRAS SOLUCIONES, MODO DE TRABAJAR Y EXPERIENCIA NOS AVALAN. ESTOS PILARES RIGEN NUESTRA DIFERENCIACIÓN PARA QUE CUANDO SE ESCUCHE DE NOSOTROS, SE ASOCIE CON CALIDAD.

- CREAR Y CAPTURAR LA NUEVA DEMANDA:

LA NECESIDAD SE RIGE DEPENDIENDO DE LA SITUACIÓN DEL CLIENTE, POR ELLO ES IMPORTANTE EMPATIZAR CON SU IDEA Y PROPONER UNA INNOVACIÓN A SU FORMA DE RESOLVERLO ACTUAL. TENIENDO ESTO IDENTIFICADO PODEMOS CREAR UNA SOLUCIÓN A LA NECESIDAD.

- PROCURAR UN MEJOR COSTO Y UNA MAYOR DIFERENCIACIÓN:

LA DIFERENCIACIÓN ENTRE NUESTRAS SOLUCIONES CON LAS DEL COMPETIDOR PROMEDIO DEBEN SER HUMANAS CON INNOVACIONES TANGIBLES, MIENTRAS QUE EL COMPROMISO DE ANALIZAR LOS ESLABONES EN LA CADENA DE VALOR Y VER CUÁES PUEDEN SER NEGOCIABLES.

ELABORACIÓN PROPIA.

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE DIAGNÓSTICO

Blue Ocean Strategy

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
• COMPETENCIA EN MERCADOS YA EXISTENTES: LA RIVALIDAD ES RAMPANTE DEBIDO AL AUGE DE LA TECNOLOGÍA DIGITAL	• CREAR NUEVOS ESPACIOS DE MERCADO: COMBINAR SOLUCIONES EN ELECTRÓNICA CON VOZ Y DATOS Y ASÍ GENERAR SOLUCIONES EFECTIVAS A LA NECESIDAD.
• VENCER A LA COMPETENCIA: LA MEJOR FORMA DE VENCER LA COMPETENCIA ES USAR NUESTRA EXPERIENCIA + UNA MÉJORA EN LOS PROCESOS + ESTRATEGIAS DE MARKETING	• VOLVER A LA COMPETENCIA IRRELEVANTE: SE ESTÁ SEGURO QUE NUESTRO TRATO AL CLIENTE, NUESTRAS SOLUCIONES, MODO DE TRABAJAR Y EXPERIENCIA NOS AVALAN.
• EXPLOTAR LA DEMANDA EXISTENTE: DEBIDO AL CRECMIENTO DEL MUNDO DIGITAL, LA DEMANDA DE UNA INFRAESTRUCTURA ESTABLE QUE SOPORTE, ES MUY DEMANDADO	• CREAR Y CAPTURAR LA NUEVA DEMANDA: AUMENTO EN TRABAJOS HOME OFFICE, INFRAESTRUCTURA QUE SOPORTE EL MUNDO DIGITAL ES UNA DE LAS SOLUCIONES QUE PROVEEMOS, SIN MENCIONAR EL CCTV
• ESCOGER ENTRE COSTO Y DIFERENCIACIÓN: EN ESTE CASO SE ELIGE LA DIFERENCIACIÓN, YA QUE ES PREFERIBLE OFRECER UN TRABAJO GARANTIZADO. DIFERENCIARNOS EN LA CALIDAD DEL TRABAJO QUE OFRECEMOS	• PROCURAR UN MEJOR COSTO Y UNA MAYOR DIFERENCIACIÓN: ABANICO DE SERVICIOS, TIEMPO DE ESPERA Y CALIDAD DEBEN REGIR LA **DIFERENCIACIÓN**

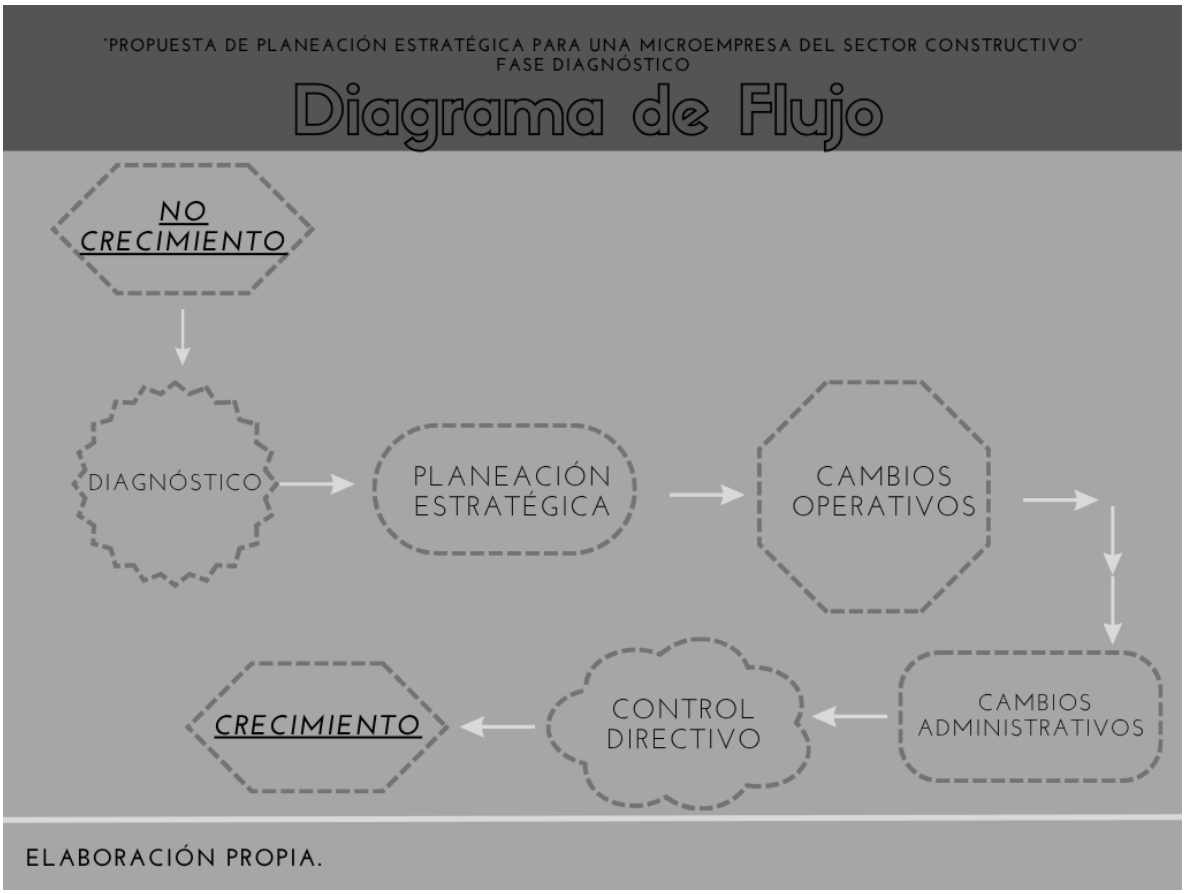
ELABORACIÓN PROPIA.

Fuente: Elaboración propia

4.9 Diagrama de flujo

En este diagrama se explora el proceso evolutivo al implementar nuevos procesos organizacionales, como lo es el balanced scorecard, el cual permite dar seguimiento de forma más apegada a otros métodos convencionales. Con esta propuesta se pretende dar entender la importancia de la planeación estratégica para la situación de la empresa y cómo influiría positivamente en ésta.

Figura 4.9. Diagrama de flujo con un balanced scorecard.



Fuente: Elaboración propia

4.10 Plan Estratégico

Para tener éxito en los resultados es necesario para la empresa objeto de estudio poder administrar y verificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, así como alinear y medir la eficiencia de los procesos. El balanced scorecard dota de mediciones y pasos a que apegarse para poder determinar si el proceso de cambio está en estancamiento o si se está apegado al plan inicial. Esta tabla deja como entradas las estrategias, y como las salidas, los objetivos alcanzados, determinando que las estrategias se aplican para alcanzar objetivos. Los procesos estratégicos que en este caso se alinearon y se midieron son:

- La distribución de recursos
- La asignación del personal
- El uso de la tecnología

- Los sistemas de comunicación
- El seguimiento y la medición
- Y el liderazgo y la administración

La retroalimentación que se espera tener de la aplicación de estas estrategias son los factores clave de los resultados. Que son los indicadores que le dirán a la empresa que los objetivos se alcanzaron.

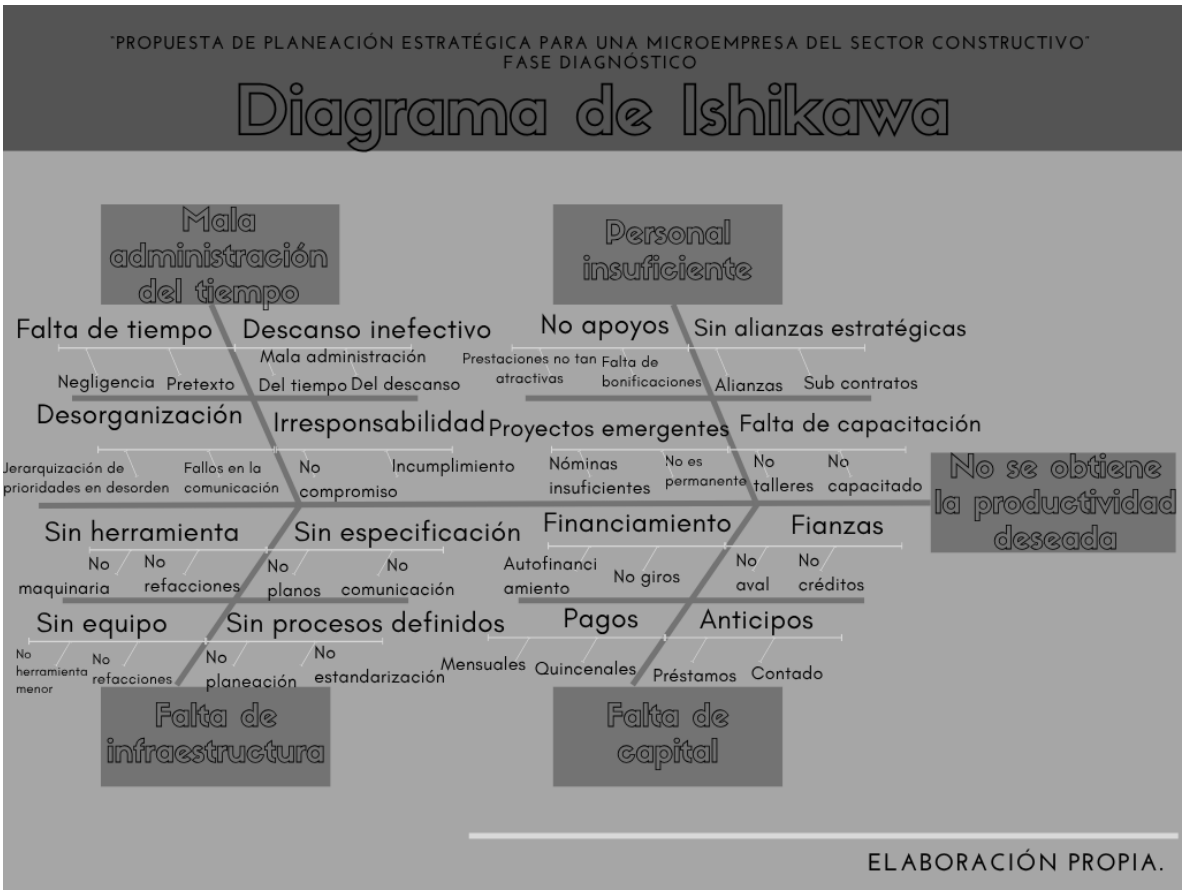
Figura 4.10. Plan estratégico

Fuente: Elaboración propia

4.11 Diagrama Ishikawa

En este apartado se busca encontrar las causas que pueden generar los rechazos de los proyectos, entre los cuales se encuentra la falta de personal, ya que muchas veces la capacidad de atención a clientes depende de si la agenda está saturada o no. Se sugiere explorar alianzas estratégicas para evitar la contratación innecesaria. Otro factor que influye en el rechazo de los proyectos puede ser la falta de tiempo, muchas veces, mal administrado y, por lo tanto, no rinde. Otro factor que se analiza es la falta de infraestructura y equipo, que muchas veces limita la capacidad operativa. Y, por último, la falta de capital, que en ocasiones son montos considerables para comenzar los proyectos.

Figura 4.11. Diagrama Ishikawa sobre la problemática del rechazo de ofertas laborales



Fuente: Elaboración propia

4.12 Presupuesto interno

Se hace una propuesta de crecimiento, no descomunal, sino consta de un pequeño equipo de trabajo que atienda funciones específicas y tenga cubiertos los 4 elementos del Balanced scorecard.

Figura 4.12. Propuesta de presupuesto de nómina interno

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE OPERATIVA

PRESUPUESTO INTERNO

	GASTOS MENSUALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE 1	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE 2	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE 3	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE 4	PRESUPUESTO
1	DEPARTAMENTO DE RH	$12,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$36,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$36,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$36,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$36,000.00	$144,000.00
2	PERSONAL DE NÓMINAS	$12,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$36,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$36,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$36,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$12,000.00	$36,000.00	$144,000.00
3	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$180,000.00
4	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SUMINISTROS	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$180,000.00
5	DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$180,000.00
6	ADQUISICIÓN DE SERVICIOS	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$15,000.00	$45,000.00	$180,000.00
7	DEPARTAMENTO DE FINANZAS	$17,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$51,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$51,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$51,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$51,000.00	$204,000.00
8	PROGRAMA	$17,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$51,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$51,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$51,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$17,000.00	$51,000.00	$204,000.00
9	GASTOS OPERATIVOS DE INVERSIÓN	$10,000.00	-	-	$10,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	TOTAL DE GASTOS	$128,000.00	$118,000.00	$118,000.00	$364,000.00	$118,000.00	$118,000.00	$118,000.00	$354,000.00	$118,000.00	$118,000.00	$118,000.00	$354,000.00	$118,000.00	$118,000.00	$118,000.00	$354,000.00	$1,426,000.00

ELABORACIÓN PROPIA.

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE OPERATIVA

PRESUPUESTO INTERNO

	GASTOS DEPARTAMENTALES	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	PRESUPUESTO
1	DEPARTAMENTO DE RH	$36,000.00	$36,000.00	$36,000.00	$36,000.00	$144,000.00
2	PERSONAL DE NÓMINAS	$36,000.00	$36,000.00	$36,000.00	$36,000.00	$144,000.00
3	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	$45,000.00	$45,000.00	$45,000.00	$45,000.00	$180,000.00
4	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SUMINISTROS	$45,000.00	$45,000.00	$45,000.00	$45,000.00	$180,000.00
5	DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA	$45,000.00	$45,000.00	$45,000.00	$45,000.00	$180,000.00
6	ADQUISICIÓN DE SERVICIOS	$45,000.00	$45,000.00	$45,000.00	$45,000.00	$180,000.00
7	DEPARTAMENTO DE FINANZAS	$51,000.00	$51,000.00	$51,000.00	$51,000.00	$204,000.00
8	PROGRAMA	$51,000.00	$51,000.00	$51,000.00	$51,000.00	$204,000.00
9	GASTOS OPERATIVOS DE INVERSIÓN	$10,000.00	-	-	-	$10,000.00
10	TOTAL DE GASTOS	$364,000.00	$354,000.00	$354,000.00	$354,000.00	$1,426,000.00

ELABORACIÓN PROPIA.

Fuente: Elaboración propia

4.13 Cédula de costos globales

Se hace la propuesta de una plantilla para la propuesta de una cédula de costos globales para cada proyecto tomando como ejemplo el del punto anterior, se hace la estimación de cuánto costaría llevar a cabo la ejecución de este, facilitando así el control de los presupuestos de los proyectos.

Figura 4.13. Cédula de costos globales

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE OPERATIVA

CÉDULA DE COSTOS GLOBALES

	TIPO DE COSTO		GASTOS	CONCEPTO	COSTO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
1	COSTO DIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	BOBINA DE CABLE CATEGORÍA 6	$3,000.00	2	$6,000.00	CARGADO AL PROYECTO
2	COSTO DIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	PLACAS BASE	$50.00	8	$400.00	CARGADO AL PROYECTO
3	COSTO DIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	MINI JACK PARA PLUG RJ45	$200.00	30	$6,000.00	CARGADO AL PROYECTO
4	COSTO DIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	RACK DE FIJACIÓN PARA SITE	$4,000.00	1	$4,000.00	CARGADO AL PROYECTO
5	COSTO DIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	PANEL DE PARCHEO	$300.00	2	$600.00	CARGADO AL PROYECTO
6	COSTO DIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	CHAROLA PARA CABLEADO CON GRAPAS	$300.00	15	$4,500.00	CARGADO AL PROYECTO
7	COSTO DIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	ROLLO DE POLIDUCTO DE 3/4"	$600.00	1	$600.00	CARGADO AL PROYECTO
8	COSTO INDIRECTO	COSTO VARIABLE	OPERATIVOS	HERRAMIENTA MENOR	$2,500.00	1	$2,500.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
9	COSTO INDIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	ADQUISICIÓN DE CINTA GUÍA METRADA	$4,500.00	1	$4,500.00	CARGADO AL PROYECTO
10	COSTO INDIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	DISTANCIÓMETRO BOSH	$6,000.00	1	$6,000.00	CARGADO AL PROYECTO
11	COSTO INDIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	SOFTWARE AUTOCAD ELECTRICAL	$3,000.00	1	$3,000.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
12	COSTO INDIRECTO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN	SOFTWARE REVIT PLOMB	$3,000.00	1	$3,000.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
13	COSTO INDIRECTO	COSTO FIJO	OPERATIVOS	GASOLINA	$100.00	38	$3,800.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
14	COSTO INDIRECTO	COSTO VARIABLE	OPERATIVOS	ARTÍCULOS DE PAPELERÍA	$500.00	3	$1,500.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
15	COSTO INDIRECTO	COSTO VARIABLE	OPERATIVOS	EQUIPO DE CÓMPUTO	$3,000.00	1	$3,000.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
16	COSTO INDIRECTO	COSTO FIJO	OPERATIVOS	RENTA	$4,000.00	2	$8,000.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
17	COSTO INDIRECTO	COSTO FIJO	OPERATIVOS	PAGOS DE SERVICIOS PÚBLICOS (LUZ ELÉCTRICA Y AGUA)	$1,500.00	2	$3,000.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
18	COSTO INDIRECTO	COSTO FIJO	OPERATIVOS	PAGO DE SERVICIOS PRIVADOS (INTERNET)	$500.00	2	$1,000.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
19	COSTO INDIRECTO	COSTO FIJO	HONORARIOS	SUELDO DEL GERENTE	$1,000.00	38	$38,000.00	SE CONTEMPLARÁ EL 15% DE ESTE VALOR
20	COSTO DIRECTO	COSTO FIJO	HONORARIOS	SUELDO DEL SUPERVISOR	$500.00	38	$19,000.00	CARGADO AL PROYECTO
21	COSTO DIRECTO	COSTO FIJO	HONORARIOS	SUELDO DEL EJECUTOR	$500.00	38	$19,000.00	CARGADO AL PROYECTO
22	COSTO DIRECTO	COSTO FIJO	HONORARIOS	SUELDO DEL AYUDANTE DEL EJECUTOR	$400.00	38	$15,200.00	CARGADO AL PROYECTO

COSTO DIRECTO: $85,800.00
COSTO INDIRECTO: $10,020.00
UTILIDAD: 10%

COSTO TOTAL DEL PROYECTO: $105,402.00

PROYECCIONES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	TOTAL
PROYECCIÓN POR SEMANA	$57,110.00	$7,316.93	$7,316.93	$7,316.93	$7,316.93	$7,316.93	$7,316.93	$4,390.16	$105,402.00
PROYECCIÓN POR MES	$79,061.05				$26,340.95				$105,402.00

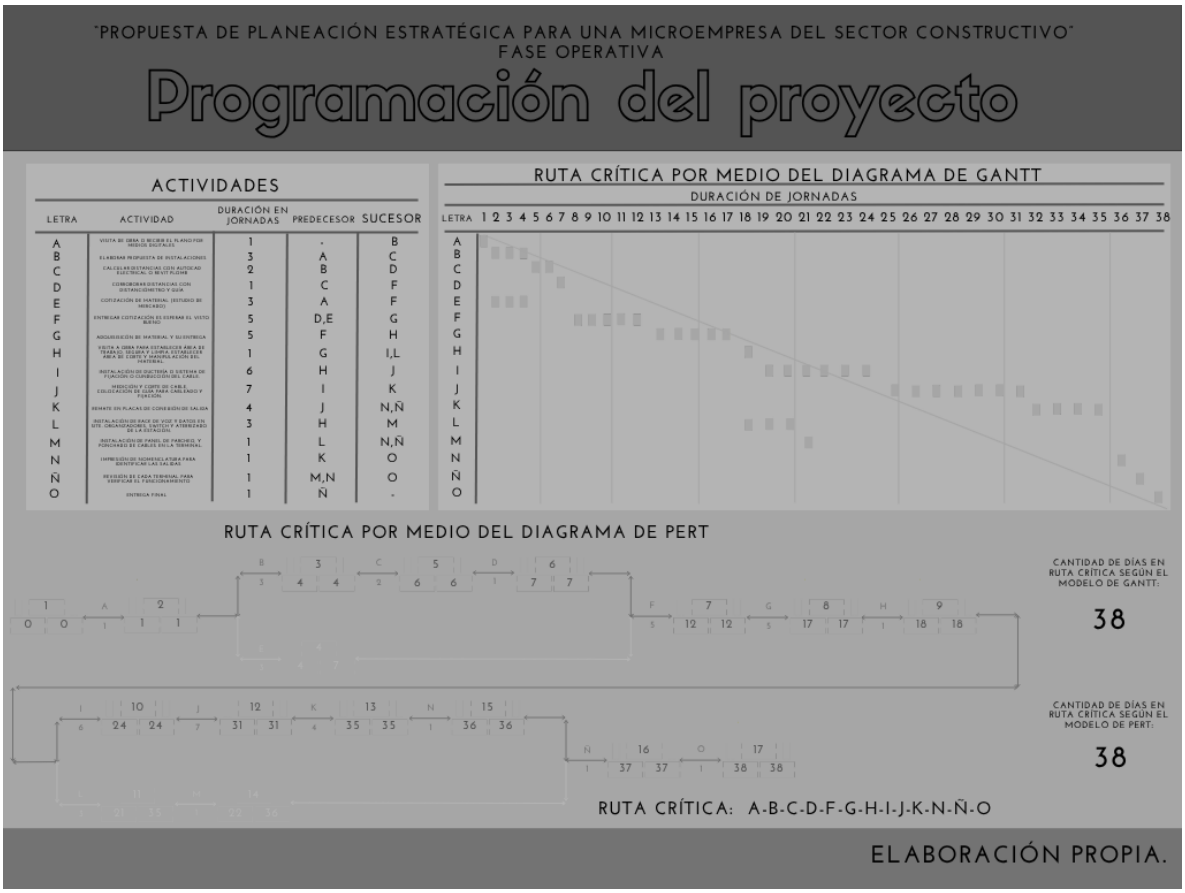
ELABORACIÓN PROPIA.

Fuente: Elaboración propia

4.14 Programación del proyecto

Se propone crear la programación debida para cada proyecto, con base en un listado de actividades, que definen el orden de la ejecución, con una tabla de antecedentes y secuentes. Con esa información se pretende elaborar un diagrama de Gantt para comparar las actividades que se pueden ejecutar simultáneamente, ahorrando tiempo y dinero, así como una ruta crítica de actividades resultado del diagrama de PERT.

Tabla 4.14. Programación de obra: Tabla de antecedentes y secuentes, programación por el diagrama de Gantt y ruta crítica por el método de Pert

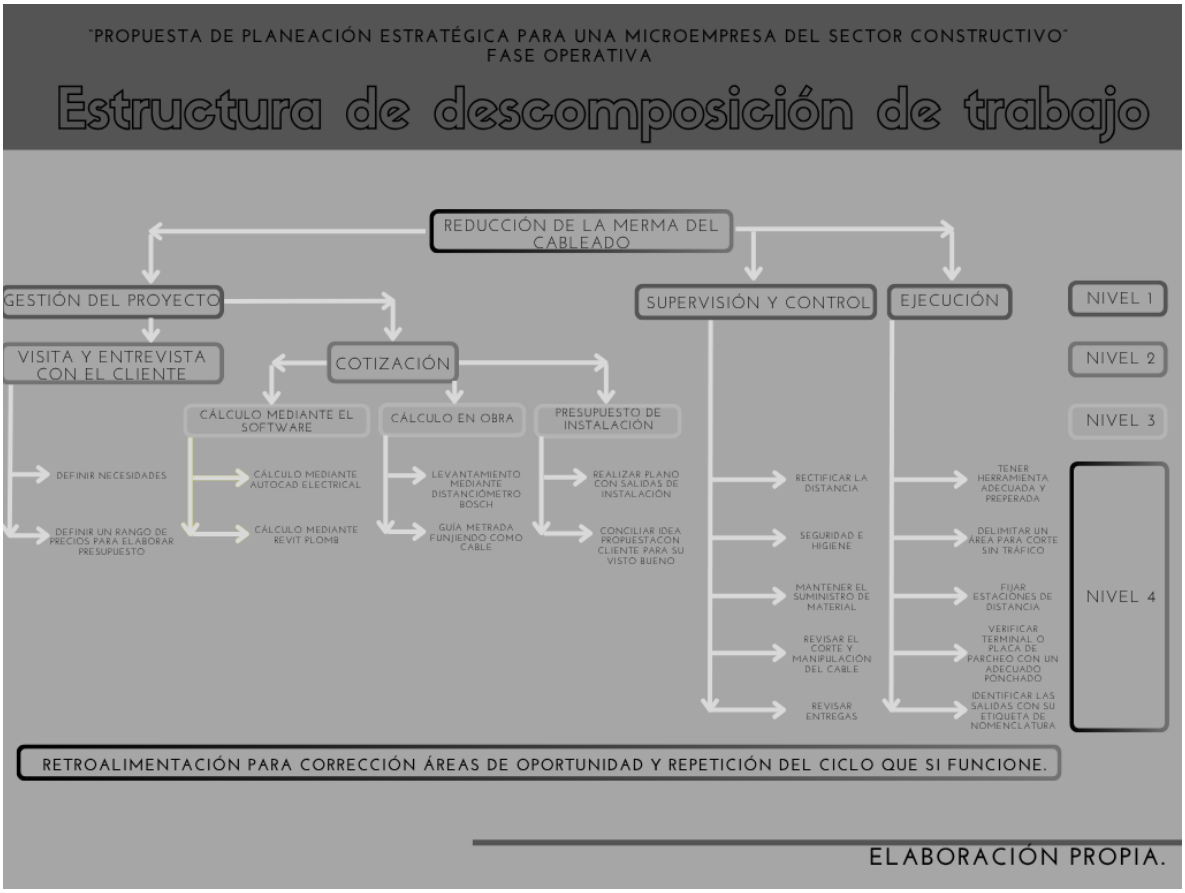


Fuente: Elaboración propia

4.15 Estructura de descomposición del trabajo

Retomando el ejemplo de la eficacia de los procesos, se describe el proceso de atención, planeación ejecución y control de un proyecto ejemplo. Se divide punto por punto en 4 niveles según el grado de inclusión del equipo completo, siendo el nivel 4 operativo y de ejecución donde se debe poner énfasis en la supervisión para que se pueda llevar a cabo la estrategia de forma correcta.

Figura 4.15. Estructura de descomposición de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

4.16 Tablero de control

Aquí se plantean objetivos estratégicos, indicadores de desempeño e iniciativas estratégicas. Los objetivos están en relación con las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard (financiero, clientes, procesos y desarrollo). Los indicadores de desempeño deben de contener indicadores, responsables, y frecuencias de medición. Las iniciativas estratégicas son por cada objetivo, para ofrecer ventajas competitivas a la competencia. Los objetivos estratégicos fueron propuestos con los criterios SMART (Specific, Measureable, Attainable, Relevant, Time Based). Los indicadores de desempeño comúnmente llamados KPI´s nos ayudaron para determinar el apego a la metodología, por eso se plantean tres objetivos

estratégicos, que son aumentar la productividad, mejorar la cartera de los clientes y posicionarse como empresa en la industria del ramo de la construcción, en voz y datos.

Figura 4.16. Tablero de control

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE DIRECCIÓN Y CONTROL

Tablero de Control

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	MEJORA	PERIODO	RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	JORNADAS EFECTIVAS DE TRABAJO	SEMANAL	DIRECTOR	CAMBIAR LOS HORARIOS DE TRABAJO
	EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE INSTALACIÓN	CERTIFICACIONES PERIÓDICAS	SEMESTRAL	DIRECTOR	CAMBIAR LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS
MEJORAR LA CARTERA DE CLIENTES	AUMENTO EN EL NÚMERO DE CLIENTES	PUBLICIDAD	SEMANAL	GERENTE	MEJORAR LOS SISTEMAS DE MARKETING
	AUMENTO EN LOS PROYECTOS SOLICITADOS	DIVERSIFICACIÓN DE CUADRILLAS	SEMANAL	GERENTE	MEJORAR EL SISTEMA DE POST VENTAS
POSICIONARSE COMO EMPRESA	RECONOCIMIENTO DE MARCA	OFRECER SERVICIOS INTEGRALES	CONTINUO	DIRECTOR	MEJORAR EN REDES SOCIALES
	EXPANSIÓN	EXPLORAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	MENSUAL	DIRECTOR	ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ELABORACIÓN PROPIA.

Fuente: Elaboración propia

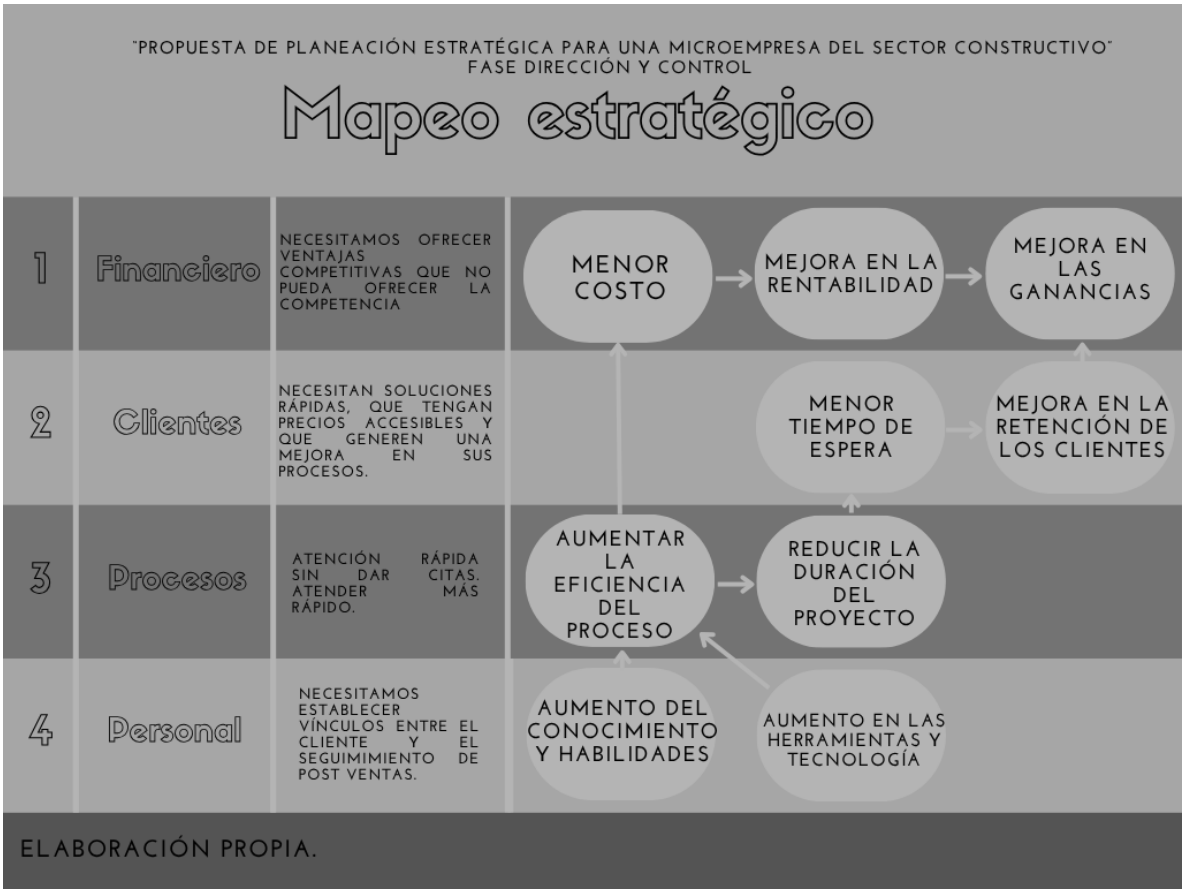
4.17 Mapeo estratégico

El mapeo estratégico que se plantea aquí está pensado para aplicar las estrategias respecto a las 4 dimensiones. (financiero, clientes, procesos y gente). Se leen de arriba hacia abajo porque el propósito del Balanced scorecard es precisamente para mejorar las finanzas que es el objetivo de toda empresa. Después de esto, se está enfocando en las necesidades de los clientes para cumplir el enfoque financiero, después se enfocó en los procesos que de mejora para que los clientes estén satisfechos y, por último, que es lo que necesita hacer el personal de la empresa para poder mejorar los procesos, para darle mayor satisfacción al cliente y así

incrementar las utilidades financieras. El mapa describe que, si se tiene un menor costo, mejora la rentabilidad de los procesos y así mejora las ganancias. En la perspectiva de los clientes se pretende reducir el tiempo de espera de estos para darles una mejor atención y así mantener la fidelidad de estos.

En el tema de los procesos se propone que, si se aumenta la eficiencia del proceso de ejecución e instalación de los sistemas de redes, baja el tiempo del ciclo, se reducen los costos indirectos y se reduce el tiempo de espera de los clientes. Y con el personal se propone mejorar los conocimientos y habilidades en la ejecución de los proyectos, así como equiparlos con buena herramienta y tecnología necesaria, para poder aumentar la eficiencia del proceso. Por eso este mapeo estratégico es muy importante para este caso de estudio ya que ayude a ver qué es lo que se necesita cambiar para poder mejorar los procesos.

Figura 4.17. Mapeo estratégico



Fuente: elaboración propia

4.18 Balanced scorecard

En este BSC se presenta la propuesta de medición y control con KPI con los indicadores desde las 4 perspectivas del Balanced scorecard, seguido de los objetivos. Después de ellos se presentan los KPI correspondientes con su unidad de medida porcentual, estableciendo los objetivos en la misma unidad, su frecuencia de medición y un rango porcentual tipo semáforo para revisar si los criterios están siendo bien ejecutados o no. Con un porcentaje óptimo, tolerable y deficiente. El resultado está en blanco porque es una propuesta, pero en caso de aplicarse, se registrarán esos finales. Por último, se cita a un responsable del seguimiento, quien puede apoyar a que esta meta se cumpla. Se propone que este BSC se revise semanal o quincenalmente independientemente a la frecuencia de medición de los KPI para no perder el rumbo a la hora de la ejecución.

Figura 4.18. Balanced Scorecard.

"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCTIVO"
FASE DIRECCIÓN Y CONTROL

BALANCED SCORE CARD

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR (KPI)	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO PORCENTUAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESULTADO	RESPONSABLE
FINANCIERA	GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	INCREMENTO DEL CAPITAL	PORCENTAJE	20%	ANUAL	20%	15%	10%		GERENTE FINANCIERO
FINANCIERA	AUMENTO EN LAS UTILIDADES	BUSCAR COSTOS DE MATERIAL DIRECTAMENTE CON PRODUCTORES	PORCENTAJE	10%	ANUAL	10%	8%	5%		GERENTE FINANCIERO
CLIENTE	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	MONITOREO EN RELACIÓN POSTVENTAS	PORCENTAJE	50%	MENSUAL	50%	45%	40%		GERENTE DE PLANEACIÓN
CLIENTE	MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN	HACER PROGRAMACIÓN SEMANAL DE PROYECTOS	PORCENTAJE	60%	SEMANAL	60%	55%	50%		GERENTE DE PLANEACIÓN
PROCESOS	OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS INTERNOS	MERMAS EN EL CABLEADO O EN EL MATERIAL	PORCENTAJE	5%	POR PROYECTO	5%	2.5%	1%		GERENTE DE PLANEACIÓN
PROCESOS	OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS INTERNOS	REDUCCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE	5%	ANUAL	5%	2.5%	1%		GERENTE FINANCIERO
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	FACILITAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	SATISFACCIÓN LABORAL	PORCENTAJE	40%	MENSUAL	40%	35%	30%		GERENTE DE PLANEACIÓN
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	FACILITAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	CAPACITACIÓN	PORCENTAJE	20%	MENSUAL	20%	15%	10%		GERENTE DE PLANEACIÓN

ELABORACIÓN PROPIA.

Fuente: Elaboración propia

4.19 Seguimiento en la implementación

Aunque inicialmente este documento se elaboró como una propuesta, poco tiempo pasó antes que se comenzara a implementar pues estas herramientas se presentaron al director de la empresa, quien, motivado al conocer los beneficios que traería la implementación de cada herramienta, comenzó con una cultura de renovación e implementación de nuevos procesos, ya que gracias al diagrama de pasos, se trazaba el rumbo de la transformación, definiendo los retos a los que se iba a enfrentar la empresa con esta transformación, y mediante el diagrama Ishikawa se pudo analizar áreas de oportunidad que frenaban para abordar nuevas oportunidades de trabajo para poder tomar acciones y combatir esos puntos. Se pudo tambien dejar claro mediante el diagrama de flujo, el estado actual y a donde llegaríamos si aplicamos un plan estratégico, y cuál es el flujo natural para llegar ahí. El plan estratégico le permitió a la empresa conocer cuáles eran los puntos (estrategias) que se querían abordar para fortalecer la organización de la empresa y el tablero le control le permitió a la empresa desglosar esos puntos, definiendo objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, mejoras, periodo de ejecución, responsable, e iniciativas estratégicas. El mapeo estratégico le permitió a la empresa conocer mediante 4 ramas (financiera, clientes, procesos y personal), 4 objetivos y oportunidades de mejora y se muestra el rumbo que converge mucho con mejoras planteadas por otras herramientas que se propusieron. El análisis PESTEL le sirvió a la empresa para conocer las amenazas externas a las que se enfrentaba y como prevenirse ante cambios que se resentirían en el futuro. En este punto se está monitoreando constantemente esos puntos para informar cómo se siente el mercado. El presupuesto interno le ayudó con la planeación anual para disponer porcentajes en las inversiones que involucran la operación de la empresa. El canvas le ayudó a conocer las ventajas que los diferencian de la competencia y como potenciar esas ventajas. La estructura de descomposición del trabajo ayudó a definir las tareas por área o departamento y dejar claro a qué área le corresponde determinado punto en la operación, de esta manera el trabajo es más equilibrado y se ha perfeccionado en tiempos debido a que las áreas se vuelven especialistas en sus responsabilidades. A cedula de costos globales le permitió desglosar y mejorar

las cotizaciones, haciéndolas más precisas y dejando menos gastos especulativos. Ahora tienen todo desglosado y con precios actualizados en sus cotizaciones. La programación del proyecto le ayudó a la ejecución de los proyectos en tiempos récord, ya que permitió conocer y hacer saber al equipo técnico la duración de cada actividad necesaria para completar el proyecto, mediante el método de PERT se pudo conocer que actividades podían ejecutarse simultáneamente para ahorrar tiempos y definir una ruta crítica en actividades que no podían retrasarse para no afectar a las siguientes. El balanced scorecard le permitió a la empresa conocer y definir porcentajes en la medición de los KPI propuestos para lograr los objetivos por sector. Se traza el porcentaje deseado y se plantea el porcentaje al que se debe llegar para no tener un desempeño deficiente y con eso podemos conocer cuál es estatus del objetivo y cómo poder reponerse en caso de atrasos en desempeños. El FODA ayudó a reforzar la idea que de lo que se debe potenciar y de lo que se tiene que resolver de la empresa, para poder convertir áreas de mejora en oportunidades de crecimiento. El blue ocean strategy le permitió conocer a la empresa aquellos mercados que en los que pueda incursionar y mantener la ventaja competitiva en el sector que ya conoce y domina respecto a su capacidad. El análisis de brechas le permitió conocer donde esta y por qué no ha llegado a algunas metas propuestas, se permitió analizar la brecha y tomar acciones que previamente se habían desglosado en el Ishikawa. Las fuerzas de Porter nos permitieron conocer a detalle, como se había visto en los océanos rojos de la Blue ocean strategy las amenazas que tiene ese mercado y que es lo que nos diferencia de la competencia.

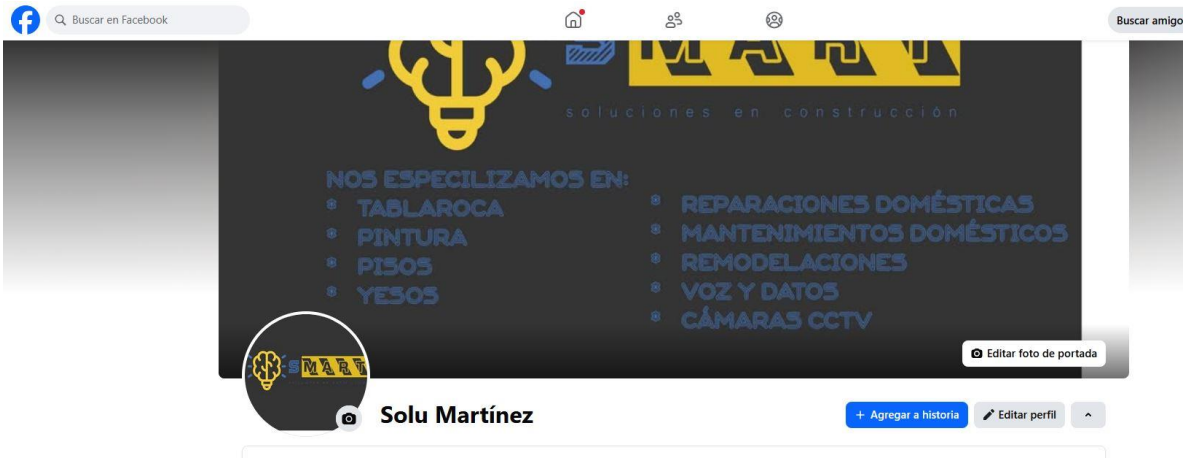
Aunado al desarrollo y capacitación de estas herramientas, la empresa se permitió ampliar sus servicios, tal como lo definen los océanos azules de la blue ocean strategy. Desarrollando un grupo que no solo se encarga de los proyectos de telemática, sino que ahora también incursionará en la construcción, específicamente en las remodelaciones, mantenimientos y reparaciones. Este nuevo abanico le permite diversificarse y teniendo una cartera de clientes establecido, le permite ofrecerles soluciones mejoradas en el siguiente escalón. A continuación, se presenta el logo que el autor de este documento diseñó para la empresa.

Figura 4.19.1 Logo de expansión de servicios.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la empresa ya cuenta con presencia en redes sociales, cuyas páginas siguen en expansión.

Figura 4.19.2 Incursión de la empresa en redes sociales como estrategia de marketing.



Fuente: Elaboración propia

No solo se diversificó esta empresa, sino que también se desarrolló una campaña de re-identidad empresarial, ya que al inicio, en enero de mil novecientos noventa y tres el dueño y fundador de la empresa, tenía como servicios, el mantenimiento e instalación de redes de telefonía, propio de la época, y por ello nombró a su empresa Telefónica del Centro, pero al pasar los años, su abanico de servicios se diversificó entrando de lleno al campo de la telemática, ofreciendo servicios no solo de telefonía sino de conexión de transferencia de datos de punto a punto mediante transmisores y antenas, telefonía digital y servicios en la nube, video porteros y chapas eléctricas (siendo en esta rama, la cúspide del ingenio, desarrollando

tecnologías que involucran procesos mecánicos sonoros como chicharras y bocinas, al abrir las chapas eléctricas, siendo el sello de confianza que la empresa siempre puede proveer una solución a sus problemas) cableado estructurado, fibra óptica, cercas eléctricas sistemas de circuitos cerrados con cámaras de vigilancia, sin mencionar la reparación y mantenimiento a los equipos que involucran estas proyectos.

Dicho lo anterior, la diversificación en la telemática sirvió, siendo el nombre la empresa obsoleta respecto a todos los servicios que ahora ofrece en ese campo, por lo que se le pidió al autor de este documento que diseñara nuevos logos para la empresa. Siendo el logo inicial el siguiente:

Figura 4.19.3 Logo e identidad actual que se reemplazará.

Y siendo las propuestas las siguientes:

Figura 4.19.4 Renovación del logo. Nueva identidad. Propuesta 1

Figura 4.19.5 Renovación del logo. Nueva identidad. Propuesta 2

Figura 4.19.6 Renovación del logo. Nueva identidad. Propuesta 3

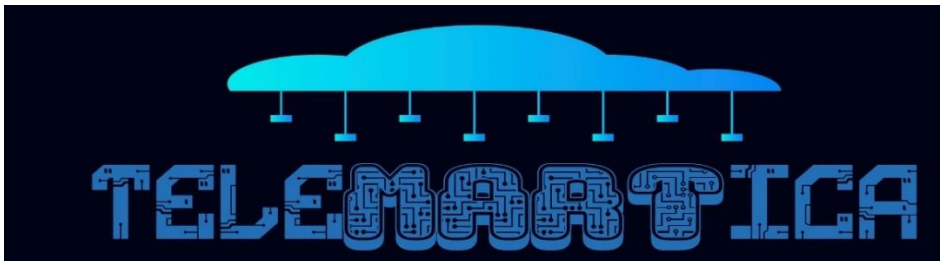


Figura 4.19.6 Renovación del logo. Nueva identidad. Propuesta 3

Quedando como nueva identidad:

De este modo, no solo queda clara la intención de implementación de la planeación estratégica en esta empresa, sino que después de esta implementación los las mejoras han sido evidentes, y aunque los cambios a veces han tardado unos más que otros implementarse, se han hecho gradualmente, pero sin detenerse.

Conclusiones

La planeación estratégica en una empresa en crecimiento es muy importante. Con ella se puede trazar un rumbo con metas congruentes. La planeación ayuda a materializar un plan y seguirlo con medición, y si se presentan imprevistos, se puede volver a trazar el plan para no despegarse del rumbo. En este documento se puede ver la impresión positiva de la planeación estratégica en una empresa en crecimiento. Se puede revisar antecedentes, hacer las preguntas correctas y saber en qué punto de crecimiento se encuentra, para conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora. Este trabajo presenta un análisis corporativo y una propuesta de planeación estratégica para implementar cuándo se requiera, recalibrando el plan si existe un factor interno o externo adicional en el tiempo de ejecución

La presente investigación permitió comprobar que la aplicación de herramientas de planeación estratégica constituye un elemento clave para el fortalecimiento y crecimiento sostenible de las microempresas del sector constructivo. En el caso de estudio analizado, se evidenció que la falta de una estructura organizacional definida, la limitada capacidad operativa y la ausencia de procesos administrativos formalizados generaban una pérdida constante de oportunidades comerciales, además de un aprovechamiento ineficiente de los recursos humanos y materiales disponibles.

A través del diagnóstico situacional, el análisis FODA y el uso de instrumentos como el Balanced Scorecard, el análisis PESTEL, el modelo Canvas y la reingeniería de procesos, se logró identificar con claridad las causas raíz de los problemas y, posteriormente, proponer un modelo integral de mejora continua que contempla la planificación, ejecución, control y seguimiento de cada actividad de la empresa. Dichas herramientas no solo contribuyen a la organización interna, sino que proporcionan una visión estratégica hacia el futuro, permitiendo al director tomar decisiones más informadas y orientadas al logro de objetivos concretos.

Asimismo, se confirmó la hipótesis central de este estudio: si se desarrolla y aplica un plan estratégico adecuado, la administración de la empresa mejora significativamente, generando impactos positivos tanto en la productividad como en la satisfacción del cliente. La implementación de este modelo permitiría optimizar el uso del tiempo, mejorar la distribución de tareas, reducir costos operativos y fortalecer la cultura organizacional, sentando las bases para un crecimiento ordenado y sostenible.

La propuesta de planeación estratégica elaborada en este trabajo representa, por tanto, una guía metodológica adaptable no solo a la empresa analizada, sino a cualquier microempresa del sector de construcción que busque profesionalizar su gestión. Además, constituye una aportación práctica al campo de la Planeación Estratégica e Innovación, al demostrar que, aun en organizaciones de tamaño reducido, la adopción de modelos de gestión empresarial moderna puede marcar la diferencia entre la supervivencia y el éxito competitivo.

Finalmente, se recomienda a la dirección de la empresa dar seguimiento continuo al plan estratégico propuesto, fortalecer la capacitación del personal en herramientas administrativas, fomentar la comunicación organizacional y mantener una actitud abierta hacia la innovación y las alianzas estratégicas. Con ello, será posible alcanzar un crecimiento sostenido, diversificar los servicios ofrecidos y consolidar una posición competitiva dentro del mercado regional. Conclusión a preguntas de investigación y objetivos específicos.

Se contestaron las siguientes preguntas

¿Cuáles son las características de la empresa?

La empresa era una empresa que estaba en el límite entre pequeña empresa que necesitaba subir a mediana por la demanda laboral. Una empresa con capacidad operativa limitada, pero con la necesidad de crecer.

- ¿Cuáles son las características del problema?

el problema era un cúmulo de factores, por un lado, la falta de personal operativo, por otro, la limitada cultura organizacional, y por otro, las oportunidades de mejora en los procesos operativos y administrativos.

¿Qué se busca para mejorar?

Se buscó mejorar estos factores o en su caso, mitigarlos, reemplazando sus métodos por estrategias que optimicen resultados, todo esto facilitando el seguimiento y control,

- ¿Qué consecuencias tiene esta investigación?

Positivas, dieron pauta para realizar un cambio real, resolviendo la problemática actual de la empresa.

¿Qué tengo que cambiar para poder resolver el problema?

Se cambió la estructura organizacional, las herramientas de control y seguimiento, y mejoras operativas.

- ¿Cómo incrementar la capacidad operativa?

Se optimizaron los procesos de ejecución, se modernizaron las herramientas y la agenda para optimizar la capacidad operativa.

Objetivos específicos:

1.-Conocer la capacidad operativa y situación actual.

La capacidad operativa al inicio solo era de una persona y, por lo tanto, era inevitable que mejorara.

- 2.-Analizar los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa.

El crecimiento de la empresa se promovió gracias a la planeación estratégica, ya que se pudo mejorar la operación, la administración y la dirección.

- 3.-Investigar y comparar mediante que herramientas de planeación estratégica se puede mejorar la administración interna para el crecimiento empresarial, y con esa información, realizar la propuesta para su implementación.

Se compararon las herramientas y se tomaron 15 herramientas que sirvieron para mitigar los frenos evolutivos que arrastraba la empresa.

Bibliografía

Bryson, J. M., & George, B. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (6th ed.). John Wiley & Sons.

Butuner, H. (2016). *Systematic strategic planning: A comprehensive framework for implementation, control, and evaluation*. Auerbach Publications.

Chambers, L. D., & Taylor, M. A. P. (1999). *Strategic planning: Processes, tools and outcomes*. Routledge.

Chiavenato, I., & Araó Sapiro, A. (2018). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2024). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Gutterman, A. S. (2019). *Strategic planning*. Sustainable Entrepreneurship Project.

Híjar Fernández, G. (2016). *Planeación estratégica: Herramientas y aplicación práctica*. Autor-Editor.

Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Review Press.

Lake, N. (2012). *The strategic planning workbook* (3rd ed.). Kogan Page.

Sachse, M. (2009). *Planeación estratégica en empresas públicas*. Trillas.

Sánchez Rada, L. K. (2023). *Planeación estratégica para MiPymes: Integrando CANVAS en el camino a la supervivencia, creación de valor y crecimiento*. Ediciones De La U.

Artículos web y netgrafía:

A. (2021, 30 junio). *Estructura de desglose del trabajo (WBS): Qué es y cómo usarla* •. Asana. https://asana.com/es/resources/work-breakdown-structure

Abogado.com. (2020, 15 de julio). ¿Qué es una oportunidad de negocios? Abogado. https://www.abogado.com/recursos/negocios-de-franquicias/qu-es-una-oportunidad-de-negocios.html

Admin. (2023, 5 julio). *Desenredando procesos: Comprendiendo y aplicando Diagramas de Flujo en la gestión de proyectos*. Dharma Consulting. https://dharmacon.net/2023/07/05/desenredando-procesos-diagramas-de-flujo-gestion-de-proyect/

Alonso, C. (2022, 24 mayo). *Balanced Scorecard ¿Qué es y cuál es su potencial?* GlobalSuite Solutions. https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/

Arteaga, A. A. (2020, 25 junio). Diagrama Causa-Efecto (Diagrama Ishikawa). *LeanConstructionMexi*. https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa

Asana. (2021a, 30 de junio). *Estructura de desglose del trabajo (WBS): Qué es y cómo usarla.* https://asana.com/es/resources/work-breakdown-structure

Asana. (2021b, 17 de septiembre). *Cómo crear y cumplir con el presupuesto de un proyecto.* https://asana.com/es/resources/project-budget

Banco Pichincha. (2020, 24 de noviembre). *¿Qué es el diagrama de Ishikawa y cómo aplicarlo en tu negocio?* https://www.pichincha.com/portal/blog/post/diagrama-ishikawa

Berlitz. (2020, 8 de julio). *7 modelos de planeación estratégica y sus beneficios.* https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios

Blog CNMC. (2020, 29 de abril). *¿Qué es la competencia?* https://blog.cnmc.es/2013/12/10/que-es-la-competencia/

Business Model Canvas (BMC) | Startupeable. (2023b, junio 9). Startupeable. Recuperado 8 de diciembre de 2025, de https://startupeable.com/glosario/business-model-canvas/

Blue Ocean Strategy. (2024, 5 noviembre). *What is Blue Ocean Strategy | About Blue Ocean Strategy*. https://www-blueoceanstrategy-com.translate.goog/what-is-blue-ocean-strategy/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

CadLan. (2021, 24 de enero). *Todo lo que necesitas saber sobre el cableado estructurado.* CAD&LAN. https://www.cadlan.com/noticias/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-cableado-estructurado/

Claustro. (2024, 29 enero). Qué son las 5 Fuerzas de Porter | Blog MBA Online. *MBA Online*. https://www.master-mbaonline.com/empresa/5-fuerzas-porter/

Comment, A. A. D. 2. 2. 0. (s. f.). *Las 10 mejores plantillas de cronogramas de construcción con muestras y ejemplos*. https://www.slideteam.net/blog/las-10-mejores-plantillas-de-cronogramas-de-construccion-con-muestras-y-ejemplos?lang=Spanish

¿Cómo crear un presupuesto de una empresa? Ejemplo práctico incluido. (2023, 31 julio). *¿Cómo Crear un Presupuesto de una Empresa? Ejemplo Práctico Incluido*. https://blog.hubspot.es/sales/presupuesto-de-empresa

Cómo hacer una estructura de costos: tipos, ejemplos y mejores prácticas. (2025, 8 abril). *Cédula de Costos Globales*. https://blog.hubspot.es/sales/estructura-costos

da Silva, D. (1970, 1 enero). *¿Qué es el modelo Canvas? Tu plan de negocios paso a paso.* Zendesk MX. https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/

Directivos, R. (2022, 19 enero). Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas. El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/

Educación Corporativa EBC. (2020). *La cultura organizacional.* Escuela Bancaria Comercial. https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/la-cultura-organizacional

Experto GestioPolis.com. (2015, 19 febrero). *¿Cuál es la diferencia entre plan estratégico y plan de marketing? • gestiopolis*. Gestiopolis. https://www.gestiopolis.com/cual-es-la-diferencia-entre-plan-estrategico-y-plan-de-marketing/

Gabriel, L. (2021, 12 de febrero). *Identidad corporativa: ¿Qué es y cómo crear la de tu empresa?* Rock Content. https://rockcontent.com/es/blog/identidad-corporativa/

Galán, J. S. (2021, 17 de marzo). *Plan estratégico.* Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html

Grupo Sinelec. (2020, 9 de enero). *Todo lo que necesitas saber sobre video porteros.* https://gruposinelec.com/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-videoporteros/

Guthrie, G. (2025, 1 abril). *These gap analysis tools will help you identify every opportunity - Nulab*. Nulab. https://nulab.com/learn/strategy-and-planning/gap-analysis-tools-will-help-identify-every-opportunity/

Habit Colombia. (s. f.). *Programación de obra.* https://www.habitcolombia.com/servicios-programacion-de-obra/

HubDigit. (2025, 25 enero). *What is the Blue Ocean Strategy?* https://hubdigit.com/what-is-the-blue-ocean-strategy/

Latam, S. (2024, 22 octubre). *Las 5 fuerzas de Porter: qué son y cómo usarlas*. Salesforce. https://www.salesforce.com/mx/blog/5-fuerzas-de-porter/

Llamas, J. (2021, 13 enero). Presupuesto de una empresa. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-de-una-empresa.html

M. (2021, enero). *Sector automotriz, principal impulsor del crecimiento industrial.* Mexico Industry. https://mexicoindustry.com/noticia/sector-automotriz-principal-impulsor-del-crecimiento-industrial

M. (2021b, 7 de julio). *Diferencia entre Lean Canvas y modelo Canvas.* Modelo Canvas. https://modelo-canvas.com/diferencia-entre-lean-canvas-y-modelo-canvas/

Martinez, J. G. (2024, 17 mayo). *Análisis GAP: Qué es y cómo se hace*. https://www.deltaprotect.com/blog/analisis-gap-que-es

MN del Golfo. (2020, 2 de octubre). *¿Qué es y cómo funciona un circuito cerrado de seguridad?* https://www.mndelgolfo.com/blog/reportaje/que-es-y-como-funciona-un-circuito-cerrado-de-seguridad/

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). *¿Qué es planeación?* https://www.minambiente.gov.co/index.php/temas-planeacion-y-seguimiento/47-tema-inicial

Muñoz, A. (2021, 12 febrero). *Cómo aplicar el análisis FODA en tu empresa*. Psicometricas.mx. https://psicometricas.mx/blog/como-aplicar-el-analisis-foda-en-tu-empresa/

N. (2020, 28 octubre). *La importancia de una correcta administración*. Ntx Pro. https://www.ntxpro.net/tips-y-consejos/importancia-de-una-correca-administracion/

Ntx Pro. (2020, 28 de octubre). *La importancia de una correcta administración.* https://www.ntxpro.net/tips-y-consejos/importancia-de-una-correca-administracion/

Orozco, R. (2020). Tableros de control ¿qué son, ¿cómo diseñarlos?, ¿dónde usarlos? PENSEMOS. Recuperado 2022, de https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-disenarlos-donde-usarlos

Pablogiugni. (2009, 22 julio). *¿Porque un tablero de control? - LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA DE GESTIÓN*. LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA DE GESTIÓN. https://www.pablogiugni.com.ar/porque-un-tablero-de-control/

Programación de Obra – Habit Colombia. (s. f.). HABIT COLOMBIA. https://www.habitcolombia.com/servicios-programacion-de-obra/

¿Qué es el diagrama de Ishikawa y cómo aplicarlo en tu negocio? (2020, 24 noviembre). Banco Pichincha. Recuperado 23 de mayo de 2022, de https://www.pichincha.com/portal/blog/post/diagrama-ishikawa

Qué es la estructura de desglose del trabajo (EDT). (s. f.). EdrawMax. https://edraw.wondershare.es/wbs/

Qué es un diagrama de flujo. (2022). Lucidchart. https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo

Quiroa, M. (2020a, 18 de abril). *Amenazas de una empresa.* Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/amenazas-de-una-empresa.html

Quiroa, M. (2020b, 18 de abril). *Fortalezas de una empresa.* Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/fortalezas-de-una-empresa.html

Raeburn, A. (2025, 1 julio). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos) [2025] • Asana. *Asana*. https://asana.com/es/resources/swot-analysis

Reingeniería: concepto y etapas. (2021, 3 de febrero). *Three Points.* https://www.threepoints.com/int/reingenieria-concepto-y-etapas

Roncancio, G. (2025, 3 abril). Cuadro de Mando Integral: Ejemplo definitivo + 6 plantillas. *Cuadro de Mando Integral: Ejemplo definitivo + 6 plantillas*. https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas

Roncancio, G. (2019). ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace? PENSEMOS. https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace

Roncancio, G. (2018, 20 de noviembre). *¿Qué es el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral?* Pensemos. https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen

Roncancio, G. (2018a, 24 de mayo). *¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?* Pensemos. https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve

Roncancio, G. (2019). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y cómo se hace?* Pensemos. https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace

Saavedra, J. A. (2023, 3 mayo). *Qué es el análisis PESTEL y cómo hacerlo: factores y ejemplos*. Ebac. https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel

Voz y Datos. (2019). *CIGSO Sonelec.* https://cigso.com/voz-y-datos/

Weller, J. (2024, 18 junio). Free Balanced Scorecard Templates and Examples. *Smartsheet*. https://www.smartsheet.com/balanced-scorecard-examples-and-

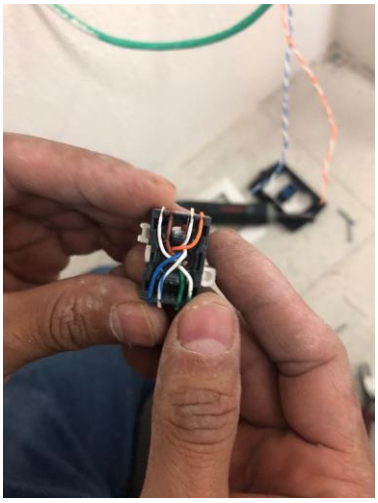
templates?srsltid=AfmBOooZ16MWB0kvzZ-PmT8AqoWo3A3cG7HXPio60Is2li4XbSdktbB4

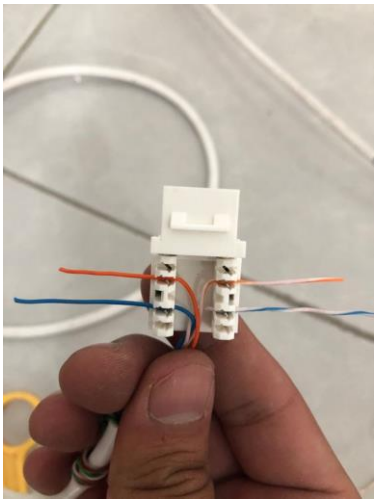
Westreicher, G. (2020, 7 de agosto). *Estrategia.* Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html

Agradecimientos:

- A Dios, por su bendición en mi vida y por su guía y sabiduría.
- A mi ~~*amiga, novia, prometida*~~, esposa Kelly, quien animosamente me instaba a terminar mis procesos de titulación, entre los que estaba la culminación de este documento. Gracias por tu apoyo en todo lo que emprendo y por saber hacer equipo conmigo siempre. En las malas y peores. Te amo.
- A mis padres, la Ing. Gabriela Arias y el Ing. José C. Martínez, quienes me apoyaron en todo tiempo para estudiar un posgrado y en quienes encuentro admiración y ejemplos que deseo replicar en mi vida. Los amo.
- A mis hermanos, Gabriela y Daniel, por ser referentes de persistencia, amor, tenacidad, disciplina y bondad siendo exitosos y bendecidos en sus vidas. Quienes nos rodeamos de ellos sabemos la calidad de personas que son lo bueno que es tenerlos en nuestras vidas. Los amo.

Anexos fotográficos





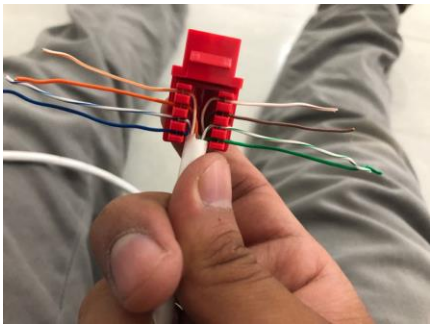


Figura 3ª Estandarización de procesos. Configuración 3 para ponchado de minjack

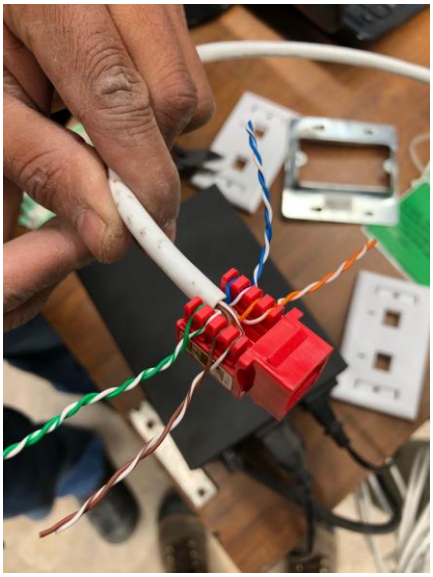


Figura 4ª Estandarización de procesos. Configuración 4 para ponchado de minjack

Figura 5ª Estandarización de procesos. Instalación de rack y cableado de red general

Figura 6ª Estandarización de procesos. Switch de 48 puertos para red automatizada de alto rendimiento

Figura 8ª Estandarización de procesos. Configuración 1 para cámaras de circuito cerrado

Figura 10ª Estandarización de procesos. Segmentación por cables de colores para determinar la potencia que necesita

Figura 11ª Estandarización de procesos. Elaboración de Cables Patch categoría 6 para tráfico pesado

Figura 12ª Estandarización de procesos. Migración a Mini Jack categoría 6 para alta velocidad en segmentación de red

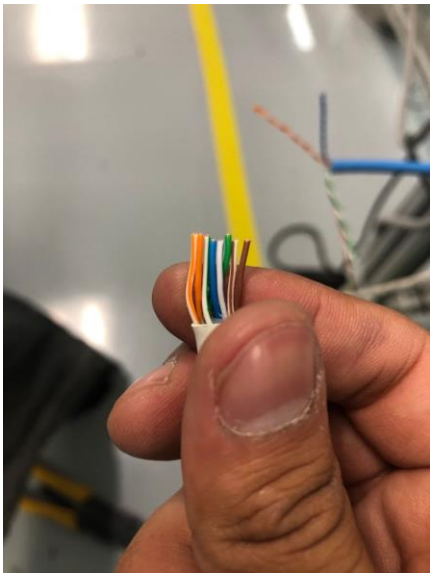


Figura 13ª Estandarización de

Figura 14ª Refuerzo en capital humano. Instalación de antenas

Figura 15ª Refuerzo en capital humano. Alineado de antenas de radiofrecuencia

Figura 16ª Refuerzo en capital humano. Fijado, mantenimiento y ponchado de antenas.

Figura 17ª Refuerzo en capital humano. Cableado para antenas. En conexión de punto a punto

Figura 18ª Refuerzo en capital humano. Tendido de fibra óptica en conexión de punto a punto sin perder velocidad

Figura 22ª Prospección de nuevos clientes. Identificación para contratistas en el parque industrial Colinas de San Luis

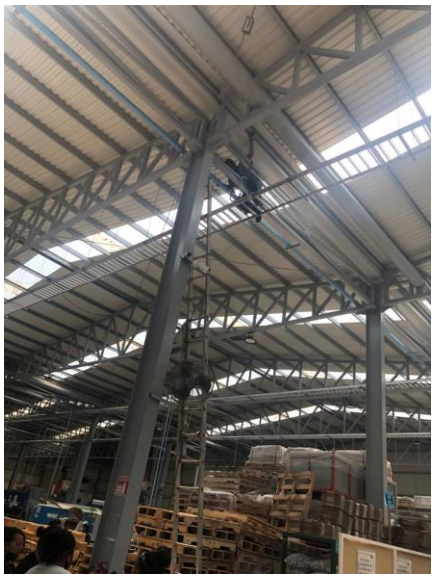


Figura 20ª Estandarización de procesos. Instalación de cableado estructurado

Figura 21ª Estandarización de procesos. Instalación de cableado estructurado