



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Administración Turística y Mercadotecnia

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DE UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE CHETUMAL,
QUINTANA ROO.**

TESIS

Para obtener el grado de:

**MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL**

Presenta

Lic. Janet Estefany Alamilla González



**Director (a):
Dr. Óscar Lozano Carrillo**



Chetumal, Quintana Roo, México, a 5 de marzo de 2022.



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Administración Turística y Mercadotecnia

Análisis Estratégico para el posicionamiento de una empresa constructora en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Presenta: **Janet Estefany Alamilla González**

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el título de

Maestra en Gestión y Desarrollo Empresarial

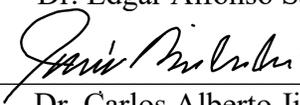
Aprobado por

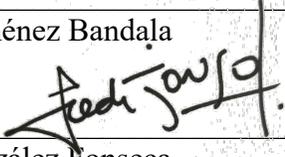
COMITÉ DE SUPERVISIÓN DE TRABAJO DE TESIS:

DIRECTOR (A): 
Dr. Óscar Lozano Carrillo

ASESOR (A): 
Dr. José Luis Granados Sánchez

ASESOR (A): 
Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR (A): 
Dr. Carlos Alberto Jiménez Bandala

ASESOR (A): 
Dr. Fredy Ismael González Fonseca



Chetumal, Quintana Roo. México. marzo de 2022.



Contenido

Planteamiento del problema	3
Justificación	4
Objetivo General	6
Objetivos específicos	6
Línea de investigación.....	6
CAPÍTULO 1: Marco Teórico.....	6
1. La industria de la construcción	6
1.1. Características de la Industria de la construcción en México.	9
2. La pequeña empresa	9
2.1. Etapas de evolución de la empresa.....	9
2.2. Características de la pequeña empresa.	10
3. La planeación estratégica	11
3.1. La planeación	11
3.1.1. Definiciones de planeación	11
3.1.2 Premisas de la planeación.....	13
3.1.3 Formulación de planes.....	15
3.1.4 Flujos de información y evaluación de un plan.....	17
3.2 La estrategia.....	19
3.2.1. Conceptos de estrategia.....	19
3.2.2. Escuelas de pensamiento estratégico.	22
3.3 La planeación estratégica.....	28
3.3.1. Definiciones de Planeación Estratégica.....	28
3.3.2 Características de la planeación estratégica	30
3.3.3 Modelos de planeación estratégica.....	32
3.3.4 Modelo de Steiner	34
3.3.5 Modelo de Hax y Majluf.....	38
3.3.6 El proceso de Planeación Estratégica.....	42
CAPÍTULO 2: Metodología	43
1. Metodología cualitativa.	44
2. Herramientas para la recolección de datos.....	45

3. El estudio de caso	46
3.1 Nociones básicas: estudio de caso.....	46
3.2 Conceptualización	47
3.3. Diseño de la Metodología	49
4. Diseño del caso “Empresa Constructora”	50
4.1 Estrategia metodológica: el caso de la constructora Burgos Sánchez Arquitecto.	51
4.2 Conclusión.	54
CAPÍTULO 3: El caso "Burgos Sánchez Arquitecto"	55
Antecedentes.....	55
1. Nacimiento del proyecto	55
2. Consolidación del proyecto.....	57
3. Estructura de la empresa.....	60
4. Crecimiento de la empresa.....	64
5. Desarrollo	67
Una amenaza para la empresa (COVID-19)	73
CAPÍTULO 4: Conclusiones	77
Referencias bibliográficas	84

Planteamiento del problema

Actualmente la industria de la construcción en México ha presentado un crecimiento lento, a pesar de que, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) durante el segundo trimestre de 2020, el valor de la producción por parte de las empresas constructoras incrementó un 2.4% teniendo un total de \$20,024,003.30 miles de pesos, en el mes de junio comparado con el mes anterior. Sin embargo, en su comparativo con el 2019 se mostró con un decrecimiento del 32.3% INEGI (2020).

Asimismo, para el segundo trimestre del año 2020, el sector de la construcción ha empleado a más de 2,604,101 personas que en comparación con el año anterior muestra una disminución del 21.3% INEGI (2020). La decreciente situación del sector de la construcción ha provocado alarma al compararse con años anteriores.

Por otra parte, en el estado de Quintana Roo, de acuerdo con datos del INEGI el dinero generado en el sector de la construcción, se obtiene una participación de nivel medio, representando este estado el 4.4% del valor total de producción para el primer trimestre del año 2020.

Si bien esta problemática afecta de manera considerable a las grandes empresas, la afectación que provoca en las pequeñas empresas es aún mayor. Ya que las pequeñas empresas dentro del sector de la construcción han sufrido de manera importante el impacto que ha provocado algunos recortes presupuestales siendo esta también una causa de que exista recorte de personal, recorte presupuestal, y que ha provocado que muchas empresas adquieran importantes deudas para mantenerse a flote.

Burgos Sánchez Arquitecto es una empresa constructora localizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, constituida en el mes de junio del año 2009, entre sus principales funciones está brindar servicios relacionados con el campo de la arquitectura y la construcción, entre sus principales servicios podemos encontrar: Diseños de Exterior e Interior, elaboración de planos, proyectos ejecutivos,

presupuestos, avalúos, construcción, remodelación, mantenimiento de edificios y gestión inmobiliaria. De acuerdo con los ingresos percibidos anualmente, y al total de empleados con los que la empresa cuenta, está clasificada como una pequeña empresa. Su mercado se encuentra dentro del sector público trabajando con dependencias gubernamentales como SESA, IFEQROO, SCT entre otros y sector privado al estar especializado en la construcción de casa/habitación y otros edificios comerciales pertenecientes al sector.

Sumado a la problemática anterior, tanto Burgos Sánchez Arquitecto como otras empresas, podrían empeorar su situación por la aparición de la actual pandemia Coronavirus (covid-19), que ha golpeado fuertemente al mundo, y de acuerdo con datos recabados a través de la Cámara Mexicana de la Industria de la construcción el sector privado representa un aproximado del 77% del total de la inversión, por lo que al no existir la economía necesaria para solventar dichos trabajos las empresas necesitarán importantes armas para mantenerse activos dentro del mercado.

Por lo anterior, este trabajo busca realizar un análisis estratégico para pequeñas empresas, basado en su análisis tanto interno como externo a través de un análisis FODA considerada la herramienta más popular, y como menciona Helms (2010), todo puede ser capturado con mayor facilidad a través de una lluvia de ideas.

Con ello se pueden tener las herramientas necesarias, para desarrollar un plan estratégico que les sirva como impulso para mejorar su situación y posicionamiento dentro del mercado, considerando que todos esos problemas financieros, derivados de la baja demanda del mercado, pueden ser producto de la carencia de estrategias o generación de nuevas e innovadoras, que de no encontrar solución alguna podrían orillar a las empresas a tomar acciones tales como un cierre total de la misma.

Justificación

Todo proceso Estratégico que se lleva a cabo dentro de una empresa tiene como principal objetivo la supervivencia de la misma, como un medio de vida para sus dueños y la gente que trabaja en ella. Independientemente de las ganancias

que se tengan, las estrategias que se realizan pasan por un proceso permanente de toma de decisiones, que en muchas ocasiones no se formaliza.

En la presente investigación se realiza un análisis estratégico profundo de una empresa de la construcción, con la intención de conocer y describir, así como analizar los procesos y acciones que se realizan a manera de estrategias deliberadas e inconscientes y con ello generar un diagnóstico profundo de la empresa y proponer alternativas de posicionamiento para la misma.

Si partimos de la información relativa de acuerdo con la CMIC a que la industria de la construcción del sector privado representa el 77% del total de la inversión que se realiza dentro del sector de la construcción, el escenario es complicado pues todo parece apuntar que en los próximos años la situación se torne a seguir con altibajos.

Si esta industria de la Construcción espera en los próximos cinco años incrementar entre el 2 y 2.5% su crecimiento, deberá poner en marcha un proceso de proyección donde los planes estratégicos serán fundamentales para que la empresa pueda mejorar esas estadísticas que hoy se miran de forma negativa.

La planificación entonces es pieza fundamental para sustentar y asegurar un incremento en el sector, principalmente dentro del estado de Quintana Roo.

Un plan estratégico adecuado, permite que la empresa se encuentre alineada, organizada y sobre todo enfocada en sus objetivos y en muchas ocasiones, las causas de un fracaso empresarial se deben a la ausencia de un plan estratégico bien fundamentado e implementado, cosa que resulta interesante mencionar, pues, aunque exista un buen plan, si este no se aplica como debe por la razón que sea, no dará los resultados que se esperan.

Esto se debe a que cuando una empresa no sabe hacia donde dirigirse, seguramente estaría destinada al fracaso. y conforme más se entienda y reconozca la situación, será más sencillo llevar a cabo un plan que nos ayude a cumplir los objetivos.

Objetivo General

Conocer, describir, así como analizar los procesos y acciones que se realizan a manera de estrategias deliberadas e inconscientes y con ello generar un diagnóstico que permita diseñar estrategias para el posicionamiento de una pequeña empresa constructora en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Burgos Sánchez Arquitecto S.A. de C.V. y evaluar su entorno empresarial.
2. Analizar las características internas y externas de la empresa Burgos Sánchez Arquitecto, para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
3. Diseñar partiendo de los resultados obtenidos, los componentes de la propuesta estratégica para la aplicación de estos en la empresa permitiendo su posicionamiento en el mercado de la construcción.

Línea de investigación

Gestión administrativa, Mercadológica y Financiera de empresas.

CAPÍTULO 1: Marco Teórico

1. La industria de la construcción

Es importante para este trabajo de investigación tener un conocimiento básico en el tema de la construcción ya que al hablar de una empresa constructora nos adentramos a este tema, Poo (2003) nos habla sobre la Industria de la construcción en México, y es que es considerado un sector muy importante para la economía de nuestro país. Son muchas obras que se llevan a cabo a lo largo del país y con mucha frecuencia estas son usadas como un motor de la producción.

Resulta importante conocer un poco acerca de la construcción por lo que Prada (2003), dice que son aquellos trabajos y recursos que una empresa destina para que se lleven a cabo obras ya sea de construcción, remodelación, conservación y mantenimiento entre otros.

Entonces determinados que la industria de la construcción siempre ha tenido un vínculo con el desarrollo del país usado como una palanca para impulsarse. Todo tipo de infraestructura pública, las viviendas, carreteras son parte de ello. Por lo que mientras más obras son construidas, mayor es la riqueza, y sobre todo mayor es la fuente de empleo. Por lo anterior, la construcción es una industria que tiene una importante función social.

Tal y como lo dice Guerrero (1995), su importancia es evidenciada tanto en el aspecto cuantitativo que tiene que ver con la inversión y lo financiero, como con el estilo y la calidad de vida.

Podemos confirmar la importancia que tiene el sector para el creciente desarrollo del país, y que además depende de otros sectores lo que lo vuelve un motor para la economía en México INEGI (2020).

Dentro de la CMIC se menciona que a pesar de que existen muchos avances registrados por parte del sector de la construcción en nuestro país, este podría estar pasando por uno de sus momentos más complicados, y las principales causas pueden ser el exceso de inversión de capital extranjero, la carencia de una transparencia para dar a conocer los trabajos, y además la informalidad que ha destacado de manera negativa dentro del sector. No obstante, la industria de la construcción es pieza fundamental para el desarrollo de una sociedad, y que por los datos dados a conocer por parte del INEGI y la CMIC es considerada la cuarta actividad económica que más valor agregado aporta al PIB. Pero no sólo eso, sino que también es la segunda industria generadora de empleo.

Mientras que Oglesby (1989), logra distinguir aquellos grupos de personas que ayudan a llevar a cabo el desarrollo de un proyecto de construcción, y define el rol que tiene cada uno dentro del mismo.

Por lo que el autor nos menciona en primer lugar, a los dueños quienes son los que conciben y modifican los proyectos de construcción. Generalmente este grupo es el encargado de seleccionar y designar los sitios o terrenos, así como establecer todo lo que sea requerido para el diseño, para proveer el financiamiento del proyecto, para gestionar parte de los permisos necesarios y administrar los contratos. Deduciendo entonces que, son los dueños aquellos que contratan a empresas constructoras para llevar a cabo su proyecto y dándoles la responsabilidad a estos de administrar los recursos necesarios tanto humanos, materiales, como financieros.

Menciona también a otro grupo que son los diseñadores, y estos son aquellos que tienen la habilidad para llevar a cabo la transformación de lo que requiere el primer grupo, pero de una forma más detallada y específica, esto tiene lugar a través de la confección de planos, renderizados y digitalizaciones.

De ahí pasa a describirnos a los constructores que son quienes se encargan de administrar los esfuerzos necesarios y cuyo fin es el convertir las direcciones de los diseñadores y el dueño es decir los planos. Pero no sólo eso, también están encargados de comprar materiales y suministros, de adquirir, administrar y aprovisionar equipos de construcción, y de llevar a cabo el seguimiento de todo el proceso.

Y por último nos menciona la fuerza de trabajo definido en si como aquellos que llevan a cabo la mano de obra, es decir los albañiles.

Por su parte, Chávez, et al. (2000) nos hace saber que el sector de la construcción lo conforma todo ese grupo de actividades que tienen que ver con la conclusión y eso incluye a las materias primas que estén relacionadas con dicha actividad. Este sector es importante dentro de la economía por la similitud que ambos tienen en su comportamiento, y esto se entiende porque son importantes generadores de empleo y que se involucran en ellos otros sectores económicos.

La CMIC, clasifica a la industria de la construcción como la cuarta actividad que más empleos genera, y que abarcan un rango de personas muy capacitadas hasta quienes no lo están.

1.1. Características de la Industria de la construcción en México.

Para empezar a hablar de las características de la construcción Connolly (1988), nos habla de aquellas que lo hacen especial y por supuesto diferente a otros tipos de industrias.

Para determinar una de estas características, podemos coincidir con Germidis (1972) quien señala que el alto crecimiento de la construcción es importante y considerable, el papel de este es importante por la valiosa contribución que este aporta al Producto Interno Bruto (PIB) que es aproximadamente del 6% con sus respectivas variaciones de acuerdo con el comportamiento de este, determinado a grandes rasgos, sabiendo que si se incluyen otras empresas que no son tan comunes los datos sumarían.

Para la segunda característica Vitelli (1978), nos dice que la construcción se encuentra casi en su mayoría en manos mexicanas, lo que significa que son pocas las situaciones de uso de material o equipo extranjero. Mientras que su tercera característica lo hace centralizar su capital de manera que se haga notal la jerarquía de las empresas.

2. La pequeña empresa

2.1. Etapas de evolución de la empresa

Todas aquellas empresas que han existido con el paso del tiempo han surgido a través de las necesidades tanto económicas como sociales, que conducen hacia el camino correcto para que este progrese de forma adecuada.

No importa de qué índole sean las empresas Rodríguez (2010) nos dice que todas o en su mayoría se han visto influenciadas por los acelerados cambios de la sociedad, tanto económicos, como tecnológicos y sociales, lo que ha dado lugar a cambios en la forma de trabajo dentro de las empresas.

Por lo que en esos tipos de cambios surgen tres etapas que marcan la evolución de la empresa:

La primera etapa es donde se caracteriza el manejo de objetos y mercancías lo que nos indica que la riqueza de las personas se media en base a su posesión, de bienes. Por lo que, en base a eso, sus métodos de negociación se basan en el trueque o intercambio de objetos y funcionaba de esta manera, se ofrecían aquellos objetos que deseaban cambiar y se tomaban aquellos que necesitaba.

En la segunda etapa aparece el dinero, el desarrollo de la economía orillo a los comerciantes a emplear los metales para el uso de sus intercambios lo que le permitía dar valor a lo que hacían.

En la tercera etapa se da el surgimiento de instituciones financieras cuya función era el manejo del dinero, es decir estamos hablando de bancos y casas de bolsa. En este punto se daba el préstamo de una persona que tenía el efectivo a otra que lo necesitará, pero al aparecer dichas instituciones, las personas podían manejar su dinero y obtener recompensas a cambio de ello.

2.2. Características de la pequeña empresa.

El autor Flores (1978) nos dice que para poder clasificar a las empresas se deben tener en cuenta ciertas características como el tamaño de la empresa, que actividad realiza, como está conformado su patrimonio, su ámbito y su lugar de residencia. La característica más importante para considerar la clasificación es la del tamaño y esta determina que existen cuatro tipos de empresas micro, pequeñas, medianas y grandes. Y las podemos medir en base a los criterios como el número de trabajadores, aunque se sabe que esta determinación va a depender de lo que cada país determina.

Complementando esta determinación la autora Ramírez (2006), menciona que el tamaño de la empresa lo define no sólo su número de trabajadores, sino también el total de sus activos y su número de ventas anuales.

Pero por otro lado al determinar las principales características de una pequeña empresa Fischer y Espejo (2011), mencionan que en la mayoría de los casos las personas no registran a las empresas esto quiere decir que son registradas como físicas en vez de morales, ósea que los dueños son quienes se registran y no la empresa en sí. Sus principales objetivos son expandir el negocio, operar, incrementar ventas, conseguir un mayor número de clientes, lo que resume a que están preocupados por cómo van a desarrollar su futuro.

Por su parte Calvo y Méndez (1995), coinciden en que las pequeñas empresas asumen un importante papel al hablar de producción y empleo, pero que no sólo lo cuantitativo es importante, sino que también pueden formar parte de ese sistema industrial que es más importante dentro del sector productivo, ya que provee empleo e ingresos que podría beneficiar a muchos.

3. La planeación estratégica

3.1. La planeación

El autor Ackoff (1991) nos habla de la orientación en la que se encuentra el proceso de planeación el cual está orientado a las actitudes que hayan de cómo se va formando la planeación.

Para que se inicie un proceso de planeación primero se debe partir de un diagnóstico de la organización como lo menciona Valdés (2005), en el preciso momento, y se debe determinar cuál es la situación de la empresa en base a sus fortalezas y debilidades, y por su entorno con aspectos positivos como las oportunidades o negativos como las amenazas.

3.1.1. Definiciones de planeación

Resulta importante determinar los resultados que pretenden alcanzarse, así como las condiciones, y para ello se necesita llevar a cabo una planeación:

Para entender más este concepto algunos autores nos ayudan a definirlo:

Primero Ponce (1981), habla de cómo la planeación consiste en fijar concretamente la acción que debe seguirse, estableciendo así los principios que

habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números que sean necesarios para que se pueda llevar a cabo.

Mientras que Dale (1965), nos dice que es una decisión de agrupar objetivos que se podrían obtener en el futuro y también de pasos que resultan necesarios para alcanzarse a por medio de técnicas y ciertos procedimientos establecidos.

Tenemos también a Terry (2003), que la define como una forma de seleccionar y relacionar hechos, y también crear y usar suposiciones que podrían ocurrir en un futuro que ya se ve venir y proponer creación de actividades que se consideran podrían ser usados para alcanzar los resultados que se esperan.

Por su parte Fernández (1966), comenta que planear es el inicio del proceso administrativo que nos permite definir un problema, además de analizar sucesos ocurridos antes que nos sirven de experiencia para la elaboración de planes y programas.

Con otras palabras, Kazmier (1991), la define como aquello que permite determinar ciertos objetivos y armar políticas, los procedimientos y métodos que se van a usar para lograr dichos objetivos.

De esta manera coincide con Scanlan (2000), pues él lo ve como un sistema que comienza con los objetivos, y a su paso desarrolla políticas, planes, procedimientos, y a su vez cuenta con un método de retroalimentación de información para poder adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Dando otro sentido a la definición Anthony (2003), menciona que planear se puede definir como el proceso usado para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar cuales son las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la que más nos conviene.

Lo mismo que Ackoff (1983), que nos dice que la planear es un sistema o una forma de tomar decisiones, aunque también se sabe que la toma de decisiones no siempre tiene que estar relacionado con la planeación. Pero no son tan obvias

las características que hacen que la planeación sea una forma especial de tomar decisiones especialmente de la siguiente manera:

- ✓ Planear es una acción que se lleva a cabo antes de realizar una acción, es decir que antes de hacer algo se piensa como se hará en que tiempo y de que forma. Entonces lo entendemos como un proceso de decidir qué es lo que se va a hacer y como antes de que se necesite actuar.
- ✓ La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes es decir un sistema de decisiones. Es decir que existe una importante dependencia entre ellos.
- ✓ La planeación va dirigida a la forma en la que se producen situaciones futuras que nosotros mismos deseamos y que no ocurren si no se hace algo al respecto. Y entonces el planear ayudaría a evitar que se lleven a cabo acciones de manera incorrecta, es decir tener una menor posibilidad de fracaso y aprovechar mejor la oportunidad presentada.

3.1.2 Premisas de la planeación

Una premisa de planeación como su nombre lo indica es aquello que se prevé sucederá al momento de llevar a cabo una planeación. Incluso aquello que solamente es un supuesto, así como los resultados que nos dará a futuro si se lleva a cabo dicha operación.

Estas se deben considerar para saber de qué manera afectará o beneficiará.

Y con respecto a ello Steiner (1969), menciona en reiteradas ocasiones que una premisa es algo anticipado o que va primero, también podemos determinarlo como lo que se establece con anterioridad, y estas podemos encontrarlas divididas en dos tipos: Primero encontramos el plan que nos sirve para planear y segundo la información sustancial, que se necesita para desarrollar y aplicar los planes.

Entonces Mintzberg (1995), coincide con Steiner sobre los dos tipos de premisas: el plan para planear, y la información sustancial, que resultan necesarios para el desarrollo e implementación de los planes.

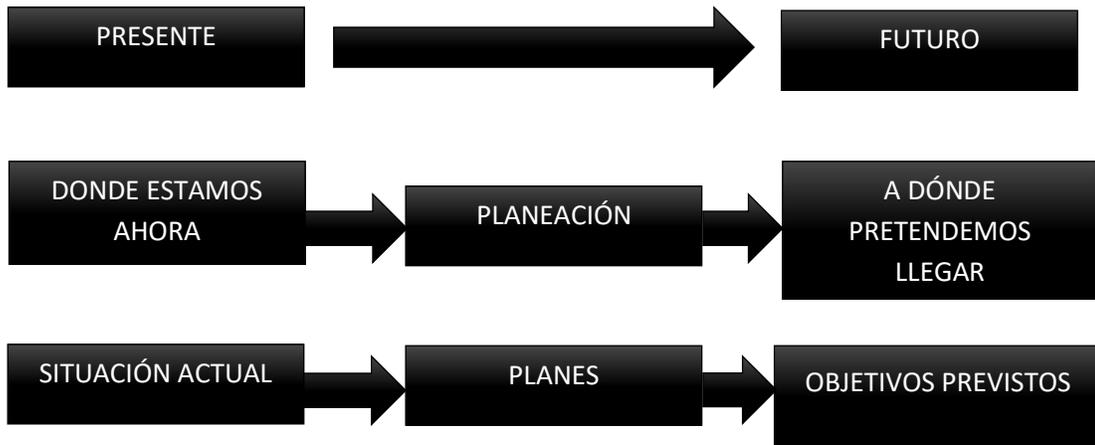
Antes de que se ponga en práctica un programa estratégico de planeación es importante que las personas que están involucradas en él, conozcan de manera detallada lo que tiene en mente el alto directivo para entender como operará el sistema.

Para poder guiarnos debe existir un plan que nos permita anticipar y organizar acciones correctamente sin importar que este sea oral, aunque se sabe que en la mayoría de los casos se puede encontrar escrito, con el fin de que se pueda distribuir. No importa el tamaño de la organización ni sus características no se puede examinar de manera detallada todos los elementos posibles de encontrar en el análisis de la situación.

Por eso cada organización debe identificar los elementos tanto pasados, como presentes y futuros, que resultan importantes para ayudarlos a crecer, prosperar y alcanzar el bienestar concentrando su pensamiento y esfuerzos para poder entenderlos. Otros elementos también pueden ser considerados dentro del proceso.

Para las compañías más grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y como se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas.

Estructura de la premisa de planeación.



Elaboración propia

3.1.3 Formulación de planes

Formular un plan o estrategia implica tomar decisiones de lo que se hará, quién y cómo, por lo que es importante conocer más de ellos en base a ideas de los siguientes autores.

Para entender mejor Ackoff (1966), nos menciona entonces que existen diferentes tipos de planeación: La operacional, la táctica, la estratégica y la normativa y nos ayuda a definir las de acuerdo con sus características.

Siendo la operacional la que tiene menor alcance, y enfocada en los pequeños subsistemas de organización, de tal manera que trata a cada uno de

forma independiente. La planeación táctica tiene una percepción intermedia, y su principal objetivo es interactuar como un todo en la organización. La estratégica en cambio es de más abarca un poco más y no sólo las relaciones dentro de la empresa, sino también las que hay entre la empresa y lo que la rodea, con todo aquello que tiene algún tipo de interacción y sobre todo gran influencia. La otra es la planeación normativa y esta la encontramos en un periodo de tiempo indefinido y tiene relación tanto en lo interno como externo, incluso la relación que hay entre la organización y el medio que los rodea, aunque en este último no tiene influencia, pero forma parte de ello.

Por otro lado tenemos a Ansoff (1976), y nos dice que la planificación de las empresas ha sido definida de muchas maneras, pero que la mejor ha sido la de Peter Drucker, y lo define como un proceso continuo de hacer las actuales decisiones empresariales de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando sistemáticamente el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones y comparar resultados con las previsiones mediante una realimentación organizada sistemáticamente.

En base a la información que nos da Ansoff y Drucker, encontramos una definición dividida de la siguiente manera:

- 1). Nos ayuda a tomar decisiones de forma sistemática.
- 2). Nos permite reparar los programas para que estos sean aplicados
- 3). Nos da oportunidad de comparar resultados obtenidos

Encontramos también que después de una premisa es importante generar estrategias y existen de dos tipos las maestras y de programa. Por estrategias maestras entendemos aquellas misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas. Y por estrategias de programas es todo aquello que tiene que ver con la adquisición, el uso y la reposición de recursos para determinados proyectos.

Cuando se planea, se tiene un plazo aproximado de cinco años todo depende de los objetivos, pero hay compañías que lo hacen de tiempo más largo de acuerdo

con sus avances tecnológicos principalmente y su planeación puede estar entre los siete y diez años.

Cuando se elaboran los planes operativos estos deben ser implantados. Y el proceso de implantación debe cubrir todas las actividades directivas incluyendo la motivación, la compensación, la evaluación directiva y los procesos de control, para después evaluarlos.

3.1.4 Flujos de información y evaluación de un plan

Algunos autores como Valencia (1999), hablan del control y evaluación de una estrategia haciendo referencia a que es como hablar en una gestión final en cualquier proceso de planeación, Entendemos entonces que se trata de un proceso para verificar los pasos y resultados que nos deja medir el progreso o como se desarrolla un negocio.

Es obligación de una compañía poder analizar, revisar y medir su desempeño, así como las consecuencias que podrían traer consigo los diseños de planificación que la organización realiza.

Controlar y evaluar estrategias se trata de poder medir cual ha sido el impacto que han tenido las acciones que se planearon. Dicho proceso ayuda a la empresa ha saber si lo que se propuso fue correcto para llevar a la empresa por el mejor camino o el camino que más le convenga. La planeación estratégica es considerada como un todo, pero también abarca la forma en la que ésta pueda controlarse y de qué manera se evalúa. Eso quiere decir que toma en cuenta tanto datos cuantitativos como cualitativos que ayudan a conocer y comprender el que alcance tienen las acciones, y determinar si lo que se hizo fue positivo o negativo.

El mismo autor Valencia (1999), menciona que, además, se pueden considerar dos fases importantes: la supervisión y el estudio de los resultados. Poder controlar una estrategia significa que también hay que checar que todo lo que se había planeado se lleve a cabo, cumpliendo de esta manera con lo acordado. Para luego poder medir los resultados obtenidos. Como lógica se sabe que, si no

se lleva a cabo de manera adecuada los pasos que señala la planeación estratégica, no podremos luego saber si el diseño sirvió o no. Por eso, es importante que se explique y se den indicaciones para cumplir al responsablemente con lo que se pactó. Y para ello existe una gerencia que se encarga de ello.

Habla también de la evaluación de la estrategia el cual nos brinda un panorama más claro de lo que ocurre con la empresa. Dando a conocer la dirección que esta está tomando. De igual forma nos permite corregir si en dado caso se llegara a necesitar. Podemos definir entonces que la fase del control se encuentra orientada principalmente a la acción inmediata, esto gracias a que se existe una supervisión; mientras que la evaluación nos ayuda a recabar información, que después nos permita planear acciones que beneficien el futuro de la compañía.

Hacer un control y una evaluación de la estrategia es igual de importante que planear. La planeación se considera como ese proceso que nos ayuda a guiar, y controlar y evaluar nos permite conocer si vamos a tener éxito o a fracasar. Brindando de esta manera un prometedor futuro, dependiendo de las acciones que se planearon para ese fin.

Es muy importante saber si las decisiones que se tomaron son correctas, si todo está ajustado a la realidad de la situación, así como verificar si se ha tomado un buen camino y si existe la posibilidad de poder aprovechar otras oportunidades.

Controlar y evaluar permitirán a la empresa llevar a cabo acciones que permitan corregir el rumbo y tomar el camino adecuado. Otra de sus finalidades hacer notar cuáles serán las acciones que ayudarán a corregir, para comenzar a ejecutar adecuadamente la organización.

Controlar y evaluar una estrategia permite al mismo tiempo crear una un modelo que ayude a medir cual es el desempeño de la empresa. Todo aquel negocio que quiera permanecer activo en el mercado debe estar en constante mejora con su competitividad. Esto por el gran dinamismo que tienen los mercados actuales, las empresas son testigos de los cambios drásticos de los procesos

operativos y la demanda. La competencia va en aumento cada día para los negocios. Sus ventajas y permanencias no son permanentes. Por eso, las organizaciones necesitan estar permanecer evaluando su entorno, con el fin de estar a la par con los cambios.

3.2 La estrategia

La Estrategia tiene muchos usos, dentro de una organización se constituye de manera importante para poder tomar buenas decisiones, que se usan para la forma óptima los recursos y cumplir con todo lo que se ha planteado.

La estrategia podemos definirla también como un patrón de comportamiento que se da con el paso del tiempo, y en base a eso se genera un plan de acción de acuerdo con la perspectiva adecuada para alcanzar una buena posición llevando a cabo actividades enfocadas a superar al competidor; es decir posicionar un producto determinado en un mercado específico.

3.2.1. Conceptos de estrategia

Toda organización necesita una orientación y entonces existe la planeación estratégica. Para entender cómo debe llevarse a cabo, y evaluar si se está usando un plan estratégico adecuado es importante definir primero que nada que son las estrategias, por lo que algunos autores lo definen de la siguiente manera.

El autor Davies (2000), nos menciona que la estrategia está caracterizada por tener varias opciones, caminos y resultados, su diseño es más complicado y es más difícil que otras soluciones para llevarse a cabo. El autor afirma también que, si se habla de estrategia estamos provocando que todos tengan ideas distintas y quieran llevarlas a cabo, lo que puede crear un problema por la falta de entendimiento entre ellos. Esto ha ocasionado que varias organizaciones implementen estrategias sin que sean analizadas lo que ha llevado a algunas empresas a cometer graves errores, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

Mientras que Chandler (1962), ve la estrategia como la determinación de metas y objetivos de una empresa en un largo plazo, las acciones que se van a emprender y el cómo asignar aquellos recursos necesarios para poder alcanzar lo propuesto. Si se habla de un largo plazo significa que una organización no se encuentra lista de un día para otro, porque se requiere de tiempo y aplicar adecuadamente recursos que sean suficientes para alcanzar la madurez de la empresa. Hablar del uso de recursos no significa solo de los financieros, también están los recursos logísticos y humanos.

Un proceso de capacitación dentro de la organización debe estar encaminados a la calidad de sus recursos humanos comparados con los de la competencia con el fin de que existan ciertas ventajas con los demás.

Entonces tenemos a Drucker (1954), que nos menciona que las empresas en su mayoría se olvidan de lo más obvio, que es el entender a qué se dedica la empresa, y poder distribuir su esfuerzo en otras actividades para evitar que se pierda el objetivo principal. Saber hacia dónde se van dirigidos los objetivos o las políticas de la empresa, organizar y optimizar esas energías de tal manera que se puedan establecerse decisiones para posteriormente analizar los resultados obtenidos, y compararlo con lo que se esperaba, para poder determinar cuáles son los aspectos que no permitieron que se logran los objetivos propuestos y de esa forma tener una retroalimentación, que nos permita conocer nuestros errores y mejorar.

Por otro lado, tenemos a Ansoff (1965), nos dice que la estrategia es como un lazo común entre las actividades que tienen la organización y la relación con el producto y mercado para que estos puedan definir lo que es esencial en los negocios actuales con los del futuro. Menciona también que toda organización tener un esquema de objetivos que van relacionados con lo que ocurre actualmente y otro con lo que sucederá a futuro, en el entendido que no siempre va a poder dedicarse a lo mismo porque la competencia lo va a impulsar a crear y abarcar más, deberá ampliarse o crear nuevos productos y abarcar más mercado.

Mientras que Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), definen a la estrategia como generador de objetivos, de metas, de políticas y de planes que son indispensables para lograr lo que se propone, y los cuales se establecen de tal manera que se pueda determinar en qué tipo de negocio está la empresa o en donde quiere estar y que empresa quiere ser o que empresa es.

Por su parte Schendell y Hatten (1972), coinciden con los autores anteriores al explicar que la estrategia son esos fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Coincidiendo con los demás autores Caneda (2010), dice que la estrategia es la orientación para saber que decisiones debe tomar en el futuro, y con ello poder establecer un fin, en un plazo estimado y que a su vez sea aceptable para poder orientar el rumbo que quiere o debe tomar la empresa.

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), conceptualizan la estrategia con cinco palabras: que debe tener un plan, una pauta de acción, un patrón que dirija, una posición fijada y una perspectiva que busque mejorar. Y entendemos así que el plan establece el curso de acción que se ha elegido, y esto sirve como una guía que nos va a ayudar a enfrentar una situación. La pauta de acción entonces debe estar dirigida a establecer medidas o decisiones en contra de nuestros competidores para sobresalir ante ellos. El patrón debe establecer una relación con el comportamiento durante el curso de las acciones de una organización. La posición en cambio identifica donde está ubicada la organización en base a su entorno, es decir, la clase de negocio que es, las actividades que realiza, entre otros. Y la perspectiva por su parte hace que la organización se relacione con su entorno, permitiéndole así tomar las mejores decisiones.

Y no podía faltar Porter (1996), quien nos hace entender que, la estrategia no sólo debe basarse en buenas ideas, sino que además debe hacerse notable, ya que le permitirá a la organización ser más competitiva.

Las organizaciones siempre buscan alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado y cada día resulta más difícil alcanzar dicho objetivo porque todos tratan de darle un valor agregado a la actividad que realizan, lo que los pone en una situación de constante pelea por ser los mejores, poniendo en riesgo al resto.

Probablemente no exista una definición que simplemente nos diga que es estrategia, y es entonces que Mintzberg (1998), resume su definición de la siguiente manera marcando sus ventajas y desventajas de acuerdo con sus principales determinaciones:

- a) Para establecer una dirección. Nos permite conocer el rumbo de la organización, pero ello podría ocultarnos peligros, lo que significa que, aunque es importante saber a donde vas, es mejor que todo lleve su tiempo para saber que es lo que podría ocurrir.
- b) Permite concentrar el esfuerzo. Lo que permite que exista una coordinación de actividades y esto puede hacerlo perder su naturalidad por concentrarse tanto en el esfuerzo.
- c) Ayuda a definir a la organización. Es posible que se pueda entender y distinguir de las demás, pero podría volverla demasiado simple.
- d) Permite proporcionar consistencia. Provoca que no exista una ambigüedad y si un orden, pero a su vez podría distorsionar su realidad.

3.2.2. Escuelas de pensamiento estratégico.

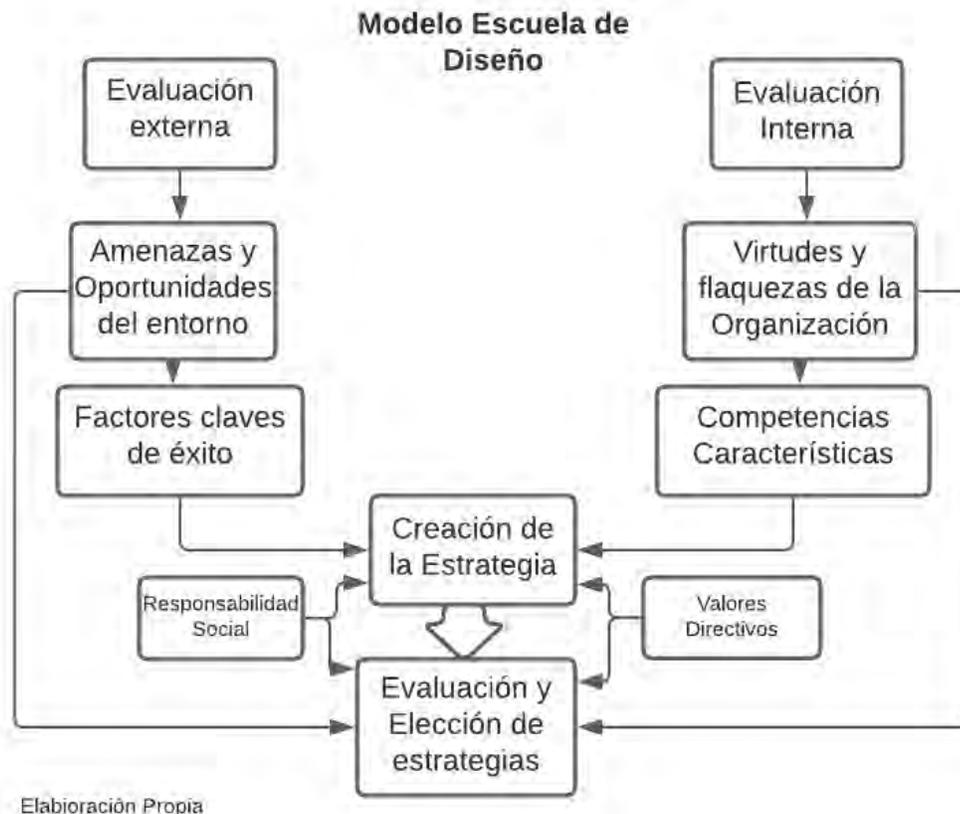
Teniendo como dato principal o anticipado que muchas de las ideas que son básicas de los modelos estratégicos, pueden haberse quedado sin completar, dentro del nuevo entorno competitivo, y que los organizadores y directivos deben encontrar una manera y actuar estratégicamente; es importante tener en cuenta los paradigmas tradicionales y conocer un poco acerca de las diez escuelas de pensamiento relacionadas con la estrategia planteado por Mintzberg (1999).

Se tiene conocimiento de que estas escuelas han aparecido durante el proceso de una planeación estratégica, algunas de ellas han resultado exitosas, otras en proceso de evolución y otras con pequeños pero significativos aportes.

1. Tenemos a la Escuela de diseño, donde se ve la creación de la estrategia como un proceso de concepción.

Esta escuela propone que se generen estrategias que permitan que exista una relación entre lo interno y lo externo, por lo que su lema es establecer concordancia.

Sus orígenes provienen de un libro del autor Selznick (1957), analizando la posibilidad de relacionar lo interno de la organización con sus expectativas del entorno, por lo que promovió que se generara una política de la estructura social, y



Chandler (1962) estableció el conocer a la estrategia y la relación con la estructura de esta. Pero no sólo eso, Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965), fue de donde vino el verdadero impulso hacia esta escuela.

2. Tenemos a la escuela de planificación, donde se crea a la estrategia como un proceso formal.

En esta formalizó toda percepción de la escuela de diseño y además se tomó a la creación de la estrategia como un proceso completamente independiente y sistemático para planificar formalmente. Como elemento clave para definir su rumbo la empresa tiene su planificador, con cambios periódicos e incrementales adecuados para lo que necesita.

Basados en el autor Ansoff (1965), los mensajes de este estaban relacionados con la tendencia de la administración, alabando las virtudes de la planificación estratégica.

En esta escuela podemos encontrar el ya conocido modelo de Steiner, ya que estos en lugar de pensar en los valores, buscaban cuantificar los objetivos de la organización.

3. La Tercera Escuela que explicaremos es la de posicionamiento que habla de crear una estrategia como parte de un proceso analítico.

Esta principalmente concentrado en seleccionar la posición que se tendrá dentro del mercado. Para poder definir su rumbo, su principal elemento es el analista, y sus cambios adecuados deben ser graduales y frecuentes.

Sus autores Schendell y Hatten (años 70) y posteriormente Porter (1985), determinando que esta escuela fuera la que estableciera límite en las estrategias.

4. La empresarial, es la cuarta escuela y esta ve a la estrategia como un proceso lleno de visiones.

Algunos de sus autores como Schumpeter (1950) y Cole (1959), determinan que la estrategia es como la empresa y describen el proceso con la intención de crear una buena visión para su líder, por lo que es este el elemento clave para mejorar el rumbo de la organización, buscando que esos cambios sean ocasionales, oportunistas y revolucionarios.

5. La Escuela cognoscitiva, es la quinta escuela, y esta ve a la estrategia como un proceso mental.

Lo que nos da a entender a través de sus autores Simón (1957), y March (1958) que si la estrategia es creada entonces la manera en que se forma es un proceso creado en la cabeza de alguien es decir a base de sus ideas.

Constantemente se busca utilizar mensajes que estén basados en la psicología cognitiva, y que este permita introducirse fácilmente en la mente del estratega. Su elemento clave para que la organización tome el camino adecuado es la mente, y sus cambios organizacionales deben ser poco frecuentes, resistidos y sobre todo contruidos de manera mental.

6. La sexta escuela es la del aprendizaje, donde la estrategia aquí pasa a ser un proceso emergente.

Resultaría demasiado complicado el hecho de que todas las estrategias se desarrollen al mismo tiempo para tener claro los planes y visiones. Tal y como señalan Lindblom (1959 y 1968), Cyert y March (1963), Weick (1969), Quinn (1980), y por Prahalad y Hamel (1990). Lo mejor sería hacerlo de poco en poco, mientras la organización al mismo tiempo se va adaptando y aprendiendo.

Su elemento clave son aquellos que tienen esa facilidad de ir aprendiendo, lo que resulta sencillo ya que cualquier persona puede hacerlo, surgiendo también sus cambios que deben ser continuos y en crecimiento gradualmente.

7. La Séptima Escuela es la del poder, esta ve a la estrategia como un proceso de negociación.

Y este proceso de negociación puede darse entre los grupos en conflicto dentro de la empresa, o entre las instituciones y su entorno, lo que señalan por Allison (1971), Pfeffer y Salancik (1978), y Astley (1984), dando como su principal elemento para definir cuál será su rumbo es definitivamente el poder, y sus cambios deben ser frecuentes y graduales.

8. La Escuela cultural, es el número ocho, y esta considera a la estrategia como un proceso ampliamente colectivo.

Además, como mencionan Rhenan y Norman (1968) esta puede encontrarse relacionada en la cultura de la organización. Y es un proceso completamente colectivo y cooperativo. Teniendo como su principal elemento clave es la colectividad, y sus cambios son poco frecuentes.

9. La novena escuela que es la ambiental, y en esta escuela la estrategia es considerada como un proceso reactivo.

Y es ahí donde la iniciativa no se busca en la institución sino en el contexto externo según Hannan y Freeman (1977), lo que se busca entender es la presión que existe dentro de una organización.

Se le determinó como elemento clave que este podrá ayudar a definir el rumbo, está el entorno, y los cambios en la empresa resultan ser raros y contables o cuánticos.

10. La última es la escuela de configuración, ven a la estrategia como un proceso de integración.

Como lo mencionan los autores fundadores Chandler (1962), Grupo McGill (1965), Mintzberg y Miller (1979) y Miles y Snow (1978), todas aquellas personas que son de esta escuela buscan agrupar todos esos elementos de dirección estratégicos:

- ✓ El proceso de la creación de una estrategia
- ✓ El contenido que tienen estas estrategias
- ✓ La estructura de la empresa y,
- ✓ El contexto basado en etapas o episodios.

Cualquiera puede ser su elemento clave para poder marcar el rumbo, en transformación es el director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Para entender claramente estas diez escuelas podemos resumirlo a través de la siguiente tabla:

Tabla de “Las diez escuelas”

<i>Escuela del Diseño</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso de concepción.</i>
<i>Escuela de la Planificación</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso formal.</i>
<i>Escuela de Posicionamiento</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso analítico.</i>
<i>Escuela Empresarial</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso visionario.</i>
<i>Escuela Cognoscitiva</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso mental.</i>
<i>Escuela del Aprendizaje</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso emergente.</i>
<i>Escuela de Poder</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso de negociación.</i>
<i>Escuela Cultural</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso colectivo</i>
<i>Escuela ambiental</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso reactivo.</i>
<i>Escuela de la Configuración</i>	<i>Se crea la estrategia como un proceso de transformación.</i>

Fuente. Mintzberg; Ahlstrand y Lampel,(1999)..

Después de estudiar las diez escuelas, y ciertas definiciones podemos determinar y coincidir con muchos investigadores en que no existe una estrategia que resulte ser mejor que las demás, su crecimiento depende de los procesos de innovación que integre la empresa. Entonces, aquellos que están encargados de dirigir no pueden impedir que la empresa crezca también al azar, por lo que es necesario crear estrategias que impulsen al crecimiento y, además, verificar que continuamente sean aplicados métodos de innovación, antes que la competencia.

De la misma manera Mintzberg (1999), nos dice que estas escuelas al mismo tiempo pueden agruparse en cuatro importantes rubros:

1. Prescriptivas. En este rubro encontramos la escuela de diseño, planificación y posicionamiento.
2. Descriptivas. Donde encontramos la escuela empresarial y la cognoscitiva.
3. Descriptivas colectivas. Donde entran la escuela del aprendizaje, la del poder, la cultural y la ambiental.
4. Compleja. En esta encontramos únicamente a la escuela de configuración, la cual es una combinación de todas las anteriores.

Cada una de estas escuelas se formó y desarrollo de una forma distinta, incluso algunas se han ido en declive por lo poco que son usadas en la actualidad, y muchas otras, por el contrario, han ido evolucionando significativamente.

3.3 La planeación estratégica

3.3.1. Definiciones de Planeación Estratégica

En la actualidad se habla de estrategia en todos los ámbitos y aspectos de la vida diaria, y se engloba dentro de ello una serie de conceptos tales como la planeación, por lo que es importante mencionar algunos conceptos de los siguientes autores.

El autor Chiavenato (1995), define la planeación estratégica como aquella que nos permite tomar decisiones de forma deliberada y en base a un sistema y en

este se incluyen propósitos que están relacionados con la empresa en su mayoría a largo plazo esto es debido a que en este tipo de planeación los plazos son más largos y llega a desarrollarse en los niveles más altos de las empresas, es decir donde se toman las decisiones principales.

A su vez que Armijo (2011), por su parte lo ha definido como una herramienta que permite la gestión y con ello apoya a la toma de decisiones dentro de una organización esto en base a las medidas que deben tomarse, adecuándose a cambios y a las acciones para poder entender los cambios y las demandas impuestas en el entorno y lograr que este sea más eficiente, y con una mejor calidad en los bienes y servicios que ofrece.

Pero también nos menciona que es un ejercicio que nos permite formular y establecer los principales objetivos, pero sobre todo aquellos más importantes, y su característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para que se puedan alcanzar esos objetivos.

Con otras palabras Muchnick (1999), nos menciona que el concepto de planificación estratégica se refiere principalmente a esa capacidad de poder observar y anticiparse frente a desafíos y oportunidades que se van formando, tanto para lo externo como para lo interno de la organización, es decir que es importante conocer todo su entorno.

Mientras que Lerdón (1999), lo define como instrumento que permite hacer un balance entre las fuerzas, y que este a su vez responden a distintas preguntas: en base a las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: esas preguntas son: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué dificultades e incluso obstáculos pueden afectar nuestra capacidad de respuesta? Por mencionar algunas.

La planificación estratégica entonces la consideramos como un proceso de que ayuda a decidir, y que tiene como objetivo que la empresa se encuentre adecuadamente adaptada a su entorno, y que sea de la manea correcta o necesaria.

Para que esto pueda quedar un poco más claro Kotler (1992), nos relata que la planificación consiste en decidir aquello que se piensa hacer en un futuro. Es

decir, que ayuda a determinar cuál puede ser el futuro deseado y cuáles las etapas necesarias para que este se lleve a cabo.

Coincidiendo con Ambrosio (2000), quien dice que la planificación estratégica es un método de dirección que otorga a los directivos un medio por el cual pueda prever y hacer frente a los cambios sin importar que estos sean internos y externos y por consiguiente que este pueda desarrollar estrategias adecuadas para un futuro que no conocemos, de tal forma que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión.

Hablar entonces de planificación estratégica es dar coherencia e integrar las decisiones de una organización permitiendo de esta manera que los objetivos sean alcanzables, haciéndolos capaces de anticiparse a desafíos y oportunidades, según la capacidad que se tenga para alcanzar sus objetivos.

La importancia de una buena planeación estratégica nos permite como empresarios o dueños de una empresa estar preparados para circunstancias sin importar su naturaleza, pero que sabemos que pueden afectar a la empresa, justamente a reducir el impacto negativo que este pudiera tener, y saber sobrellevar la situación de la mejor manera.

3.3.2 Características de la planeación estratégica

Una vez que se tiene definido el concepto de planeación estratégica, es importante desglosar el tema, para adentrarnos más a las necesidades de nuestra investigación por lo que analizar las características de la planeación estratégica, no ayudaría a reforzar los conocimientos.

Una planeación estratégica debe ser:

- ✓ Original, en cuanto a sus fuentes.
- ✓ Debe llevarse a cabo por los más altos niveles en la jerarquía de la empresa.
- ✓ Establecer un marco de referencia general para toda la organización.
- ✓ Se maneja información fundamentalmente externa.
- ✓ Mayor incertidumbre en relación con otros tipos de planeación.
- ✓ Cubrir amplios periodos.

✓ Efectivo.

Entonces Testa (2007), menciona que una planificación estratégica tiene ciertas características peculiares propias que surgen a través del contexto geográfico en el que se encuentra, y que tiene relación con las características generales planeadas estratégicamente, y esas características son:

A) Usar la planeación estratégica como base para desarrollarnos con éxito en la sociedad.

B) Todos los grupos que están implicados deben pertenecer al plan.

C) El plan debe ser uno y tener un buen contexto.

D) Los agentes del territorio deben estar perfectamente involucrados.

E) Acción que permite fomentar los beneficios, la relación social, la coordinación y el interés del grupo.

F) Los resultados del plan deben darse a conocer conforme estos se vayan logrando.

G) La naturaleza del plan debe adaptarse a todo, pues no se sabe en qué circunstancias, momento o lugar este se pueda requerir.

H) Siempre debe existir una imagen comercial que permita dar a conocer el lugar donde este se realiza, quienes son sus integrantes e incluso cuál es su entorno.

I) Que sea reconocido internacionalmente debe ser algo que siempre deberá presumirse.

Constantemente se realiza la diferenciación entre la planeación táctica y la estratégica, pero pocas veces queda claro. Las decisiones que para una persona pueden ser estratégicas para otra lo pueden ser tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta y gran parte de esta confusión obedece al hecho de que la diferencia es tridimensional.

1. Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por ende, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos e irreversibles. Es decir, la planeación estratégica abarca plazos más largos pero el largo determinado que merezca considerarse y la táctica los más breves. Lo que significa que podemos verlas separadas, pero realmente es imposible hacerlo.
2. Cuántas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan significa que más estratégico será. Esto quiere decir que la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia en comparación de una estrecha en una planeación táctica.
3. La planeación táctica trata de seleccionar los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos, mientras que la estratégica se refiere tanto a la formulación como a la selección de los medios para alcanzarlo.

Al finalizar esto entendemos que la planeación estratégica es una planeación hecha por una organización en un largo plazo y que generalmente está orientada a cumplir un fin, pero no de forma exclusiva. Por lo que para que funcione se necesita también de la planeación táctica y de la estratégica pues con eso se puede conseguir el máximo beneficio.

3.3.3 Modelos de planeación estratégica

Para entender un poco mejor la función de un modelo de planeación estratégica y su importancia tenemos el concepto definido por algunos autores:

Primero tenemos a Kotler y Armstrong (2000), quienes definen estos modelos como abstracciones de la realidad de los cuales nos guiamos para poder determinar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad.

Un modelo es fundamentalmente la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte. Asimismo, un modelo debe ser: explicable y predecible, general, alto en poder heurístico, alto en poder unificador, original, simple, apoyado en hechos, probable, verificable.

Por otro lado, el modelo conceptual es una idea o representación de conceptos que servirán de guía para llevar a cabo el desarrollo de la planeación estratégica y entre ellos se debe:

- ✓ Determinar cuál es la misión
- ✓ Elaborar una matriz FODA
- ✓ Determinar cuáles son los factores claves
- ✓ Los escenarios de actuación
- ✓ Las áreas de resultados
- ✓ Elaborar objetivos
- ✓ Definir estrategias
- ✓ Llevar a cabo el plan de acción
- ✓ El proceso de formar estrategias

Si se trata de definir a la planeación estratégica podemos encontrar definirla desde cuatro diferentes puntos de vista:

Primero, Si planeas, te estas anticipando a lo que puede ocurrir en el futuro. Lo que significa que la planeación estratégica está pendiente de los efectos, las causas y las consecuencias que pudieran tener las decisiones tomadas.

La prioridad de la planeación estratégica es poder identificar cuáles son las oportunidades que podrían presentarse, así como los riesgos que podría traer consigo para el futuro, los que al combinarse con otros datos importantes generan la base principal que da la pauta a que la empresa tome las decisiones más convenientes y sacar lo mejor de sí mismos. Por lo que entendemos y vemos a la planeación como una forma de diseñar un futuro seguro.

Segundo, la planeación estratégica es considerada un proceso el cual puede iniciar desde que se establezcan metas para la organización, y con ello estrategias que permitan que estas metas se logren, para después implementarlas y llevar a cabo los planes que se tienen.

Este proceso también ayuda a decidir anticipadamente que qué, cuando, y cómo se deben hacer dichos esfuerzos para obtener los resultados esperados.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, y requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y de una forma sistemática, esto como parte dirección.

Cuarto, un sistema de planeación estratégico que es formal une tres tipos de planes fundamentales los cuales son: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica no es únicamente el tomar decisiones a futuro, porque también pueden ser tomadas al momento. Hacer planes a futuro exige anticiparse a lo que pueda suceder. De no ser así lo único que sucedería es que se estarían creando pronósticos.

3.3.4 Modelo de Steiner

Steiner (1969), define al modelo conceptual de planeación, como aquel que presenta una idea de algo que debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. Nos habla también del modelo operativo que es el que en realidad usan las empresas. El modelo conceptual es una herramienta poderosa que nos da la guía adecuada para que todo funcione bien dentro de la práctica.

Señala también que la planeación trata de anticiparse al porvenir de las acciones actuales, por lo cual, la planeación observa la cadena de consecuencias y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión que tomara el director de una organización.

Siempre que un director tenga interés en utilizar la planeación estratégica de manera formal, podemos transformar este modelo en operativo y adaptarlo a la mayoría de los ambientes comerciales. Pero, aunque el modelo aparenta ser sencillo, resulta sencillo convertirlo en un buen sistema de planeación estratégica operativa.

Y tal se encuentra dividido en tres secciones principales: premisas, formulación de planes, implantación y revisión.

La primera sección como ya mencionamos son las premisas:

Las cuales están divididas en dos tipos: primero, el plan que es para planear como su nombre lo dice, y la información que se tiene, la cual es necesaria para desarrollar e implantar planes. Antes de que se realice un programa estratégico de planeación, las personas que están involucradas en él deben tener un amplio conocimiento de lo que se quiere conseguir y cómo va a funcionar su sistema.

La información de las premisas que son esenciales dentro del modelo de Steiner, acumuladas dentro de estas áreas lleva por nombre análisis de información, aunque existen otros términos para denominarlos.

Para la planeación de las compañías de mayor tamaño es importante, conocer los intereses de sus principales elementos, y que cambios se espera que tengan. Mientras que, para una compañía de menor tamaño, el enfoque puede ser, por completo el que tiene las acciones, cosa que no pasa con una empresa grande ya que hay otros intereses que deben ser reconocidos. Los intereses de los directores y empleados de las organizaciones deben ser apreciados y considerados durante el proceso de planeación.

Dentro de la base de datos existe el historial de hechos pasados, así como la situación actual y la del futuro. Esta información será utilizada y ayudará a quienes están a cargo de la planeación y servirá para identificar que cursos de acción son los que podrían ayudar y de qué manera se pueden evaluar adecuadamente. Son muchos los tipos de información que existen, y la mayoría de estos puede ayudar a conocer el total de ventas, las utilidades de la empresa, el rendimiento que tienen sobre su inversión, que participación tienen en el mercado, cual es la productividad

de los empleados, sus relaciones públicas y la capacidad para desarrollar un producto.

Toda la información relacionada con el futuro consideraría los pronósticos de los mercados, las ventas, las tendencias económicas, la competencia, la tecnología y otras tendencias que resultan de interés para la empresa.

El último cuadro donde se encuentran las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros, para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. Asimismo, es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de esta, representa una enorme ventaja.

Siguiendo con las secciones encontramos una segunda sección que es la formulación de planes:

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el paso que sigue en el proceso de planeación estratégica es la de formular estrategias maestras y de programa. Las estrategias maestras son aquellas denominadas misiones, sus propósitos, los objetivos y las políticas básicas; mientras que las estrategias de programa están relacionadas con la adquisición, el uso y la disposición de recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

Esta es la parte de la planeación donde se buscan los fines más importantes y fundamentales para la compañía, y los enfoques principales para lograrlos. Entre esos asuntos podemos considerar las utilidades, los gastos capitales, la participación en el mercado, la organización, los precios, la producción, la mercadotecnia, las finanzas, las relaciones públicas, el personal, las capacidades tecnológicas, el mejoramiento del producto, la investigación y actividades políticas, entre otros. Diferenciado de una programación a mediano plazo, no existe un enfoque modelo que permita hacer planes en esta área. Lo que se hace depende

de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en determinado momento.

La programación a mediano plazo es el proceso que prepara y ayuda a la relación de planes específicos que se tienen para mostrar los detalles de cómo se implementará la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. Una planeación tiene un periodo aproximado de duración de cinco años, aunque existen situaciones en compañías más avanzadas tecnológicamente, de planear por más años unos seis o siete aproximadamente. Las empresas enfrentadas a ambientes especialmente con más problemas, en cambio, reducen la perspectiva su planeación a menos años.

Como parte de la última sección que sería la tercera tenemos la implantación y revisión:

Resulta importante conocer como se implementan y revisan los planes operativos y para ello sabemos primero que nada que estos se deben implantar una vez que han sido elaborados. Y entonces ese proceso abarca todas las actividades directivas, incluso aquellas que son motivacionales, o que ofrecen una compensación, una evaluación y/o los procesos de control.

Todos los planes sin excepción deben ser evaluados y revisados. No hay mejor forma de que un personal pueda producir planes, que cuando los que llevan el alto mando muestran su gran interés y son capaces de dar mejores resultados.

En la actualidad, todas o en su defecto la gran mayoría de las empresas pasan por un ciclo de planeación, que es cuando se revisan los planes existentes. Y este proceso podría ayudar a que mejore significativamente la planeación que se tiene planeado a futuro.

Se sabe que la planeación estratégica comienza con el planteamiento de metas para la organización, seguidamente se establecen las acciones para lograr dicha meta y finalmente se desarrollan las acciones planteadas para llegar a los objetivos planteados inicialmente, durante este proceso también es indispensable que se planeen y establezcan los términos de cómo se llevará a cabo todas las acciones, en que tiempo y finalmente que se hará con los resultados.

3.3.5 Modelo de Hax y Majluf



Hax y Majluf (1991) coinciden con Lawrence y Lorsch que no existe una mejor manera de organizarse, por lo que la organización se debe diseñar para poder alcanzar de una mejor manera los objetivos estratégicos y para que eso suceda la estructura debe darse a partir de la estructura de una estrategia.

Ellos determinan que se deben seguir ciertos pasos para que se pueda diseñar una organización.

Primero definir una estructura que represente el cómo se dividen los negocios en la organización De acuerdo con un orden jerárquico de las prioridades de las actividades en la organización.

Después pulir y definir detalladamente la estructura organizacional, implementando todos los detalles específicos que forman la organización.

Para posteriormente completar el diseño con especificaciones de un cierto balance entre la estructura y aquellos procesos que la acompañan.

El modelo está orientado principalmente en construir un enfoque claro de la gestión estratégica. Que permite distinguir un modelo para el diseño organizacional que posee una clara utilidad que ayuda al análisis y diagnóstico de las organizaciones.

Nos hace entender que la estrategia de una organización debe basarse en la cultura de esta. La cultura nos permite ver la identidad de la organización y nos ayuda a garantizar que las creencias se compartan en todos los miembros de la organización incluyendo a los nuevos colaboradores de esta.

Los miembros de una organización no sólo actúan como individuos, también actúan como grupo. Reaccionando a mecanismos formales e informales, que influirán en su comportamiento. Esto genera un clima organizacional que permite colaborar con el logro de los objetivos tanto particulares como los de la empresa.

La gestión estratégica debe buscar un desarrollo permanente, lo que requiere que exista un aprendizaje organizacional, capacitando y ayudando al desarrollo de todos sus integrantes.

Existen dos acciones fundamentales que debe cumplir una organización:

- Apoyar el implemento de programas estratégicos.
- Brindar una conducta adecuada en las actividades operacionales de la empresa.

Hax y Majluf (2016) nos indican también que la organización debe tener la capacidad de integrar a todos sus integrantes, brindarles una visión estratégica que para que compartan y la cual esté basada en valores indispensables. Para que esto suceda es necesario compartir, grabar y difundir una visión, la cual provocará que exista una definición de los objetivos para toda la organización.

La plataforma estratégica es el vínculo que permite la comunicación de los programas de acción necesarios. Y para que esto exista se necesitan dos procesos:

- Manejar adecuadamente los procesos administrativos, que son los sistemas de información y comunicación, la gestión de recursos humanos, la planificación, por mencionar los más importantes.
- Que exista una buena comprensión de los procesos. Hablando de la relación que existe con los líderes, al igual que los mecanismos psicológicos que puedan afectar la forma de comportamiento, tales como la obediencia, la empatía o algún otro.

Esto ayudará a que exista un clima organizacional que permita que todos los objetivos se logren.

Este modelo también nos permite descubrir si alguna estructura organizacional no es la apropiada, detectándolo con ciertos síntomas como pueden ser:

1. Que existe poco tiempo para dedicarlo pensamiento estratégico, ya que el mayor tiempo se ocupa en actividades operacionales, esto porque existen demasiadas decisiones o demanda excesiva de trabajo.
2. Existen pocas oportunidades para progreso, lo que provoca que los miembros de la organización no puedan escalar dentro de esta, principalmente en las organizaciones que están orientadas de manera funcional.

3. Mala coordinación dentro de las divisiones, provocando así una falla en los procesos de integración.
4. Ambiente laboral con problemas, principalmente por que no se toma en cuenta que la motivación y las recompensas son una base fundamental, debido a que siempre debe existir un ambiente de armonía.
5. Que no exista una planificación bien establecida y que los mercados estén en el olvido, lo cual nos indicaría que la estructura organizacional no está respondiendo a la posición estratégica de la empresa.
6. Mal rendimiento en los beneficios y pocas expectativas para retornar, por lo que es necesario revisar adecuadamente la estructura organizacional.
7. Que se dupliquen las funciones en las diferentes áreas, ya que no logran diferenciarse adecuadamente las unidades.
8. Demasiada dispersión de funciones en la organización, lo que podría indicar que es necesario dividir la unidad.

El modelo nos ayuda a realizar un análisis de cualquier organización y de allí obtener un excelente diagnóstico de esta sobre su situación en particular. También permite crear una estructura organizacional que resulte eficiente. Así como adaptar la cultura en la creación de una estructura funcional, sin que este afecte a los empleados. También ayuda a favorecer el desarrollo humano, basado en la superación de las personas. Permite revelar a una estructura inadecuada. Dar un sentido adecuado a la gestión estratégica. Así como generar un clima laboral agradable que ayude con el logro de objetivos específicos de la empresa.

Algo negativo de usar este modelo, es que debe ser implantado a través de un consultor externo para que no exista alguna subjetividad.

Además, necesita un análisis detallado y minucioso, que involucre en su totalidad a la organización, lo cual podría atrasarse en el planteamiento de resultados. Y los cambios que se propusieron hacer pueden ser muy difíciles de aceptar por todos los involucrados. Ya que en ocasiones existen empresas que no están dispuestas a realizar cambios en su estructura, por el motivo que sea.

3.3.6 El proceso de Planeación Estratégica

Un proceso de planeación estratégica generalmente es usado para ir de donde estamos hacia dónde queremos ir, al hacer planes se requiere organizar tiempo, recursos y con ello empezamos a planificar. Para una empresa las etapas de un proceso de planeación resultan de la misma manera, se desarrolla una dirección, se toman decisiones y se asignan los recursos que se requieren para alcanzar el objetivo.

Entendemos entonces que la planeación estratégica sirve como un itinerario para ayudar a que la organización descubra la forma de llegar a lo que necesita, analizando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Sallenave (1990), nos habla de la segmentación estratégica. Y este se entiende como un conjunto de varios sectores estratégicos que ofrecen características comunes y requieren estrategias similares, y esto es a lo que se le llama un conjunto estratégico.

El sector estratégico es la célula de base de la estrategia empresarial, en efecto la empresa debe elaborar tantas estrategias diferentes como sectores estratégicos tenga.

Entonces ¿Cómo desarrollar un proceso de planeación estratégica?

Para empezar Drucker (1954), nos dice que una planificación que es a largo plazo no se ocupa de decisiones futuras, sino que piensa en el futuro y lo construye con las decisiones que se toman ahora.

- a) Lo primero que se debe hacer es mentalizarse objetivos a largo plazo, y en base a ello se busca:

- b) Analizar factores internos.
- c) Crear opciones estratégicas.
- d) Decidir entre las opciones.
- e) Monitorear los resultados.

Aportando para el mismo tema Koufopoulos y Choidis (2000), mencionan que la manera en la que las empresas llevan a cabo la planeación estratégica dependerá de la estabilidad y el entorno económico que tiene la empresa y donde esta se encuentra, lo que significa que los países subdesarrollados tenderán a implementar un plan estratégico más sofisticado, formal y estructurado a pesar de la dificultad.

Es por medio de la planeación estratégica determinar cómo la empresa se prepara para los problemas que pudieran presentarse en el futuro, y con esto se adquiere habilidad para poder encontrar mayores alternativas y tener una mejor calidad al momento de la toma de decisiones para que esta tenga mejores y más rápidos resultados.

CAPÍTULO 2: Metodología

En este capítulo encontraremos los aspectos metodológicos de la investigación, estableciendo que tipo de perspectiva metodológica se usará, así como las estrategias, el diseño y las fases que se desarrollarán dentro de la investigación.

Como menciona Hurtado (2009), el hablar de metodología resulta importante principalmente por la forma o la manera en que se resolverán o abordarán los problemas, lo que significa en conocer cuál es la manera en la que se realizará la investigación.

1. Metodología cualitativa.

El tipo de metodología que será utilizado en este estudio es la cualitativa, ya que se pretende en base al análisis y la experiencia, conocer los factores existentes dentro de la empresa Burgos Sánchez Arquitecto y su posición en base a la situación actual de la industria de la construcción.

Dentro de una investigación cualitativa el punto principal es comprender el sentido y la relación de las cosas basándose en análisis prácticos que permitan expresar ideas y/o opiniones, al igual que en las percepciones propias que tiene quien realiza la investigación. Es decir que se tiene una investigación propiamente descriptiva, y es así como lo define Merriam (1998), señalando que, en la investigación cualitativa, para obtener y analizar datos el principal instrumento es el propio investigador.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, y se encuentra enfocada en analizar el entorno de la empresa, su toma de decisiones, así como las estrategias. Encontrar las estrategias mercadológicas adecuadas que la empresa constructora debe usar para mejorar su desempeño dentro del mercado.

Conocer el entorno de la empresa permite contribuir para diseñar estrategias que puedan ayudar a la empresa a una mejor posición dentro del mercado, conocer sus fortalezas, competencia, al igual que las áreas de crecimiento u oportunidad y retos o peligros que tener o inclusive, que ya tiene y debe superar. Lo anterior permite a la empresa crear un mejor panorama de su situación y de las posibilidades que tiene para crecer y mejorar.

Como se mencionó anteriormente la investigación tiene como principal objetivo un análisis de la empresa constructora Burgos Sánchez Arquitecto para determinar o mejorar sus estrategias dentro del mercado, y por lo tanto se determinó el paradigma proyectivo que es aquel que nos podrá permitir observar y analizar de forma completa y concretar la resolución del o los problemas presentados.

Para que este proyecto de investigación pudiera llevarse a cabo, la presente metodología podremos encontrarla dividida en dos grandes apartados. En el primero encontramos todo aquello referido al estudio de caso de la empresa constructora Burgos Sánchez Arquitecto, conocer la situación de la empresa, llevar a cabo un análisis tanto interno como externo, para conocer lo que ocurre dentro y fuera de la empresa, y con ello entender y fundamentar la raíz de los posibles problemas que existen actualmente y determinar si estos pueden tener solución en base a las propuestas que vendrán posteriormente.

En el segundo, se describe la metodología que será utilizada para el estudio de las decisiones estratégicas de mercado que se implementarán en la pequeña empresa constructora “Burgos Sánchez Arquitecto”.

2. Herramientas para la recolección de datos

Para llevar a cabo dicha investigación se necesitan de ciertas herramientas que nos permitirán recolectar todos aquellos datos necesarios para lograr el objetivo planteado.

1. Un análisis FODA nos permitirá conocer la parte externa de la empresa, en conjunto con su entorno, y así mismo determinar cuáles son aquellas Fortalezas y Oportunidades, así como sus Debilidades y sus Amenazas y con ello enriquecer esa parte de la investigación con estrategias que nos permitan mejorar el posicionamiento de la empresa.
2. Entrevistas individuales con directivos o personal responsable del área de gerencia, y de ser posible con clientes y colaboradores, esto con el fin de obtener la perspectiva desde puntos de vista distintos.

De igual forma se utilizarán otras herramientas que nos servirán para armar la investigación concretamente:

- ✓ Modelo Canvas
- ✓ Modelo de las cinco fuerzas de Porter
- ✓ Matriz BCG
- ✓ Matriz Ansoff

- ✓ Reloj Estratégico
- ✓ Análisis de tendencias

3. El estudio de caso

Hablar de un estudio de caso hace referencia a una opción para que en la investigación se pueda comprender a fondo todo aquello que determina la cotidianeidad, y todo lo que se encuentra en el entorno, en favor o en contra, pero que de cierta manera va relacionado con el objeto de estudio.

Podemos determinarlo entonces como una estrategia que permite que dentro de la investigación se pueda medir y registrar sucesos y conductas, así como recopilar e interpretar todos los datos obtenidos que pudieran servir para determinar una posible solución a la problemática planteada.

Una característica de trabajar con un estudio de caso es que esta se enfoca de manera detallada en una o dos organizaciones, y de esta manera permite centrarnos en encontrar y describir todas las variables posibles, y esto es desde conocer las características de sus integrantes hasta la naturaleza de la sociedad donde se encuentran involucrados y esto permite entender mejor la situación que se pretende estudiar.

Estos estudios de caso son empleados cada vez con más frecuencia para estrategias de investigación en las ciencias sociales para analizar aquellos fenómenos reales y su contexto. Tal como lo menciona Juárez (2003).

Podemos adaptarlos perfectamente a aquellas situaciones en las que son más las variables de interés que los datos, siempre apoyados de diversas fuentes de evidencia como lo son las entrevistas, la observación, el análisis, las encuestas entre otras.

3.1 Nociones básicas: estudio de caso

Para definir el estudio de caso, es imperativo analizar las diferentes conceptualizaciones de grandes autores y expertos en el tema; Un ejemplo de ello

son los autores Yin (1994), Stake (1995), Miles y Huberman (1994), quienes lo definen de forma general como un caso, el cual es objeto de estudio y que lo vuelve funcional, actualizado e investigado en su propia naturaleza.

Como menciona Stake (1998), lo más importante de un estudio de caso no son los métodos que se utilizan para la investigación, sino lo que se está estudiando en sí esto significa que la forma en que se va a realizar el estudio se basa en lo que quiere saber quién está llevando a cabo la investigación.

3.2 Conceptualización

Como Yin (1994) define al estudio de caso es como una estrategia de investigación que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social, y determinando que también define el análisis o indagación que explique determinados aspectos sociales o entes particulares, considerando el entorno en el que se desenvuelva.

Tanto Stoecker (1991) y Platt (1991), consideran importante el usar un estudio de caso cuando el análisis de los conceptos o variables que detallan la investigación aportan un nivel de interés que sea de utilidad para el involucrado o la sociedad.

Por otro lado, Eisenhardt (1989), conceptualiza que el estudio de caso es la oportunidad de emprender diversas líneas de análisis para indagar y destacar la percepción de mecanismos que se destacan en mecanismos variados. Estas líneas, dan como resultado la oportunidad de desplegar varios casos que permitan interactuar con métodos o sistemas que contribuyan a una acertada toma de evidencias.

Mientras que por su parte Stake (1998), asegura que el estudio de caso funciona como el análisis particular y complejo, con el fin de captar aquellos aspectos que coadyuvan al crecimiento en diferentes escenarios específicos.

3.3. Diseño de la Metodología

M E T O D O L O G Í A	Sujeto de estudio	Pequeña empresa constructora
	Postura Epistemológica	Paradigma Proyectivo
	Enfoque	Cualitativo
	Estrategia metodológica	Estudio de Caso
	Objeto de Estudio	Análisis y Propuestas Estratégicas
	Perspectiva de	Análisis del Entorno de la Empresa
	Unidad de Análisis	Proceso de toma de decisiones Estratégicas
	Problema de investigación	¿Qué estrategias mercadológicas debería usar una pequeña empresa constructora para mejorar su desempeño dentro del mercado?
	Marco conceptual analítico	<ol style="list-style-type: none"> 1. La industria de la construcción. (Poo Rubio, Oglesby, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción). 2. La pequeña empresa. (Fischer, Espejo, Calvo Méndez) 3. La Planeación Estratégica (Chiavenato, Mintzberg, Ponce, Terry, Kazmier, Ackoff, Ansoff, Chandler, Drucker, Porter, Freeman, Armijo, Lerdón, Kotler, Ambrosio, Tesla, Amstrong, Steiner, Hax, Majluf) 4. Innovación Empresarial (Schumpeter, Freeman, Prada, Mintzberg, Trejo, Medellín Cabrera)

Como se ha mencionado está presente investigación busca poder contribuir a la resolución de la problemática que es poder encontrar estrategias mercadológicas que permitan a la empresa mejorar su desempeño dentro del mercado.

Debido a la naturaleza del estudio, el enfoque para su desarrollo se sustenta en el paradigma proyectivo. Que consiste en poder elaborar una propuesta, un plan, un programa o un modelo, para darle solución a un problema o necesidad, esto a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades detectadas en el momento del análisis.

A continuación, se presenta el cuadro metodológico en base al cual se trabajará con la empresa Burgos Sánchez Arquitecto. Ya que el diseño metodológico de la investigación se realizó en base a cada uno de los aspectos presentes en dicho cuadro, los nos permiten la explicación del fenómeno que está en estudio.

4. Diseño del caso “Empresa Constructora”

Entendemos que la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, como podríamos alcanzar unos fines y cómo hacer para que algo pueda funcionar adecuadamente. Involucra en parte creación, diseño, elaboración de planes, o de proyectos. Para que un proyecto pueda ser considerado de paradigma proyectivo, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción.

En función de la información que se tiene, el investigador entonces debe diseñar o crear una propuesta capaz de producir los cambios deseados.

Una investigación se hace proyectiva porque se detecta que hay situaciones que no están marchando como debieran, y se busca la posibilidad de modificar. detectando de igual forma algunas posibilidades de mejora que no se están aprovechando.

Ante lo ya mencionado, se formuló como pregunta de investigación: ¿Qué estrategias mercadológicas debería usar la pequeña empresa constructora Burgos Sánchez Arquitecto para mejorar su desempeño dentro del mercado? El origen de dicho cuestionamiento se produjo en base a la situación que se presenta en la empresa actualmente; así como el interés por contribuir para que esta funcione de una mejor manera y logre su posicionamiento dentro del mercado.

4.1 Estrategia metodológica: el caso de la constructora Burgos Sánchez Arquitecto.

Aplicar una estrategia metodológica depende, en gran medida, de la información que se desea obtener y de la perspectiva epistemológica bajo la cual se observará el fenómeno en estudio. El objetivo general de la presente investigación es:

"Elaborar un análisis estratégico que permita diseñar estrategias para el posicionamiento de una pequeña empresa constructora en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo".

De la Rosa Montoya y Pomar (2009), han mencionado, que bajo la perspectiva organizacional cada empresa es considerada como única, y un análisis de la MiPyme mexicana necesita que nos introduzcamos en ella como objeto o campo de estudio.

Con el presente estudio se busca atender los siguientes objetivos particulares:

1. Elaborar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa Burgos Sánchez Arquitecto S.A. de C.V. y evaluar su entorno empresarial.

2. Analizar las características de las estrategias que han sido implementadas por la empresa Burgos Sánchez Arquitecto, así como su acoplamiento con el entorno.

3. Diseñar partiendo de los resultados obtenidos, los componentes de la propuesta estratégica para la aplicación de estos en la empresa permitiendo su posicionamiento en el mercado de la construcción.

Este estudio de caso parte de una metodología estratégica, la cual proporciona a la presente investigación un análisis profundo para el conocimiento, de manera que se obtengan tácticas que resulten importantes para la empresa.

En consecuencia, la institución que se estudia se trata de pequeña empresa del sector de la construcción, cuya razón social es "Burgos Sánchez Arquitecto S.A. de C.V.". Con este caso, se pretende encontrar estrategias útiles que ayuden a la empresa a mejorar su posicionamiento en el mercado, conocer cuáles han sido las acciones que lo han puesto en su situación actual, conocer el comportamiento del dueño y los empleados, y todo su entorno en el cual se ve comprometido.

Datos de la organización.

Razón Social	Burgos Sánchez Arquitecto S.A. de C.V.
Tamaño	Pequeña
Sector	Industrial
Giro	Construcción
Dirección	Av. Insurgentes 95 entre Andador 16 y Faisán, Chetumal, Quintana Roo
Antigüedad	13 años
Número de empleados	9

Fuente: Elaboración propia.

Lo que ayudó a definir el problema de la investigación es a raíz de la situación actual y la preocupación del dueño de la empresa por la decaída que ha tenido su

empresa ante la presencia de nuevos mercados, que lo vuelven competencia y lo comprometen en su estabilidad.

Taylor y Bogdán (1984) dicen que cuando se está en el ámbito de lo cuantitativo, y cuando lo hace con palabras, en lo cualitativo.

En base a ello y con la información determinada dentro del caso se entiende que esta investigación pertenece a un ámbito cualitativo basado en hechos, situaciones, análisis entre otros.

Los métodos que se usarán en esta investigación se describen a continuación:

1. Una entrevista con el dueño de la empresa: Esto con el fin de conocer la historia de la empresa; las estrategias que aplica el empresario, dueño de la empresa; la visión, la misión de la empresa; las acciones que han tomado y las que están dispuestos a tomar para la empresa; conocer la estructura de la empresa; su situación legal. En fin, crear una relación que pueda ser abierta el dueño de la empresa, para que este nos ayude a conocer la situación de la empresa y brindarle el apoyo necesario para encontrar soluciones funcionales. Saber si la empresa anteriormente ha implementado algún plan estratégico o un estudio de mercado que resultan importantes para su desarrollo.

A partir de la información que se pueda obtener en la entrevista, se podrían identificar las decisiones estratégicas, su descripción para conocer su proceso, determinar el momento en el que ocurrieron y los factores que intervinieron en su formulación.

5. Conclusión.

Llevar a cabo un estudio de caso en una empresa puede ayudar a conocer de fondo todo lo que se desarrolla dentro y fuera de la empresa que se está estudiando.

En este sentido, el estudio de caso nos permite comprender la realidad organizacional, el cual presenta como principales ventajas:

1. Ayuda a conocer de manera profunda la situación de la empresa.
2. Permite un mejor control en el estudio.
3. Un mejor manejo y utilidad de los datos recabados.
4. Permite detectar problemáticas presentes en la institución.
5. Ayuda a mejorar las estrategias, y darle una mejor utilidad.

Entonces este tipo de estrategia permite entender la particularidad de cada organización y observar que tan complejos son los fenómenos que ahí ocurren. No obstante, para que este sea aplicado requiere de una base teórica sólida que permita que se establezca un marco analítico que tenga la capacidad de abordar, desde diversas perspectivas, el problema que se presenta en la empresa.

Los objetivos que se han determinado en la investigación están orientados a un enfoque cualitativo el cual se centra en el estudio de un caso específico para la comprensión de la toma de decisiones estratégicas.

El caso de estudio presentado es el análisis estratégico para el posicionamiento en el mercado de una pequeña empresa constructora, determinando que pueden existir muchos factores que han impedido dicho desenvolvimiento dentro de la empresa. Como puede ser el comportamiento del personal y el mismo dueño de la empresa, así como la falta de estrategias actualizadas que ayuden a impulsar a la empresa hacia sus objetivos.

CAPÍTULO 3: El caso "Burgos Sánchez Arquitecto"

Antecedentes.

1. Nacimiento del proyecto.

En este apartado conoceremos un poco más acerca del fundador de la empresa Burgos Sánchez, para conocer también la historia de como se inició la empresa, y en base a sus experiencias, conocer las estrategias establecidas para la creación de la misma.

La empresa Burgos Sánchez Arquitecto, es fundada por el Arq. Santiago Burgos Sánchez, quién recién titulado de la licenciatura en Arquitectura en el Instituto Tecnológico de Chetumal (ITCH), y siendo el proveniente del municipio de Cozumel, Quintana Roo, mantiene la idea de establecerse en el municipio de Othón P. Blanco también estado de Quintana Roo, de manera permanente.

Tal y como lo plantea Mintzberg (1999), al hacer mención, que pensar de forma estratégica implica ver hacia adelante, pero mirar hacia atrás puede impulsarnos a dar el paso que necesitamos, aunque en ocasiones tenemos la creencia de que mirar atrás sería retroceder aquí podemos aprender, porque el pasado te da esa seguridad que se necesita para atreverse a caminar hacia el futuro y saber que estás listo para enfrentar lo que viene.

El arquitecto quien ya mencionamos es el fundador y administrador único de la empresa, es una persona que desde joven decidió emprender, su trato es firme y amable, es una persona hogareña, que disfruta de pasar el mayor tiempo posible junto a su familia.

Él decidió convertirse en empresario por el mismo, ya que la decisión de arrancar con su negocio no fue por necesidad económica o por verse forzado a hacerlo a causa de un desempleo o algo parecido.

Para los inicios de su empresa, era muy joven, recién egresado de la carrera de Arquitectura, proveniente de una familia de clase media, de nacionalidad mexicana, oriundo de Cozumel, Quintana Roo, pero residente en la ciudad de Chetumal,

acostumbrado a que sus padres corrieran con todos sus gastos mientras realizaba sus estudios fuera de su ciudad natal, e incluso después de concluirlos. Sin embargo cuando eso sucede, se da cuenta de que es necesario que él comience a ganar su propio dinero. Y entonces decide comenzar a trabajar como auxiliar en una empresa de arquitectos, decisión que le permitió adquirir conocimientos y experiencias, sin embargo nos menciona que el trato que recibía por parte del dueño no era precisamente lo que cualquier persona buscaba. Por lo que toma la decisión de finalizar el compromiso con esa empresa y decide comenzar a ofrecer sus conocimientos en el área de arquitectura, con la elaboración de planos, fachadas y proyectos a familiares, amigos y conocidos.

De acuerdo a lo que estamos analizando con respecto a las necesidades humanas Maslow (1970), nos habla sobre la teoría de la jerarquía de las necesidades que tiene el ser humano, y determinar así que el arquitecto decide emprender no precisamente por que tuviera una necesidad de solvencia económica, él buscaba crecer profesionalmente para no depender económicamente de sus padres, es decir buscaba su propia independencia, tener su propio dinero, cubrir todos aquellos gastos que un joven de su edad pudiera tener, y saber que todo era fruto de su trabajo y sacrificio, y que mejor manera que poniendo en práctica lo que estudio y que él sabía desde muy joven era algo que le apasionaba.

Nos relata como inició su aventura de emprendimiento, pues como ya nos había contado los inicios de la empresa fueron en un rincón del departamento que él rentaba para vivir, y es así como nos menciona en una entrevista realizada en días pasados, buscó dividir sus espacios para establecer una mesa y una silla de plástico, donde tendrían lugar sus primeros proyectos.

Realmente los proyectos que le solicitaban eran muy pequeños, por lo que pronto se dio cuenta que sus ingresos no eran suficientes para el tipo de vida que él deseaba tener. Sin embargo, dichos ingresos le habían permitido ahorrar para dar paso a algo más grande. Por fortuna para sus planes, los proyectos comenzaban a tocar su puerta, y debido a la respuesta que tenía de quienes lo buscaban para pedir sus servicios, es cuando decide formalizar su empresa, pero sabe que no podría

hacerlo solo y entonces decide contratar a su primer empleado. Quién más adelante se convertiría en su mano derecha.

Después de trabajar con pequeños proyectos, llega el momento de participar en una licitación para trabajar en un proyecto del Gobierno de Estado, el cual consistía en dar mantenimiento a todos los edificios de la secretaría de salud, por lo que considera no será suficiente el esfuerzo de las dos personas que eran en su pequeña empresa, por lo que considera que al ganar el concurso tendría que incrementar su plantilla laboral, concursó y gana la licitación.

Es en este momento donde su empresa la cual ya estaba consolidada y clasificada como una microempresa gana la licitación dando lugar a una importante remuneración que le permitirá equipar adecuadamente sus oficinas, pero no sólo eso, si no que se dará a conocer en el ámbito y sobre todo ser una fuente de empleo mayor.

2. Consolidación del proyecto.

Ahora que el empresario había logrado posicionarse mejor dentro del giro de la construcción, establecer la empresa era el siguiente objetivo, por lo que decide que la ubicación actual era adecuada, pero no siendo mezclada con el lugar donde vivía por lo que decidió adaptar ese lugar como oficina, y buscar otro sitio cercano para vivir.

A pesar de tener determinado el lugar donde quería establecer el negocio, era necesario llevar un acabo un análisis tanto interno como externo para determinar factores que podrían ser usados a favor y aquellos que podrían afectar a corto o largo plazo a la empresa. Arrojando como resultado los siguientes datos:

Evaluación Externa	Evaluación Interna
---------------------------	---------------------------

Entorno seguro, con altas posibilidades de crecimiento económico, posibilidad de relaciones públicas, y poca competencia por parte de otras organizaciones cerca del lugar.	Posibilidad de financiamiento para material y equipo de oficina, experiencia dentro del ramo de la construcción, pero poca experiencia en el ramo de los negocios, y poco personal.
---	---

De esta manera con los recursos económicos con los que se contaba en el momento se adquirió el equipo necesario para llevar a cabo los servicios que ofrecería, se toma la decisión de constituir una nueva empresa en el ramo de la construcción e incrementar su número de personal.

Al hablar de un proceso de planeación, se debe tener en cuenta las etapas de este, y dentro de estas primeras etapas podemos encontrar el análisis FODA y como menciona el autor Mintzberg (1999) toda estrategia antes de ser diseñada y aplicada necesita seguir un proceso que le permita formularse y entonces las decisiones estratégicas que se implementan o se van adaptando surgen a partir de los resultados obtenidos por dicho análisis. Este tipo de análisis va tomando forma a través de procesos que suelen ser adaptables y variantes conforme a las necesidades, por lo que podemos considerarlo un proceso estratégico que de manera continua se va adaptando para mejorar resultados.

Cuando hablamos de toma de decisiones para implementar en una organización existen tres aspectos fundamentales que se deben considerar:

1. Determinar el tipo de actividad o giro que tendrá la empresa, en el caso de esta empresa es el giro de la construcción.
2. Determinar el espacio y lugar donde se establecerá la empresa, el cual para este caso es la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.
3. Determinar bajo que aspectos se establecerá la empresa, es decir, que sea una empresa independiente, la cual vaya desarrollando sus propias estrategias y estas se adaptan a las necesidades que la misma presente.

Esta serie de aspectos son fundamentales ya que son considerados como decisiones estratégicas que permitirán el funcionamiento y sobre todo conseguir los resultados esperados e incluso mejorarlos.

Es por ello por lo que el empresario requiere de llevar a cabo un análisis inicial que le permita determinar con que elementos cuenta y con cuales no y que son indispensables para su emprendimiento y de esta manera conocer la factibilidad que tienen para llegar a ellos, lo que marca la importancia de realizar un análisis FODA, el cual es elemento fundamental y permanente para un análisis estratégico no solo en los inicios, sino a lo largo del tiempo.

Evaluación Externa	Evaluación Interna
Existe un ambiente seguro, alto crecimiento económico, red de relaciones personales, alto nivel de competencia dentro de la localidad.	Se cuenta con los recursos suficientes para un mantener estable a la empresa, pero con poca experiencia en el tema para su desarrollo. Y poco personal.



Estrategias tomadas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La actividad principal de la organización será basado en el giro de la construcción. 2. Establecido en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. 3. Incrementar la plantilla laboral, para asignar funciones específicas.

La oficina se encuentra ubicada en Av. Insurgentes, su equipo de trabajo un tanto reducido pero suficiente, como administrador único el Arq. Santiago Burgos Sánchez, quién es el dueño y creador de la empresa, como residente de obra quién fue su primer empleado y ahora su mano derecha el Arq. Iram Rodríguez Rodríguez, como encargado de mantenimiento de equipo y oficina el C. Óscar Castillo Ortiz quién recién inicia a laborar dentro de la empresa de acuerdo con las estrategias que se deciden tomar y entre las principales funciones que se llevarán a cabo son:

Trabajo de campo:

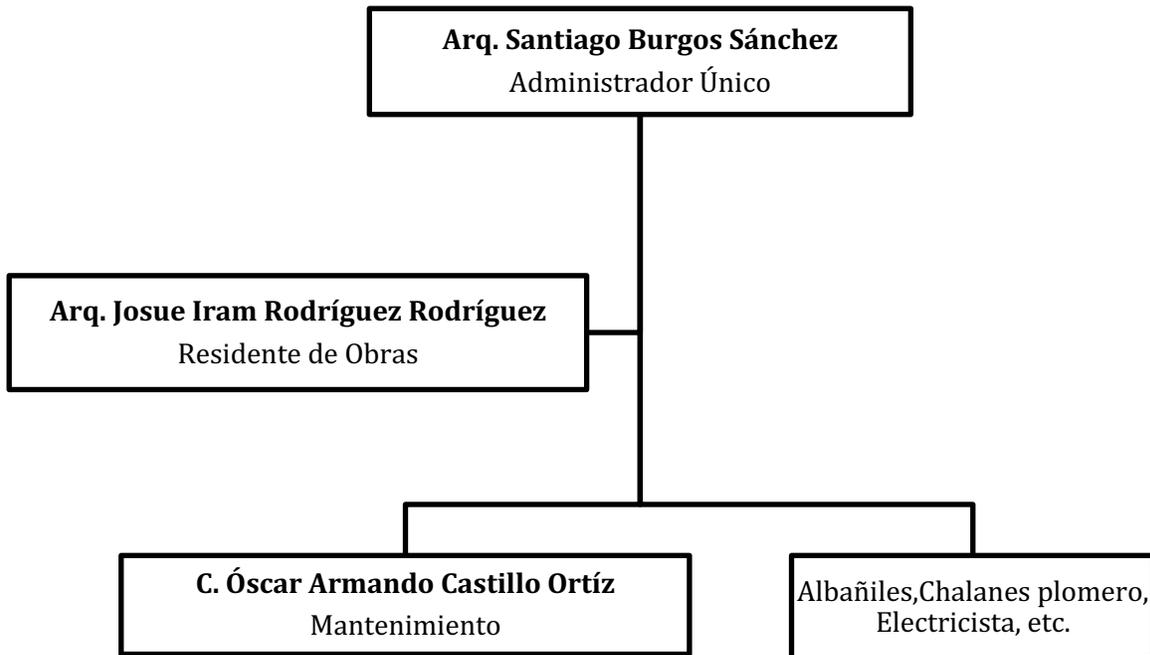
- Elaboración de planos y proyectos para Casa/Habitación.
- Remodelación Casa/Habitación.
- Mantenimiento de edificios.

Trabajo de oficina (Administrativo):

- Atención a clientes.
- Gestión de solicitudes y permisos de funcionamiento.
- Pago de impuestos.
- Pago de Nómina.
- Pago de Servicios.
- Otras funciones.
-

3. Estructura de la empresa.

Estructura inicial.



En sus inicios la empresa arranca con una mínima formalización, como lo menciona el autor (Robbins, 1993). Basados en experiencias, en ideas, trabajo en equipo, sugerencias e incluso en arriesgarse a probar cosas nuevas, también se espera implementar prácticas conocidas y sistematizadas, así como la creación de nuevas posibilidades, combinando experiencias nuevas con experiencias pasadas.

Cuando hablamos de experiencias vividas mencionamos aquellas oportunidades que ha experimentado en su formación profesional pasada ya sea desde estudios, hasta empleos anteriores y usar estos como base para la creación de ciertas estrategias con posibilidades de implementar en su nueva empresa, estrategias que van desde la parte física, el aspecto, las funciones, el personal, que tenga como propósito principal la atracción al cliente.

Dentro de las decisiones que se toman para el aspecto de la empresa denomina la mezcla de un color rojo con gris en las paredes y logotipos, con letras en color blanco. Este tipo de estrategia sirve para marcar una diferenciación con el resto de las empresas que permitirá un mejor posicionamiento y que los clientes logren distinguirlo de entre los del mismo giro, así como nos lo platica (Porter, 2005).

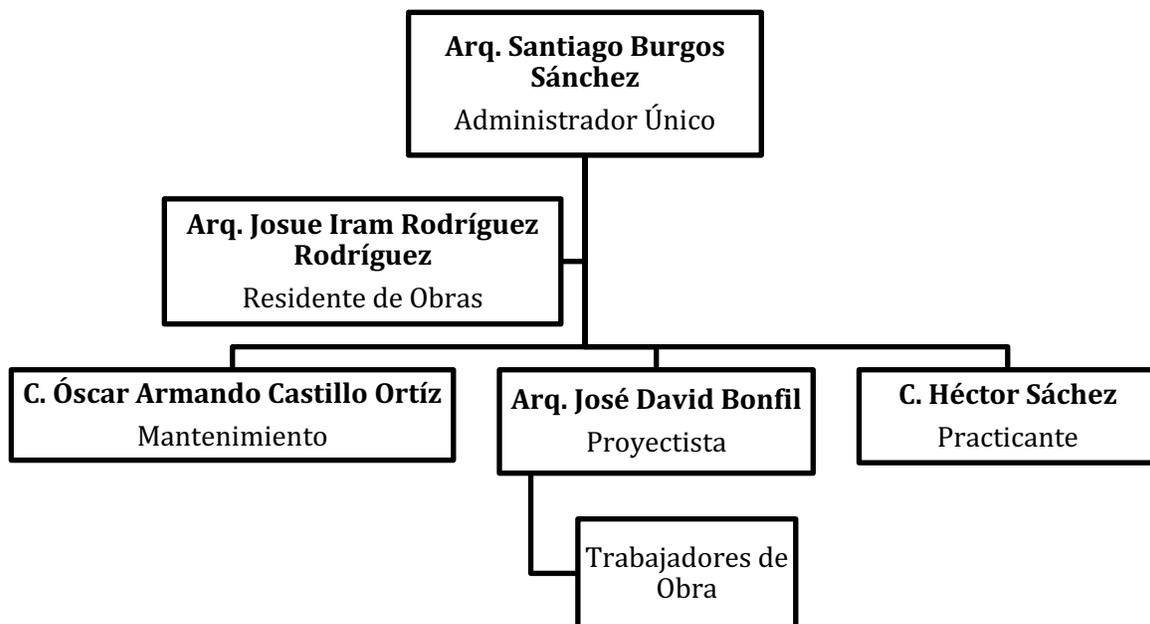
Es de esta manera como se lleva a cabo el inicio de la empresa y como es de esperarse no todo marcha como realmente se espera, y por supuesto que comienzan a surgir ciertas dificultades, principalmente si hablamos de confianza que es lo primero que estos deben conseguir de sus clientes, esto con el fin de convencerlos de ser una empresa seria y sólida. Basto poco tiempo para que lograran alcanzar esa confianza en sus clientes y con ello comenzar a marcar su crecimiento dentro del mercado de la construcción en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Después de un tiempo de trabajar con un grupo reducido de personal, la demanda del trabajo cada día era mayor, por lo que se toma la decisión de sumar a la plantilla laboral a dos nuevos empleados, cada uno para funciones específicas, primero un arquitecto que pudiera encargarse de la elaboración de planos, proyectos y fachadas por lo que se incorpora el Arq. José David Bonfil para cubrir el área de proyectista, el arquitecto sabe que necesita incrementar la plantilla para que el trabajo pudiera repartirse equitativamente, pero también sabía que eso requeriría de mayores gastos para la empresa, y es entonces dos años después de consolidada su empresa que decide afiliarse con el Instituto tecnológico de Chetumal (ITCH) su "alma mater" (como lo llama al hacer mención durante la entrevista) para que los alumnos de la carrera de arquitectura e Ingeniería pudieran llevar a cabo dentro de la empresa sus actividades de servicio social y prácticas profesionales, beneficiándose ambas partes con la alianza adquirida.

Esta decisión da lugar a que el alumno Héctor Sánchez próximo a egresar de la carrera de arquitectura se incorporara a la empresa, mismo que al concluir se quedaría como empleado de la empresa. Estas decisiones permitirían que el resto del personal ya establecido dentro de la empresa, se dedicaría a funciones exclusivas en su ramo, como lo

era la captación de clientes y la supervisión de las obras esto debido a la experiencia y confianza que han generado al llevar a cabo su trabajo dentro de la empresa. El empresario sabe que al contratar personal recién egresado requeriría de paciencia para lograr la adaptación de ellos y así mejorar juntos, para beneficio propio y de la empresa esto es a lo que Mintzberg (1991), llama una adaptación mutua.

Para este punto la empresa se encuentra establecida de la siguiente manera:



En cuanto a la contabilidad de la empresa desde sus inicios se asignó la responsabilidad a un contador externo y es quien asesora en todos los trámites y pagos de obligaciones correspondientes de la empresa, pero desde un inicio era el mismo dueño quién personalmente realizaba dichos pagos, confirmando de esta manera como en las pequeñas empresas sobre todo de índole privado existe una alta centralización el autor De la Rosa (2000), nos habla de esa concentración y control de las funciones del personal de acuerdo al nivel de confidencialidad que estos requieran, al igual que Suárez (2003), recalcando la importancia para que de esta manera las funciones sean delegadas a quién corresponda.

El autor Mintzberg (1991), nos habla de la configuración de las empresas de acuerdo al tamaño de la misma siendo Burgos Sánchez Arquitecto por sus características de un reducido número de personal, una configuración empresarial que permite a sus directivos mantener una supervisión directa para su personal, pero que al mismo tiempo al no existir una formalidad concreta permite a cada integrante poder cubrir las funciones del otro, lo que generalmente podríamos englobar en que todos hacen de todo a pesar de que cada uno tenga sus funciones asignadas, de este tipo de formalizaciones nos habla Mintzberg (1999), así como hacer énfasis en la existencia de una complejidad horizontal que prácticamente no existe dentro de la empresa, comparándolo con la escuela empresarial de la estrategia y en la escuela del aprendizaje, en ellas las empresas que se encuentran en su primera etapa van conociendo como se desenvuelve y lleva a cabo el manejo diario en todos los aspectos y situaciones y como deben resolverse de manera exitosa conforme pasa el tiempo, para formalizar y establecer procesos y políticas.

Para este momento podemos definir que la estructura de la empresa Burgos Sánchez Arquitecto se encuentra determinado y establecido bajo las siguientes características:

1. De acuerdo con los autores Mintzberg (1999), De la Rosa (2000), y Suarez (2003), Existe una alta centralización a pesar de una buena coordinación entre quien es el dueño y administrador de la empresa, y quien a su vez busca delegar funciones especiales o importante a sus empleados de mayor confianza como ya se había mencionado, pero que al mismo tiempo permite que todos conozcan las funciones del resto incluyendo las que el mismo lleva a cabo para que en determinado momento de ser necesario se pudiera responder a la función requerida.
2. Basándonos en lo que menciona el autor Fayol (1975), la importancia de evitar una duplicidad de mando se ha recalcado desde un inicio la unanimidad total de quién se encarga de dirigir, es decir que las decisiones que lleva a cabo la empresa primero son tomadas por el administrador único de la empresa, quien es el dueño, para posteriormente plantearlo al resto del personal, y antes de que cualquier otro empleado decida tomar una decisión esta misma debe ser planteada ante el administrador para que este autorice que se lleve a cabo, esta es una acción que el administrador ha marcado desde sus inicios, bajo el dicho de que nada puede llevarse a cabo sin mi autorización.

3. El autor Robbins (1983), nos habla de una complejidad estructural que comienza a manifestarse, cuando hablamos de ella nos referimos a la dificultad de poder comprender esta estructura, anteriormente ya se había mencionado que se busca que cada uno cumpla con el rol que se le es asignado, sin embargo ha sido inevitable, que por la gran carga de trabajo que existe en su momento, el personal incluido el administrador lleven a cabo funciones que no le corresponden, y esto es a lo que el autor Hall (1996), llama una diferenciación horizontal poco acentuada, porque en ese momento no se logra distinguir quien es quien en cada función.

4. Crecimiento de la empresa

El crecimiento de la empresa se ha vuelto más que notorio, sobre todo en la complejidad estructural, esto porque la empresa pasó de tener una plantilla con dos empleados a estarlos con cinco empleados de planta y un aproximado de diez empleados externos, quienes trabajaban para la empresa cuando se llevaban a cabo obras o trabajos de campo (albañiles, chalanes, plomeros, herreros, pintores, electricistas etc.). Es por ello que, analizando factores externos e internos de la empresa, se llega a la conclusión de que es importante implementar servicios que complementan a los servicios que en ese momento se están ofreciendo.

Hasta este momento la empresa cuenta con los siguientes servicios:

- Mantenimiento de edificios.
- Elaboración de planos y proyectos.
- Construcción de obras casa/habitación
- Remodelación Casa/Habitación.

Y dentro de los nuevos servicios que se van a incluir tenemos:

- Avalúos
- Gestión Inmobiliaria

Para que estos servicios pudieran ser un hecho dentro de la empresa, era necesario llevar a cabo una capacitación, misma que sería tomada tanto por empleados como por el mismo administrador, esto con el fin de agilizar los servicios nuevos a ofrecer y perfeccionarse, también es importante mencionar que, la importancia de esa capacitación no es únicamente para que cada uno ofrezca un mejor servicio, de igual forma servirá para que todos se

encuentren preparados a cubrir a algún empleado en sus funciones de así requerirlo incluyendo al mismo dueño.

En continuación con el tema de la capacitación, es de saber que estos tienen un costo, lo que generaría un gasto importante que probablemente la empresa no podría solventar del todo, y es entonces cuando se toma la decisión de afiliarse a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC).

Pero ese tema no era el único que preocupaba en ese momento, sino que también el mercado de la construcción comenzaba a crecer y con ello la aparición de nuevas empresas del mismo giro, dentro de los posibles mecanismos para la solución de dicha incertidumbre está la homogeneización, el autor Di Maggio y Powell (2001), habla sobre la importancia de esto para mejorar su competitividad y por supuesto la sobrevivencia dentro del mercado, así mismo el autor Porter (2005), nos habla de aquellas reglas existentes de competencia mismas que ante la presión generada por el mismo ámbito de competitividad conlleva a desarrollar ciertas estrategias emergentes y entre ellas se busca la homogeneización o el isomorfismo que es el mantener una misma estructura.

Hablando de lo mismo los autores Di Maggio y Powell (2001), también nos mencionan que podemos encontrar tres tipos posibles de isomorfismo, el mimético es uno de ellos y podemos encontrarlo en el ejemplo del caso Burgos Sánchez y este ocurre cuando la empresa busca tener y cubrir un perfil para el personal de acuerdo con la estructura de este, buscando que dicha estructura sea adaptada de manera ideal a lo que se requiere.

Es por ello por lo que cada uno de los contratados cubre y se encuentra perfectamente relacionado en su perfil profesional a las funciones que va a realizar dentro de la empresa. Y aunque en un inicio el dueño de la empresa era quien cubría la mayoría de las responsabilidades o por lo menos las más importantes, se determinó de acuerdo con las necesidades que era necesario cubrir correctamente esos puestos basados en un perfil. Quedando entonces la estructura mencionada anteriormente.

Dentro de la entrevista con el dueño de la empresa, este nos platica que dicha estructura se logró determinar luego de una serie de procesos y análisis de las necesidades detectadas de la empresa, así como del entorno de esta, analizando empresas del mismo giro, donde la estructura de estos es muy similar a la que él maneja en su empresa.

A pesar de que la empresa ya tiene su personal identificado y cada uno tiene perfectamente marcadas sus funciones, podemos darnos cuenta que el arquitecto sigue formando parte

de la planilla como la cabeza de este, sin embargo es evidente que mientras mayor es la carga de trabajo, y la forma en que incrementa la demanda de la empresa, el dueño debe salir a cubrir otras funciones que está por encima de las ya establecidas y es entonces cuando otra persona preparada y con experiencia en el manejo de las funciones del arquitecto, entra a cubrir sus funciones de manera temporal.

El autor Fayol (1975), nos habla de ciertos conflictos de dualidad de mando o de cadena de mando que generalmente se presentan cuando hay alguien que representa ser la autoridad del otro, sin embargo al cuestionarle al arquitecto sobre dicha situación menciona que desde un principio se establecieron dichas adaptaciones en las que el es quien dirige a todo el personal, pero que en su ausencia, quién se encarga de dirigirlos es el residente de obra por ser el de mayor tiempo y experiencia dentro de la empresa, creando un ambiente y adaptación mutua. Lo que significa que todos conocen lo que tienen que hacer, pero no les molesta recibir ordenes de quién es señalado como su superior. Ni siquiera se crea esa sensación en los empleados de sentirse vigilados todo el tiempo.

En relación a lo que nos platica los autores Robbins (1983); Hall (1996), dentro de la empresa existe una diferenciación horizontal muy acentuada, esto sucede porque el rol de actividades se encuentra perfectamente asignado, y cuando un cliente llega, se puede notar a simple vista el papel que cubre cada uno de los empleados, a pesar de que de así requerirlo estos pueden llevar a cabo las funciones de otro sin problema alguno, siempre se busca que cada uno cumpla y lleve a cabo sus actividades específicas.

Sin embargo, el dueño de la empresa nos platica, que si llega un cliente y la persona que debe atenderlo se encuentra ocupado en alguna otra función, o no se encuentra en ese momento en la oficina, otro de los empleados tiene la facultad de atender al cliente, incluyéndose al mismo arquitecto Burgos.

Es a bien saber que las necesidades de una empresa del giro de la construcción no sólo depende de una plantilla laboral bien establecida, también es importante el manejo de la tecnología, principalmente de la informática haciendo referencia a los trabajos de elaboración de planos y proyectos, donde es totalmente necesario el uso de programas especializados, pues aunque existe la posibilidad de llevar a cabo el trabajo de forma manual no sería lo más viable para la empresa, por la calidad y sobre todo el tiempo requerido para ello.

Posteriormente a los trabajos de elaboración de planos y proyectos, la tecnología se hacía aún más indispensable para la empresa en otras actividades como el sistema de

facturación, y manejo de la contabilidad, que, a pesar de ser manejado por una persona externa a la empresa, a este se le solicitaba que en los tiempos correspondientes llevara a cabo los cálculos y funciones en la empresa y no fuera de ella, por cuestiones de seguridad podría decirse.

5. Desarrollo

A raíz de la necesidad de tener ciertos programas especializados, aparece una nueva dificultad, conseguir un programador, pero como podrían hacerlo, siendo inexpertos en ese sentido como saber a quién contratar para que sea el encargado de elaborar su primero software teniendo en cuenta que esto será lo que mejorara la calidad del servicio de la empresa.

Y como era de esperarse las cosas al inicio no resultaron tan fáciles, ante la falta de compromiso de muchas personas contactadas para llevar a cabo dicho trabajo, y después de intentar muchas veces conseguir a un programador formal y responsable, un amigo del dueño le recomienda al programador de su empresa, y es de esta manera que el Sr. Rubén será quien se encargue de llevar a cabo los programas necesarios para el buen manejo de la constructora, recalcando que esta persona también es considerado personal externo a la empresa, ya que este pertenecía a otra empresa que le prestaba servicio a la constructora y lo que también era una gran ventaja para la empresa ya que la elaboración del programa era tan específica que decidieron llegar a un acuerdo de la venta del software para el total dominio por parte de la empresa Burgos Sánchez Arquitecto.

Dentro de las funciones que el nuevo programa para las funciones administrativas, les permitía hacer, estaban los siguientes:

- Trabajo en red con total privacidad, y el tiempo que este sea necesario sin interrupciones ni desconexiones.
- Solución y soporte de problemas todo a través de un servidor central.
- Facturación inmediata para los clientes y/o consumidores con la posibilidad del envío de CFDI a través de un correo electrónico.
- Elaboración de notas y presupuestos.

De igual manera, se contaba con software especializados para la elaboración de planos y proyectos, pero estos no eran del total dominio exclusivo de la empresa, porque cualquier persona que pagara por ellos podría tenerlos. Los softwares tenían cierto grado de dificultad para ser manejados, pero con una buena capacitación y práctica en el uso de este, todo

resultaría más sencillo. Las experiencias adquiridas en este momento van desde aprender a usar el mismo software, hasta saber entender las necesidades de la empresa e ir evolucionando con ello.

Hablar de un desarrollo dentro de la empresa no sólo implica la parte tecnológica, dentro de un desarrollo también podemos encontrar la adaptación de la estructura de la empresa, y como con el pasar del tiempo cada puesto y empleado va adaptándose a lo que le corresponde sin trabas y fluyendo de manera natural, pero sobre todo lejos de ver que el dueño descuide su empresa ahora que la confianza en sus empleados es mayor, por el contrario su porcentaje de participación dentro de la empresa incrementa, el nos menciona que gracias a los avances tecnológicos si el no puede estar de manera presencial ya que en ocasiones tiene que realizar actividades de la misma empresa fuera de la ciudad, entonces la tecnología le permite vigilar el comportamiento de sus empleados y estar en contacto con ellos, esto Ouchi (1977), lo llama dispersión espacial de la organización.

Una vez establecida la confianza del dueño en sus empleados y de los clientes en la empresa, surgen nuevas necesidades dentro de la organización y esto sucede debido al crecimiento y participación que la empresa tiene en el mercado, como es de saberse no es nada sencillo figurar en el ambiente emprendedor principalmente por las obligaciones que la empresa tiene que cumplir para poder figurar en el mercado.

Después de tres años que la empresa se encuentra vigente dentro del mercado, aparece un nuevo actor que vendrá a imponer ciertos retos al dueño de la empresa y sus empleados aunque es a bien saber que todo es necesario para un buen funcionamiento de la empresa, aunque ya existían ciertas dependencias gubernamentales que desde un inicio nos determinaron obligaciones fiscales, tales como el pago de impuestos (ISR, 3% impuesto sobre nómina) así como el pago de Seguro Social, Impuesto predial entre otros, ahora interviene La Secretaría Del Trabajo y Previsión Social, dicha dependencia trae consigo nuevas responsabilidades para la empresa, misma que implicará mayor dedicación y enfoque en el ámbito de mantener una normativa para cumplir con los requerimientos de dicha dependencia, en la entrevista que tuvimos con el arquitecto nos menciona que fue el quién tomo la responsabilidad de incluir dentro de sus responsabilidades la elaboración y control de todas las normativas que le solicitaban, pues pensaba que de esa manera podría mantener un mejor control al encargarse personalmente, y de esta manera evitar algún tipo de sanción sin embargo no duró mucho.

Tras la primera auditoría por parte de la Secretaría del Trabajo, el dueño de la empresa junto con su personal pudieron detectar muchas irregularidades que eran importantes por atender y que debido a la demanda de trabajo del dueño, quién era el que se encargaba de dicho tema, decidió asignar dicha responsabilidad a uno de sus arquitectos, quién tenía una menor carga de trabajo, por algunos meses la decisión parecía haber sido la mejor, sin embargo el empleado no se sentía a gusto llevando a cabo esas funciones, debido a que su preparación profesional no lo incluía, ante tal sentimiento decide hablarlo con su jefe y este al considerarlo un buen elemento para su empresa, comprende la situación y se toma la decisión de contratar a un empleado que se encargue personalmente de dichas funciones.

Desde los inicios de la empresa y hasta este momento, el proceso de contratación se ha centrado en el arquitecto dueño de la empresa y es quien se encarga personalmente y para todo el proceso de selección y contratación de cada candidato a empleado.

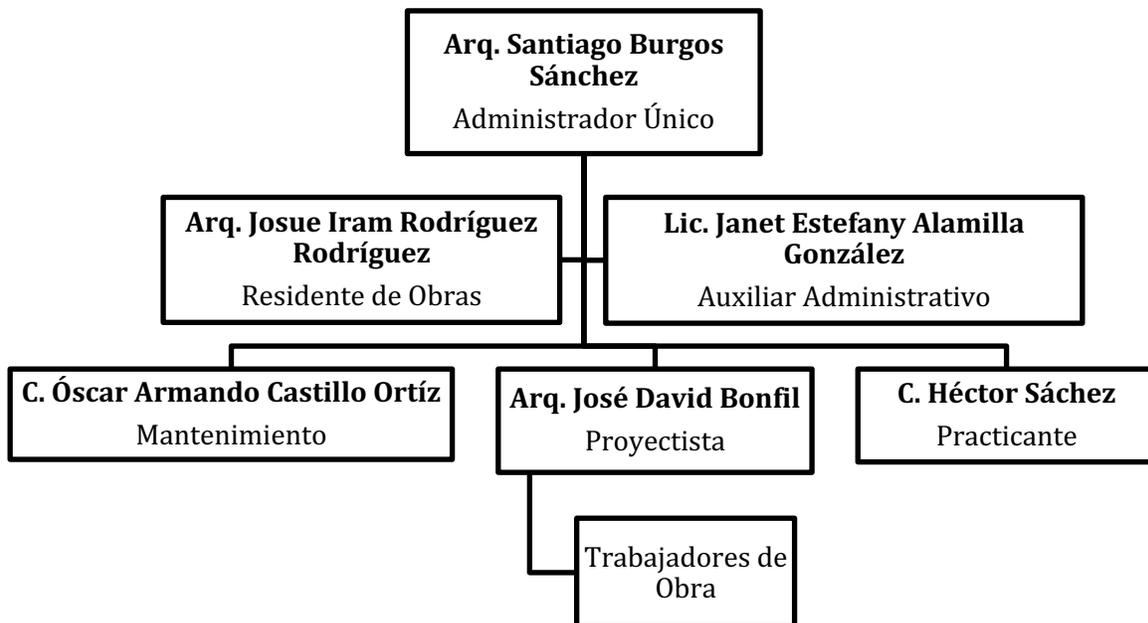
La razón por la que se hace de esta manera es por la seguridad que busca el dueño para su empresa y por ello busca, contratar a una persona ideal, confiable y honesta, es por ello que se considera no es un área que pueda comisionarse a otra persona por lo que busca que ese proceso sea él quién lo lleva a cabo de manera exclusivas justo como lo menciona Mintzber (1991), cuando nos habla de las características de una organización empresarial sobre todo cuando se habla de una pequeña empresa de índole privado.

Todos los procesos de contratación, se han llevado a cabo bajo un método tradicional que consiste primero en lanzar la convocatoria a través de una anuncio, en un principio por medios como la radio y el periódico así como recomendaciones de personas conocidas, sin embargo la aparición de las redes sociales y la fuerza que este ha tenido ha facilitado esa parte del proceso, una vez lanzada la convocatoria viene el proceso de la entrevista a los candidatos interesados, en esta parte se debe revisar toda la documentación que comunmente se pide en todo proceso para la selección de personal y de acuerdo con ello tomar una decisión en este punto estamos hablando de un proceso de formalización en para el aspecto estructural de la empresa misma acción de la que nos habla Hall (1996).

Este tipo de proceso que el Arquitecto Burgos ha llevado a cabo desde la apertura del negocio podemos asociarlo a prácticas nepóticas que van ligadas al paternalismo y a un tipo de autoritarismo que por supuesto es característico de nuestra sociedad mexicana y

sobre todo de nuestra cultura empresarial según el autor Martínez (1999), pero en el caso de la empresa Burgos Sánchez Arquitecto esto puede ser visto más como intentar de manera racional conseguir algún resultado esperado y de esto nos habla el autor Barba (1999) y de acuerdo con el autor Estrada (2003), y el mismo dueño de la empresa genera esa confianza tan esperada por parte de ambas partes.

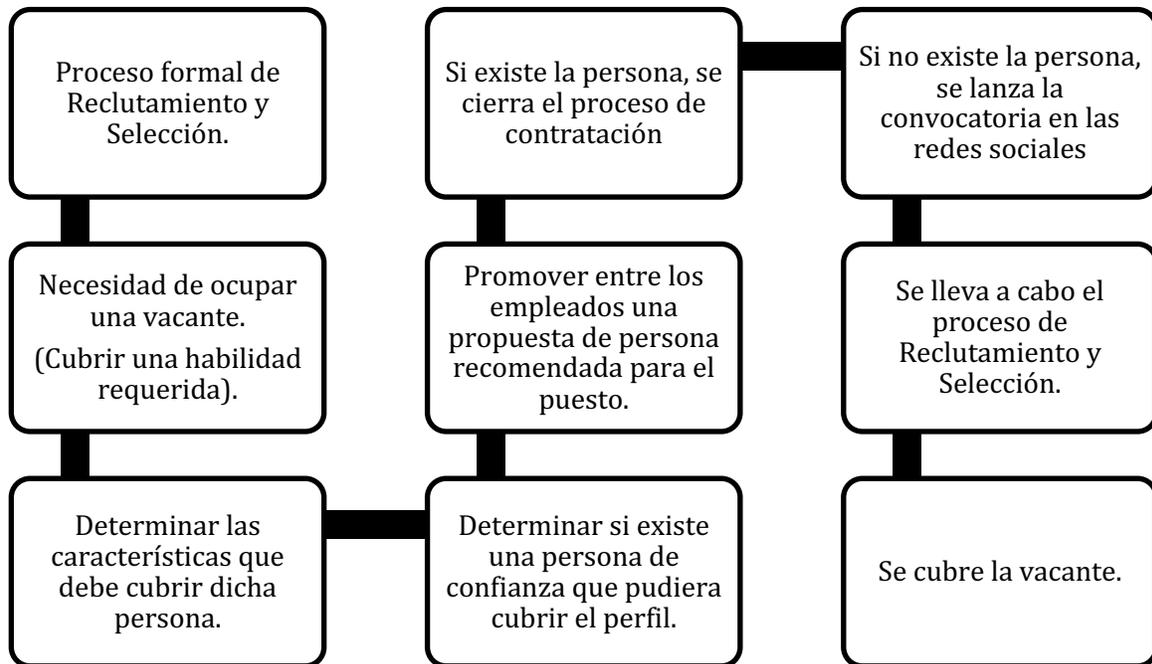
Hablando del proceso de contratación, y la nueva necesidad de la empresa se decide dar inicio nuevamente a un proceso de contratación para encontrar a la persona ideal que pudiera llevar cabo las funciones relacionadas específicamente con La Secretaría Del Trabajo (STPS). Se lanza la convocatoria en las redes sociales y como era de esperarse comienza el reclutamiento de personas interesadas en el puesto, después de todo el proceso para la selección de personal, se decide por la Lic. Janet Alamilla, quién tenía experiencia y estudios relacionados con el puesto, dando lugar al nuevo ápice estratégico:



En el proceso de contratación de la empresa Burgos Sánchez Arquitecto podemos apreciar ciertas estrategias de tipo emergente que a pesar de perseguir o tener una finalidad muy racional basada en la seguridad y la confianza estas pueden ir adaptadas a las circunstancias que se presenten de esto nos habla el autor Mintzberg (1999), así es como podemos apreciarlo a simple vista, primero se busca contratar personal confiable o recomendado que genere aún una mayor confianza pero cuando esto no sucede se puede notar la capacidad de adaptarse a la situación eso si, modificando sus estrategias ya mencionadas para su proceso de contratación teniendo

un proceso formal y dar oportunidad a otras personas de formar parte del equipo de trabajo y no solo eso sino también ser dignos de ganarse esa confianza y convertir esa confianza en una estrategia para futuras contrataciones.

Para resumir y definir de una mejor manera lo mencionado podemos encontrar el siguiente cuadro.



Fuente. Elaboración Propia.

Hablando de la administración del capital humano dentro de Burgos Sánchez Arquitecto podemos encontrar que además de los mecanismos para la selección y contratación del personal, resulta importante llevar a cabo la capacitación de los empleados, siendo esta una necesidad sumamente importante para el crecimiento de la empresa.

Al respecto de este tema en la empresa Burgos Sánchez Arquitecto se pudo observar existe una formalización tácita y explícita, de esta manera la capacitación es de vital importancia y por ello requiere de suma atención.

El proceso de capacitación en Burgos Sánchez Arquitecto de acuerdo a los que nos platica el Arquitecto Burgos según consiste en una combinar parte de elementos teóricos y prácticos, este tipo de procesos de capacitación esta dividido en dos partes la primera

se da dentro de la empresa y en este tipo de capacitación es el mismo dueño y su mano derecha el residente de obra quienes van explicando todos los conceptos, así como los mecanismos y herramientas que se usarán para llevar a cabo sus funciones; incluyendo los aspectos relacionados con la atención de los clientes y manejo de los software. Y la segunda parte son aquellas capacitaciones que resultan importantes para la STPS mismas que incluyen cursos de primeros auxilios y manejo y control de equipo de incendios entre otros que no sólo sirven para la empresa, también para beneficio personal, y es para ello como ya se había mencionado anteriormente, que se afilian las empresas a la CMIC.

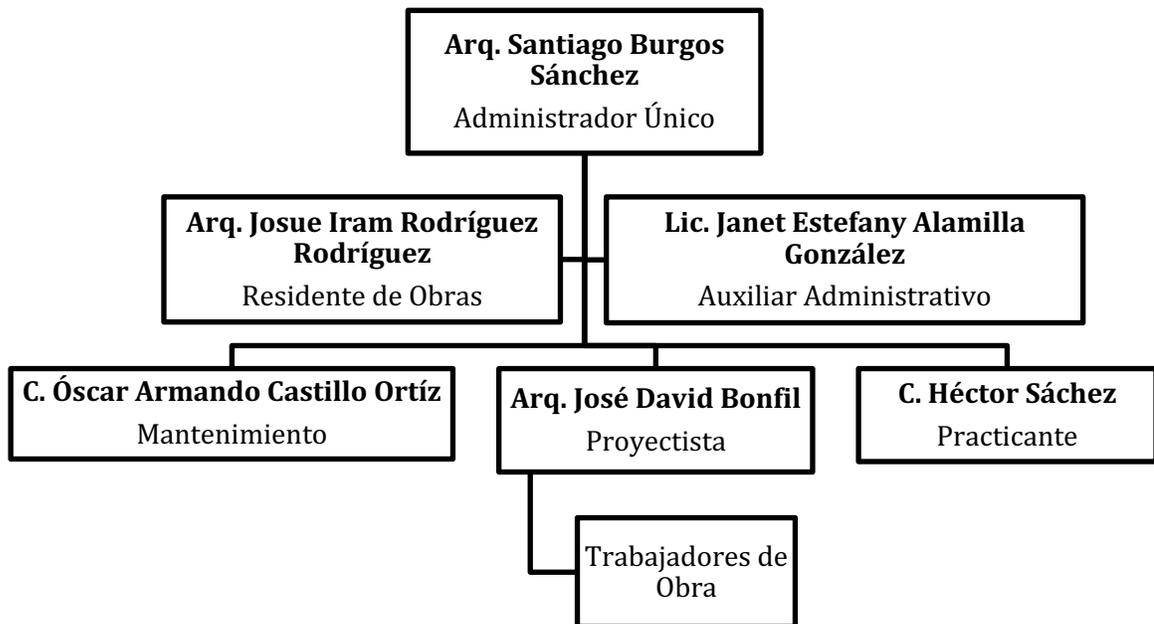
En la entrevista realizada al arquitecto, y en base a la percepción personal de una servidora, se logra percibir el énfasis que Burgos Sánchez Arquitecto ve a la capacitación como una estrategia de competitividad en la cual se incrementan las habilidades de los trabajadores que favorece a la empresa.

Burgos Sánchez Arquitecto pasa a todos los empleados por un proceso de prueba y adaptación, por lo que el primer contrato firmado es por un tiempo definido de seis meses mismo que sirve para medir las capacidades de todo empleado, posteriormente firman otro contrato por un tiempo definido de doce meses (un año) para posteriormente firmar un contrato indefinido todos los integrantes que llegan a ese punto del contrato indefinido son empleados considerados permanentes y que por supuesto cuentan de manera plena con las prestaciones que marca la ley como son seguridad social, Infonavit, aguinaldo, entre otros.

Ante las situaciones vividas que bien le han servido de experiencia al dueño de la organización, este también nos platica de la idea de mantener todos los movimientos y funciones bajo la concientización y aprobación de un abogado, quién resulta ser amigo de la infancia del dueño, lo que le permite la total libertad de confiarle la empresa. Mismo que con el paso del tiempo ha adaptado ciertas estrategias que le permiten no infringir, ni abusar de ninguna manera a sus empleados, ya que dicho abogado es quien se encarga de la elaboración de contratos, así como renunciaciones e incluso finiquitos para que todo se lleve a cabo de manera justa y como lo dicta la ley.

Estas decisiones nos demuestran la gran capacidad que tiene la empresa para hacer las cosas de acuerdo al concepto en el que se encuentran esto nos los menciona el autor Hall (1996), al hablar de la adaptación de acuerdo a un contexto ambiental.

Hasta la actualidad (el día de la entrevista con el dueño de la empresa) Burgos Sánchez Arquitecto S.A. de C.V. mantiene su plantilla laboral de la siguiente manera:



Esto ha permitido que se establezca una estabilidad organizacional, aunque es a bien mencionar que en últimas fechas los resultados de una planeación a largo plazo no están resultando como se esperaban, pues de acuerdo con lo que nos platica el dueño.

Una amenaza para la empresa (COVID-19)

La llegada de la pandemia, junto con una crisis económica por la que atravesamos la mayoría de las personas en este momento han provocado que muchas empresas tengan que cerrar sus puertas de manera temporal e incluso algunos lo han hecho de manera definitiva. A pesar de que el giro de la construcción paso a ser considerado dentro de las principales necesidades lo que permitió que las empresas de ese giro se mantengan funcionando, definitivamente la respuesta de los clientes no fue la esperada.

El comportamiento del mercado para el giro de la construcción fue en descenso casi de forma inmediata y esto es comprensible, es así como nos lo menciona el arquitecto Burgos, y el lo considera así porque era evidente que surgirían necesidades más importantes pasando para los clientes a ser la construcción un tema de segundo plano.

Pese al intento de mantener una estabilidad dentro de la empresa, era momento de tomar medidas, de lo contrario la empresa quebraría, en una segunda plática que tuvimos recientemente con el dueño, nos platica que conforme pasaban los meses la situación tornaba a ser más complicada, tenía varios proyectos en puerta y todos sin excepción fueron cancelados.

Dentro de esta segunda plática que tuvimos con el arquitecto, nos comenta: *"En un principio pensé que podría mantener a la empresa con los ahorros que tenía, pues justamente por esa razón los tenía, pero la pandemia nos rebasó por mucho (...), el dinero comenzaba a terminarse y por más que buscábamos no salía trabajo por ningún lado..."*

Por otro lado, el Arq. Burgos nos platica que habían implementado estrategias emergentes, como publicidad en redes sociales, llamar a clientes anteriores y ofrecerles ciertos descuentos por cliente preferencial, pero los trabajos eran menores, por lo que tocó tomar las primeras decisiones: *"Tenemos una persona encargada de hacer la limpieza de la oficina tres veces por semana, fue la primera persona a la que tuve que mandar a descansar muy apenado, pero no me quedó de otra, hablé con el resto del personal para pedirles que seamos nosotros mismos los encargados de mantener limpias nuestras áreas de trabajo, a lo que todos aceptaron sin problema, mi gente estaba tan comprometida con la empresa y su trabajo, que entendieron que las medidas que se estaban tomando eran las necesarias para mantener su trabajo y por supuesto el mío",* comentó el arquitecto.

Pese a las decisiones tomadas, y a la participación de todos para mantener a la empresa de pie, los gastos de la empresa eran aún mayores que los ingresos, los cuales llegaban sólo de ciertos trabajos de mantenimiento y avalúos, y uno que otro trabajo que había quedado pendiente.

De nueva cuenta se tuvieron que tomar nuevas medidas para ajustar los gastos de la empresa: *"Reuní a mi personal, con miedo de como pudieran ellos tomar esta decisión, pero sin otra opción, decidí quedarme con un sólo maestro albañil y sus dos chalanes, y al resto les pedí una disculpa y les dije que en cuanto hubiera una oportunidad sería a los primeros que buscaría para reincorporarlos, claro que no lo tomaron bien, pero era una acción muy necesaria. Y en cuanto a mi personal de oficina les platicué que no quería dejar ir a ninguno, y que la única opción y propuesta que tenía para ellos era,*

reducir las horas de trabajo para poder reducir cierto porcentaje de su sueldo, con la promesa de que cuando nos estabilicemos yo consideraría darles un dinerito extra".

Después de tomar esa decisión el arquitecto nos platica que su personal administrativo aceptó la oferta por lo que se les redujo el 30% de su sueldo. *"Así nos mantuvimos hasta el mes de diciembre, había pequeños trabajos que nos permitían generar para pagar algunos gastos de la empresa, y lo faltante salía de mis ahorros personales".*

Para el mes de Enero del año 2021, la situación respecto al COVID-19 había tomado mayor fuerza, el desgaste económico podía percibirse a nivel mundial, en el caso de la empresa Burgos Sánchez Arquitecto, la situación no mejoraba, muchos clientes habían tomado la decisión de posponer sus proyectos por temas económicos, tema que por supuesto perjudicaba de manera importante a la economía de la empresa, era momento de llevar a cabo nuevas acciones para que la empresa pudiera continuar en marcha: "Regularmente teníamos dos vehículos de carga, que son dos camionetas estaquitas, las usamos para transportar material, equipo e incluso personal a las obras, las cosas no estaban funcionando, no había obras en puerta y si mucha necesidad, por lo que tomé la decisión de vender una de estas camionetas y con ese dinero saldar algunas deudas que habíamos adquirido tiempo atrás derivado justamente de la situación con la pandemia".

A raíz de dicha decisión y al tener la posibilidad de con ese dinero saldar la mayoría de las deudas que se había adquirido, la tranquilidad una vez más regresó al dueño de la empresa, pues nos comentó que las llamadas de cobranza era algo que lo mantenía intranquilo y lo orillaba a pensar en cerrar la empresa.

Durante los meses siguientes la empresa se mantuvo de forma tranquila es decir había menos trabajo de lo esperado, pero dichos trabajos le permitían mantener su plantilla laboral completa al igual que los gastos necesarios de la empresa.

Elementos adicionales del entorno en el desarrollo de la empresa.

Como se mencionó en un principio al platicar un poco sobre la vida personal del arquitecto, recordamos que es oriundo de Cozumel, Quintana Roo siendo esto un punto clave para una posible y muy fuerte relación entre ambas ciudades para unir fuerzas de trabajo, principalmente por encontrarse estos dentro del mismo estado, lo que facilita también hacer más estrecha la relación.

Se tiene en cuenta como una oportunidad para la empresa que la familia del dueño viva en Cozumel esto facilita el contacto con los clientes foráneos para llevar a cabo trabajos de obra en dicha ciudad, si comparamos el nivel socioeconómico entre dichas ciudades podemos encontrar precios más elevados en el destino de Cozumel, a pesar de que el estado de Quintana Roo es en general característico del ámbito turístico, la demanda de esto entre Chetumal y Cozumel es a favor de Cozumel por su riqueza en playas y destinos naturales que resultan más atractivos, sin embargo Chetumal es la capital del estado, lo que podría considerarse un punto a favor.

Relacionado con lo que nos encontramos comentando en este momento, nos viene a la mente porque no poner una nueva sucursal en Cozumel, la respuesta que nos dio el arquitecto nos dejó analizando un poco más las cosas, "Si claro que lo he considerado, sin embargo invertir en una nueva sucursal no es algo que este en mis planes inmediatos porque no cuento con el capital suficiente para levantarla, aunque es verdad que los gastos que se hacen al viajar para llevar a cabo dichas obras nos orilla a mantener precios elevados para los clientes de ahí"... y por su puesto nos aclara que es un tema que de poderse llevar a cabo en un futuro sin dudarlo lo haría, pero por el momento la única sucursal es la ubicada en Chetumal, Quintana Roo.

Para tomar este tipo de decisión de establecerse en un lugar es a lo que Simón, (1982) llama una decisión racional de zona geográfica que permita adaptarse a las necesidades de la empresa, mismo que sucedería en su momento al buscar abrir un nuevo establecimiento, ya que resulta importante encontrar esa homogeneidad que no permita que exista una ventaja entre una sucursal y otra.

CAPÍTULO 4: Conclusiones

El presente estudio de caso llevado a cabo, nos permitió estar muy de cerca para analizar el crecimiento y desarrollo de una pequeña empresa constructora de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo y poder sumergirnos en ella a través de ciertas características determinadas principalmente en su estrategia y en la forma en que está estructurada.

Para llevar a cabo dicho análisis este estudio de caso se dió dentro de una planeación estratégica, teniendo una metodología cualitativa con un paradigma proyectivo estos a su vez se llevaron a cabo mediante la observación, entrevistas con el dueño y empleados de la empresa y un análisis general que nos permitió determinar factores importantes tanto internos como externos.

El tener la posibilidad de involucrarse directamente con la empresa y al mismo tiempo conocer opiniones tanto del lado del empleado como por parte del dueño nos ha permitido enriquecer la visión que tenemos para la planeación estratégica. Esto al mismo tiempo nos permite percibir situaciones que nos ayuden a comprender a la organización y su funcionamiento, de esta manera encontramos lo siguientes:

- A. Comenzamos por conocer al dueño y administrador de la empresa, de quién podemos decir es un profesionalista que decide emprender por gusto a su profesión que es la arquitectura, más que por necesidad económica pero que aunque ese no haya sido el motor inicial de su decisión de emprender busca mejorar sus ganancias y lograr un mejor desarrollo dentro del mercado, y que además decide emprender solo y con un capital mínimo lo que se convierte en una decisión arriesgada que en su defecto podría hacerlo perder el equilibrio en el proceso.

Aunque por un tiempo decidió mantener su ápice estratégico con una sola persona, las necesidades de la empresa iban marcando la pauta para hacerlo crecer y con ello ir modificando su planeación y control.

Es importante mencionar como Mintzberg (1999), nos habla de algunas empresas como la de nuestro estudio suelen ser empresas dependientes de una visión y recurrir a la conducción de esta por una sola persona, en esta parte entendemos que el líder suele tener una actitud dominante y no deseoso de compartir autoridad, y se sabe que dentro de una planeación estratégica sucede que las características principales que tiene un dueño son características de una actitud individualista bastante marcada, quién no sea compartir autoridad ni mucho menos su manera de organizarse.

Las estrategias que el dueño de la empresa busca implementar dentro de su empresa hacen énfasis en cumplir con una visión, adaptación, dinamismo, que sea una empresa que no se quede estancada pero que al mismo tiempo cuida de avanzar a pasos agigantados con retos que probablemente podrían representar un riesgo al aplicarse en la empresa de manera incorrecta.

Esta situación conlleva a considerarse de total relevancia ya que las decisiones que se tomen pueden provocar que no exista el equilibrio necesario dentro de la empresa y esta tenga un efecto en retroceso.

Damos por entendido que una organización no puede siempre estar en un crecimiento acelerado esto lejos de ser algo beneficioso podría estar marcando el final de una empresa, mismo caso con marcar un crecimiento lento y con todo planeado y bajo control porque tampoco resultaría algo benéfico para la empresa, lo que logramos detectar en esta empresa constructora es un crecimiento marcado a sus tiempos y formas que al mismo tiempo de generar esa sensación de satisfacción para el dueño también le generaba incertidumbre y miedo por lo que podría ocurrir si sus decisiones no son las adecuadas y no se aplica a las necesidades reales de la empresa.

B. En otro aspecto a considerar podemos encontrar el ambiente laboral y el tipo de empresario con el que nos enfrentamos, esto es de vital importancia porque nos permite generar un ambiente adecuado, que aunque pareciera un tema poco relevante, lo cierto es que asegurar un nivel de seguridad en el personal, nos permite al mismo tiempo desarrollar mejores estrategias.

Hay ciertas características pertenecientes a nuestro país que hacen evidente la diferencia en el modelo de trabajo y el modelo de otros países, llevar a cabo un estudio de caso sobre el análisis estratégico de una empresa, nos permite conocer la realidad de este.

Es a bien saber que resulta completamente diferente entablar modelos, o estrategias sin conocer de cerca aquello con lo que estamos trabajando, por lo que involucrarse de cerca y hacer el análisis de esta manera nos permite tener un panorama más amplio de la situación y con ello implementar lo necesario o lo adecuado.

C. La relación familiar y los lazos de amistad son una forma de generar confianza dentro de la empresa, es por esa razón que muchos empresarios optan por apostarle a un modelo de este tipo, como en el caso de la empresa en estudio, quien siempre buscaba que las personas que laboraran dentro de ella, sean personas conocidas o con algún vínculo familiar, lo que le daba al empresario la confianza de aplicar y probar estrategias para su empresa y al mismo tiempo se desenvolvía con toda seguridad dentro de ese ambiente.

D. Partiendo de ciertos puntos importantes de nuestra investigación, dentro de nuestro marco teórico establecimos las escuelas de pensamiento estratégico y sabemos que estas han dado aportaciones de gran valor para una mayor comprensión de la situación, todo esto nos arroja una nueva oportunidad de comprender porque dentro de las organizaciones se adoptan determinadas

estrategias y estructuras de acuerdo a situaciones y vivencias en momentos clave de su desarrollo.

Si lo vemos desde este enfoque, analizamos un plan estratégico que vaya relacionado a la estructura organizacional y dentro de ella es común que en el proceso se pudiese suponer que una planeación surge y se adapta de manera involuntaria cuando realmente no se tenía pensado que sucediera trayendo consigo desorden y falta de coordinación que posteriormente nos dará la tarea de adaptarlo de acuerdo a las necesidades detectadas.

Esto sucede sin importar el tamaño ni la posición de una empresa así como podría suceder en empresas nacionales de gran tamaño con facturaciones de millones de pesos, de la misma forma se presenta dentro de pequeñas empresas como la de nuestro estudio de caso.

E. La estructura organizacional de la empresa constructora es clara y sencilla donde el papel principal de coordinación lo tiene el dueño de la empresa, quien es la cabeza de este ápice organizacional, y sus decisiones e ideas sobre todo al momento de conformar al resto de estructura es punto clave para la organización ya que este se va formando de acuerdo a las necesidades que se generan dentro de la empresa, es decir que conforme la empresa se encontraba en crecimiento y demandaba de la necesidad de adicionar a alguien a su estructura era conforme surgían los nuevos puestos laborales, siempre demandados por la carga de trabajo y las necesidades de la empresa.

No obstante a esas necesidades se logra percibir que las adaptaciones estructurales que se hacían en el ápice estructural eran las que lograban que se tuviera un control y manejo total del desarrollo de esta pequeña empresa.

Lo que brindaba el equilibrio necesario para mantener a flote a la empresa y cubrir sus necesidades.

Situación que evidentemente no podía frenar el impacto negativo que una contingencia a nivel mundial la cual golpeó de manera importante la economía

del mundo, lo que provocó que no sólo esta empresa si no en su gran mayoría empresas pequeñas se pusieran en riesgo.

Sin embargo es importante mencionar que se trabajó de la mejor manera para evitar amortiguar el impacto negativo, y haciendo un análisis a la toma de decisiones del empresario, se puede determinar que se basó en experiencias adquiridas durante el mismo proceso de adaptación de su empresa.

A pesar de que este análisis que se ha llevado a cabo con esta empresa constructora nos ha permitido conocer a fondo una empresa, sus situaciones, estrategias, la importancia de su toma de decisiones, e implementación de estrategias junto con los riesgos que este conlleva, también se detectan situaciones que evidentemente podrían cambiar el rumbo de la empresa a un crecimiento mayor:

1. Cuando una pequeña empresa subsiste con recursos propios de su dueño, resulta un crecimiento desacelerado, porque no existe forma de invertir de golpe a pesar de tener las mejores ideas o estrategias.
2. Cuando el dueño de la empresa, se encuentra completamente desajenado a un plan estratégico a conocimientos estratégicos o de venta, adaptarse a los cambios y posibilidades que el ambiente empresarial le ofrece, resultan con mayor complicación.
3. Es importante siempre buscar adaptarse a los cambios que el mismo entorno empresarial te ofrece, como pueden ser avances tecnológicos, equipos de oficina actualizados, cursos de capacitación en áreas novedosas que le pueden dar ese plus a tu empresa para desarrollarse de una mejor manera.

En base a esos tres puntos determinados anteriormente podemos concluir que la empresa estudiada tiene muchas posibilidades de desarrollo, no significa que lo que se ha implementado sea incorrecto o innecesario, pero de acuerdo a los análisis FODA y estudios de comportamiento se determinó que su crecimiento se ha frenado debido a una mentalidad cerrada por parte del empresario quien

prefiere mantener algo seguro y pequeño, bloqueando la posibilidad de adaptarse a lo novedoso y por supuesto gustoso del consumidor, ya que es a bien saber que nosotros como consumidores siempre nos veremos atraído por lo actual, por lo novedoso, por lo llamativo.

Por lo que podemos observar características poco adaptadas a una modernidad cuando es evidente que existe una posibilidad de adaptarse a una mejor posición, sobre todo con la parte de la tecnología adquiriendo conocimiento en manejos de sistemas y programas digitales que hoy en día son un hit, y dejando un poco de lado lo cotidiano pensando que adaptarse a la tecnología puede resultar costosos cuando realmente hoy en día existen muchas maneras de implementar el avance tecnológico a nuestra vida cotidiana sin necesidad de invertir millones de pesos.

Analizando la información y en base a las conclusiones planteadas podemos determinar ciertas propuestas que le permitan a la empresa continuar caminando de manera controlada pero sobre todo buscando implementar estrategias que le permitan desarrollarse mejor.

1. Elaborar un Plan Estratégico adaptado a sus necesidades, las cuales se han determinado en su mayoría dentro de este análisis estratégico.
2. Adoptar y adaptar estrategias de la competencia, lo que les permita alcanzar un posicionamiento dentro del mercado, esto se puede obtener estudiando sus fortalezas y oportunidades y atacando sus amenazas y debilidades, para estar dentro de la jugada.
3. Permitirse la oportunidad de salir de su zona de confort y apostar por implementar estrategias que permitan descubrir nuevas capacidades y posibilidades de desarrollo.
4. Crecer junto con los avances tecnológicos, la tecnología es algo que constantemente se encuentra en movimiento y es importante que quienes están en busca de estrategias y crecimiento se muevan con ello, por lo que

adaptarse a esos cambios (programas, aparatos, habilidades), y siempre buscar que la gente que trabaja para nosotros tenga el deseo y la oportunidad de crecer y avanzar al ritmo que lo hace la tecnología.

Referencias bibliográficas

Ackoff, R. (1983) *Planificación de la empresa del futuro*. Editorial Limusa Wiley.

Ackoff, R. (1991) *Rediseñando el futuro*. Editorial Limusa. México.

Álvarez, C, Lorena, G.B; y López, P. (2011). *10 escuelas de pensamiento estratégico según Mintzberg*.

Amabile, T. (1990). *With you, without you: The social psychology of creativity and beyond*. Theories of creativity. Newbury Park, CA: Sage.

Ambrosio, (2000). *Plan de Marketing*. Editorial Dvinni. Colombia.

Andrews, K. R. (1969). In Learned, E. P.; Christensen, C. R; Andrews, K. R.; y Guth, W.D. (1965) *Business policy: Text and cases*. Homewood. Información recopilada el día 19 de agosto a través del siguiente enlace <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0068837.pdf>.

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Recuperado el día 17 de junio de 2020 a través del siguiente enlace <https://www.emprendices.co/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Editorial Cepal, Santiago de Chile.

Calvo, T. y Méndez, B. (1995). *Micro y pequeña empresa en México*. Editorial centro de estudios mexicanos y centroamericanos, México.

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (2020). *Crecimiento positivo y limitado en la industria de la construcción para el 2020*. Datos recuperados en <https://www.cmic.org/crecimiento-positivo-y-limitado-en-la-industria-de-la-construccion-para-el-2020/> .

Carneiro, C. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. Editorial M. Martínez. La Coruña, España.

Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) con información del IMSS (2019). *Valor de la Producción de la Industria de la Construcción, en el estado de QUINTANA ROO*. Datos recuperados en <https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2015/valor%20estados%20julio/SITUACI%C3%93N%20QUINTANA%20ROO.pdf>.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Datos tomados a través del enlace http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Chávez, M. F. et al. (2000). *Estudios sectoriales de las manufacturas mexicanas*. México. UAM-Azcapotzalco.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

Connolly, P. (1988). *Vivienda. Productividad y relaciones laborales en la industria de la construcción*. Volumen 13. México. Recuperado el 28 de agosto https://www.researchgate.net/profile/Priscilla_Connolly/publication/313706892_Productividad_y_relaciones_laborales_en_la_industria_de_la_construccion/links/58a3848892851ce3473cf131/Productividad-y-relaciones-laborales-en-la-industria-de-la-construccion.pdf

Da Costa, S., Páeza, D.; Sánchez, Gondimc, S. y Rodríguez, M. (2019). *Factores favorables a la innovación en las organizaciones, una integración de metaanálisis*.

Dale, E. (1965). *Theory and Practice*. Editorial McGraw Hill. Nueva York

Davies, W. (2000). *Understanding Strategy*. Strategy and Leadership.

Delgado, M. (2003). *México: estructuras política, económica y social*. Pearson Education. México D.F.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Información recopilada el día 15 de mayo de 2020 a través del siguiente enlace http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Dumorn, K. (2013). *Definición de planeación estratégica*. Información recopilada el día 15 de mayo de 2020 a través del enlace <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

Fernández, A. y José A. (1966). *El Proceso Administrativo*. México, D.F.

Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia, cuarta edición*, Mc Graw Hill, México D.F.

Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*, MIT Press. E. B. Roberts, "What we've learned: Managing invention and innovation", Research Technology Management.

García, A. (2020). *La innovación como elemento central de la Planeación Estratégica*. Información recopilada el día 19 de agosto de 2020 en el enlace <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/imef/la-innovacion-como-elemento-central-de-la-planeacion-estrategica>

Garzón, M. y Ibarra, A. (2013). *Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura*. Información recopilada el día 14 de Junio de 2020 a través del siguiente enlace <file:///C:/Users/Saulb/Downloads/160-Article%20Text-288-1-10-20140808.pdf>

Germidis, D. (1974). *El trabajo y las relaciones laborales en la industria de la construcción*, El Colegio de México.

Guerrero, L. (1995). *Concentración económica en el sector de la construcción como factor determinante en el desenvolvimiento de la economía venezolana*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Hax, A. y Majluf, N. (2016). *Lecciones en estrategia: hacia una gestión de excelencia*. Ediciones universidad católica de Chile Santiago de Chile

Hernández, A. (2020). *Impacto del Covid-19 en el sector de la construcción*. Revista Mexicana de la construcción. Información recuperada el día 14 de abril de 2020 a través del enlace <https://www.cmic.org/impacto-del-covid-19-en-el-sector-de-la-construccion/>.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Fundación Sygal. Caracas, Venezuela

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Datos recuperados el 07 de agosto de 2020. *Actividades Económicas Secundarias, Construcción*. Información recopilada el día 14 de Junio de 2020, a través del siguiente enlace <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/construccion/>.

Kazmier, L. (1991). *Estadísticas aplicadas a administración y economía*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Editorial Paidós. Argentina. Recuperado el día 12 de abril de 2020 en el siguiente enlace <https://www.gestiopolis.com/planificacion-estrategica-de-marketing-para-la-gestion-organizacional/>

Kotler, Philip y Armstrong, G. (2000). *Mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall. México.

Koufopoulos, D., y G. Chrysochoidis. (2000). *The effects of an uncertain country environment upon leadership and strategic planning practices*, *Strategic Change*, vol. 9, núm. 6, pp. 379-395.

Lambert, T. (2000). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*. Editorial Prentice Hall. México.

López, A. (2017). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, una revisión bibliográfica*. Recuperado el 16 de agosto de 2020 en el enlace <https://www.redalyc.org/pdf/1250/125015749006.pdf>.

Oslo (2006). *Guía para la recolección e interpretación de datos de innovación*; tercera edición. México. OE

Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mintzberg, A., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Gránica. Buenos Aires. Recuperado el día 26 de agosto en el enlace <https://books.google.com.mx/books?id=TfYlg8P1ybwC&pg=PA52&dq=ESC+UELAS+DE+PENSAMIENTO+MINTZBERG&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiRggXsisHrAhUmqlkKHaYxCCsQ6AEwBHoECAUQAq#v=onepage&q=ESC+UELAS%20DE%20PENSAMIENTO%20MINTZBERG&f=false>

Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. México.

Mintzberg, H. (1997) *.El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos.* Editorial Pearson.

Muchnick, E. (1999) *Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. Programa Gestión Agropecuaria.* Fundación Chile. Información recuperada el día 12 de julio de 2020 a través del enlace <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

Business, S. (2020) *¿Qué tipo de innovación empresarial existe en el siglo XXI?* Información recopilada el día 13 de Julio de 2020 a través del enlace <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/proyectos-de-cambio-e-innovacion/que-tipos-de-innovacion-empresarial-existen-en-el-siglo-xxi?page=1>

Oglesby, C, Parker, H. y Howell, G. (1989). *Productivity improvement in construction.* McGraw-Hill book company, New York, U.S.A.

Poo, A. (2003). *El sector de la construcción en México.* Los datos fueron recuperados el 15 de Agosto de 2020 a través del siguiente enlace https://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2003/6_2003.pdf

Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business. Esta información fue recopilada el día 15 de junio de 2020 a través del siguiente enlace https://dudfront.net/61230432/R00_What_is_strategy_Debora_Galvan2019115-73063-fxhkb4.pdf?1573858339=&response-content-

[disposicion=inline%3B+filename%3DQUE_ES ESTRATEGIA.pdf&Expires=1597895788&Signature=ex4aeVg9YLyF9~pCSbocla7cqe3~j-O8oVT6Nzdg2sz7TsPbmEjwCQh9n6jRbFbL92CgbxRWIXVn2w-ww6ebUpy9ZktZExTsfxqaBed8ZLzqOvICO3vrwkMUwbTOWn3e8cJqv5TmsmHAtIbl0xZlqkveF68VDfB2FkOBebcx4xykmMbFORRBnU6rFD-I7CL9DGki5uy6pRMLckkUbanum76UurmscXu6IGmb2tJu0f8F8XAvN5bLgfQvluPKs0MXWS03Ck515E8qFKsYUWJYq27O1co-mP9BDDfGltm-Ge-Qq4UoUX~iuOTjiGm0kpDNpe7KlfkxBmrP3rprKWjfSA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA1wqtxts1xzle7.clo](https://www.legis.gov.co/convocatorias/convocatoria/convocatoria-disposicion=inline%3B+filename%3DQUE_ES ESTRATEGIA.pdf&Expires=1597895788&Signature=ex4aeVg9YLyF9~pCSbocla7cqe3~j-O8oVT6Nzdg2sz7TsPbmEjwCQh9n6jRbFbL92CgbxRWIXVn2w-ww6ebUpy9ZktZExTsfxqaBed8ZLzqOvICO3vrwkMUwbTOWn3e8cJqv5TmsmHAtIbl0xZlqkveF68VDfB2FkOBebcx4xykmMbFORRBnU6rFD-I7CL9DGki5uy6pRMLckkUbanum76UurmscXu6IGmb2tJu0f8F8XAvN5bLgfQvluPKs0MXWS03Ck515E8qFKsYUWJYq27O1co-mP9BDDfGltm-Ge-Qq4UoUX~iuOTjiGm0kpDNpe7KlfkxBmrP3rprKWjfSA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA1wqtxts1xzle7.clo)

Prada, E. (2003). *Modelos de costes ABC para empresas constructoras en España*. Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría.

Ramírez, C. y Margarita, M. (2006). *Tendencias espaciales de la pequeña empresa en Bogotá 1990-2000*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá Colombia.

Revista Ingeniería de la Construcción (1991). *Características de la Industria de la Construcción*. México, no. 11, julio-diciembre.

Revista Virtual World Construction. (2020) *Visión 2020 de la industria de la Construcción*. Datos consultados el día 16 de mayo de 2020, a través del enlace <http://worldconstruccion.mx/our-services/vision-2020-de-la-industria-de-la-construccion/>

Reyes, A. (1981). *Administración de empresas Teoría y práctica*. Editorial Limusa. México.

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones UC. México.

Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores. México. Recuperado en <https://books.google.com.mx/books?id=no7iybmlpLkC&printsec=frontcover&dq=antecedentes+de+la+peque%C3%B1a+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwikzJPhx8DrAhWt1VkKHW8OBR8Q6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=antecedentes%20de%20la%20peque%C3%B1a%20empresa&f=false>

Rodríguez, J. (1999). *El sistema de planeación, en introducción, a la administración con enfoque de sistemas*. ECAFSA. México.

Sallenave, J. (1990). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma S.A. México.

Schendell & Hatten, D. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. Citado por Castellanos Castillo José Ramón en: *El enfoque estratégico*. Bases conceptuales. (2008) Información recuperada el día 15 de agosto de 2020 a través del siguiente enlace <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles: a Theoretical Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*. Editorial McGraw Hill. Nueva York.

Secretaría de Economía. (2012). *Pequeñas empresas*. Información recopilada el 15 de Junio de 2020 a través del siguiente enlace <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>

Taylor, S. y Bogdán, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos*. Editorial Paidós. Primera edición. México.

Steiner, G. (1969). *Top Management Planning*. Editorial McMillan. London

George, T. y Franklin, S. (2003). *Planeación financiera en la empresa moderna", ediciones fiscales, proceso de planeación*. Editorial Continental

Testa, S. (2012). *Planificación estratégica*. Información recopilada el día 12 de Junio de 2020, a través del siguiente enlace <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1236/caracteristicas-planificacion-estrategica.html>

Valdés, H. y Luis, A. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. UNAM. México

Vitelli, G., *Competition., oligopoly and technological change in the construction industry*. The Argentinian case, Banco Interamericano de Desarrollo/Comisión Económica para América Latina, Buenos Aires



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

“FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA”