



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

“PERMANENCIA DE UNA EMPRESA PYME EN INSTALACIONES ELECTROMECAÑICAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL OCCIDENTE DEL PAÍS”

CARLOS ALFONSO ZÚÑIGA GONZÁLEZ

DR. FRANCISCO MORENO ABRIL
Director de tesis

Tesis presentada para optar por el grado de
Maestro en Administración de la Construcción
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., 29 de febrero 2024

AGRADECIMIENTOS:

Primero que nada, tengo que agradecerle a mi gran Dios, por siempre permitirme llegar hasta donde mi propósito requiere, por siempre acunarme en su regazo y ponerme entre sus consentidos.

Posteriormente y no menos importante, a mis padres y hermanos, los cuales, siempre a sus posibilidades, me dieron estudios, educación y, sobre todo, mucho amor.

Por otro lado, es supremamente importante para mí, el amor incondicional que me brindan mis hijos, los cuales, son uno de mis motores de vida para seguir adelante, en este viaje que se llama vida.

Al Ing. Horacio Martínez y al Ing. Alejandro Salcedo, por forjar en mí, hábitos y deseos de superación, siendo un verdadero ejemplo para mí.

A todos mis profesores que en el camino me han enseñado bastante y siempre dan más de ellos, sin pedir nada a cambio, por el simple hecho de ayudar, a todas las personas a su alrededor.

A mi director, el Dr. Francisco Moreno Abril, el cual para mí ha resultado una excelente persona, exitoso profesional, maravilloso docente y estupendo amigo.

Gracias también a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar a sus vidas durante estos casi dos años de convivir: Martín, Jorch, Rubén, Andy, Isaac y Chavita.

DEDICATORIA:

Esta tesis se la dedico a mi Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros, que son resultados de tu ayuda y, cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta de que los pones enfrente míos para que mejore como ser humano y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido, te lo agradezco padre, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti, que esta meta está cumplida.

Gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento, dándome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona.

Cada momento que he vivido durante todos estos años, son simplemente únicos, cada oportunidad de corregir un error, sin importar la cantidad de errores y faltas cometidas durante el día anterior.

A mi familia, por quienes soy lo que soy. Para mis padres, por su apoyo, consejos, comprensión, amor. Me han dado lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño y perseverancia para seguir con mis objetivos.

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN:

A lo largo del tiempo, las Pymes han encontrado bastantes obstáculos para sobrevivir los primeros años en el emprendimiento, de hecho, el tercer año es de los cruciales, ya que un estudio realizado por otros investigadores, demuestra que, muchas de ellas, agotan sus recursos iniciales, incrementando la cifra de empresas que desaparecen.

Durante muchos años, hemos sufrido porque no existe un ABC que nos apoye a todas las personas que no tenemos un mentor, un coach, un aliado, en quien apoyarnos, o nos oriente en la administración y operación de nuestro negocio. A través de una investigación significativa, se pretende encontrar el proceso adecuado a seguir como apoyo, para que las empresas sean más prósperas.

Como especialistas en el área de la construcción, enfocados en las instalaciones electromecánicas, es evidente que, en cada uno de los proyectos en los que desarrollamos, es imperativo superar las expectativas del cliente, en tres importantes rubros: calidad, costo y tiempo. Al satisfacer apropiadamente estos objetivos, incrementaremos el valor de nuestros proyectos.

Con la implementación de una buena planeación estratégica que se desarrolló en esta tesis, para la empresa Z&T Global y, bajo las circunstancias concretas, se ha propuesto un camino a seguir para el crecimiento, sostenibilidad y fortaleza, teniendo en cuenta estrategia de venta, planeación empresarial, misión, visión, valores, objetivos, índices de valor, métricas de evaluación y mediciones, lo que nos dará una estabilidad y crecimiento en cualquier empresa dedicada a la construcción y, sobre todo, enfocada en las instalaciones electromecánicas, esperando que se puedan implementar todas ellas y confirmar si el beneficio práctico que se obtiene es igual al teórico estimado en el desarrollo de este documento.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1, INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 EL PORQUÉ DE LA TESIS	12
1.2 ANTECEDENTES	12
1.3 HIPÓTESIS Y OBJETIVOS	13
1.3.1 HIPÓTESIS	13
1.3.2 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.3.3 OBJETIVOS PARTICULARES	13
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	14
1.5 METODOLOGÍA.....	14
1.6 RESUMEN DE LOS CAPÍTULOS.....	14
CAPÍTULO 2, MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 INTRODUCCIÓN.....	16
2.1.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	16
2.2 CONCEPTOS BÁSICOS	16
2.2.1 PERMANENCIA	16
2.2.2 QUÉ ES UNA EMPRESA PYME	17
2.2.3 QUÉ ES UNA EMPRESA CONSTRUCTORA	17
2.2.4 QUÉ ES UNA EMPRESA EN INSTALACIONES.....	18
2.2.5 QUÉ SON LAS INSTALACIONES ELECTROMECAÑICAS	18
2.3 QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.3.1 MISIÓN	20
2.3.2 VISIÓN	21
2.3.3 METAS.....	21
2.3.4 VALORES	22
2.3.5 OBJETIVOS	24
2.3.6 RECURSO	25

2.4	ÍNDICES DE VALOR.....	29
2.4.1	CAPITAL CONTABLE	29
2.4.2	RENOMBRE EMPRESARIAL.....	30
2.4.3	MARCA REGISTRADA	31
2.4.4	RECONOCIMIENTO DE MARCA.....	33
2.4.5	ÍNDICES DE CALIDAD EMPRESARIAL.....	34
2.4.6	CERTIFICACIONES	35
2.5	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	36
2.5.1	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	36
2.5.2	KNOWLEDGE MANAGEMENT	37
2.5.3	PROCESOS EMPRESARIALES	39
2.5.4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
2.6	MÉTRICAS PARA EVALUACIÓN.....	41
2.6.1	Métricas de Participación y Compromiso: (Pearce, 1995).....	41
2.6.2	Métricas de Cumplimiento y Regulación: (Pearce, 1995).....	42
2.6.3	KPI'S	42
2.6.4	OVAS	44
2.6.5	ODS	45
2.6.6	EBS	46
2.6.7	BALANCE SCORECARD	47
2.6.8	<i>DASHBOARDS</i> EMPRESARIAL (REPORTES EJECUTIVOS)	48
2.7	LAS PYMES EN LAS CONSTRUCCIÓN EN MÉXICO	49
CAPÍTULO 3, ENCUESTAS Y RESULTADOS		51
3.1	INTRODUCCIÓN.....	51
3.1.1	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	52
3.1.2	CÓMO ELABORAR UN CUESTIONARIO	52
3.2	ENCUESTA.....	54

3.2.1	RESUMEN DE RESULTADOS.....	60
CAPÍTULO 4, ANÁLISIS DE RESULTADOS		73
4.1	INTRODUCCIÓN.....	73
4.1.1	MÉTODO DE ANÁLISIS.....	73
4.2	ANÁLISIS DE ENCUESTA	73
4.2.1	¿Conoce las empresas PYME y su operación? ¿Escribe Sí o No y Por qué?	73
4.2.2	¿Cuáles son las características más importantes que representan una empresa PYME?, donde 1 es lo menos importante y 6 lo más importante.....	74
4.2.3	¿Cuáles son los factores para determinar que una empresa está correctamente establecida?, donde 1 es lo menos importante y 6 lo más importante.....	75
4.2.4	¿En su PYME, ¿Cuál es su especialidad en la construcción?	76
4.2.5	¿Cuántos empleados tiene actualmente su PYME?	76
4.2.6	¿Su PYME utiliza estrategias de <i>marketing</i> digital para promover sus productos o servicios?	77
4.2.7	¿Qué canales de venta utilizas para comercializar sus productos o servicios?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	78
4.2.8	¿Qué porcentaje de sus ventas proviene del mercado local (dentro de su región o ciudad)?.....	79
4.2.9	¿Cuáles son los índices de valor que más destacan en su empresa PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	79
4.2.10	¿Qué fuentes de financiamiento has utilizado o considerado para su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	80
4.2.11	¿Cuáles programas de capacitación son los que brindas a su personal con más frecuencia?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.....	81
4.2.12	¿Cuál es el grado de participación de su PYME en actividades de responsabilidad social empresarial?	82
4.2.13	¿De los siguientes elementos cuales son los más importantes en su empresa PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.....	82

4.2.14	¿Cuál es el principal desafío que enfrenta su PYME en términos de crecimiento?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	83
4.2.15	¿Qué estrategias considera que la más importante para mejorar la productividad y eficiencia de su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.....	84
4.2.16	¿Cuál es el grado de colaboración con otras PYMES en su sector? .	85
4.2.17	¿Consideras que tienes una buena administración en su PYME?	85
4.2.18	¿Consideras que tienes una buena planeación estratégica en su PYME?	86
4.2.19	¿Cuál es el grado de digitalización y uso de tecnología en su PYME?	86
4.2.20	¿Cuáles son los principales obstáculos o barreras para la implementación de nuevas tecnologías en su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	87
4.2.21	¿Su PYME ha participado en programas de apoyo o asesoramiento empresarial?	88
4.2.22	¿Cuál es el principal canal de comunicación que utilizas para interactuar con sus clientes?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	88
4.2.23	¿A qué plataformas recurre para la contratación de personal de obra?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	89
4.2.24	¿A qué plataformas recurre para la contratación de personal de oficina?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	90
4.2.25	¿Cuál consideras que es el principal desafío en términos de gestión financiera para su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	91
4.2.26	¿Qué impacto ha tenido la pandemia de COVID-19 en su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.	92
4.2.27	¿Has implementado medidas de ciberseguridad en su PYME?.....	93

4.2.28	¿El que una empresa trabaje en la planeación estratégica, basada en sus especialidades, ayuda a que pueda establecerse de una forma sostenible en el mercado de la construcción?.....	93
4.2.29	Consideras que, al conocer una buena planeación estratégica y todos los temas previamente platicados, den sostenibilidad a empresas PYME en la construcción y pueda servir para que una empresa especialista en instalaciones pueda asentarse correctamente en la industria de la construcción.	94
4.3	ANÁLISIS DE CASO DE ESTUDIO.....	94
4.4	ANÁLISIS DE OBJETIVOS.....	95
4.4.1	OBJETIVOS PARTICULARES	95
4.4.2	ANÁLISIS OBJETIVO GENERAL.....	96
CAPÍTULO 5, CONCLUSIONES.....		97
5.1	INTRODUCCIÓN.....	97
5.2	ANÁLISIS DE HIPÓTESIS.....	97
5.3	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	98
BIBLIOGRAFÍA.....		99

RESUMEN DE TABLAS

Tabla 1, director de Obra (Klein, 2005)	29
Tabla 2, Resumen de resultados pregunta 1, parte 1	60
Tabla 3, Resumen de resultados pregunta 1, parte 2	60
Tabla 4, Resumen de resultados pregunta 2	61
Tabla 5, Resumen de resultados pregunta 3	61
Tabla 6, Resumen de resultados pregunta 4.	62
Tabla 7, Resumen de resultados pregunta 5.	62
Tabla 8, Resumen de resultados pregunta 6.	62
Tabla 9, Resumen de resultados pregunta 7.	63
Tabla 10, Resumen de resultados pregunta 8.	63
Tabla 11, Resumen de resultados pregunta 9.	63
Tabla 12, Resumen de resultados pregunta 10.	63
Tabla 13, Resumen de resultados pregunta 11.	64
Tabla 14, Resumen de resultados pregunta 12.	64
Tabla 15, Resumen de resultados pregunta 13.	64
Tabla 16, Resumen de resultados pregunta 14.	64
Tabla 17, Resumen de resultados pregunta 15.	65
Tabla 18, Resumen de resultados pregunta 16.	65
Tabla 19, Resumen de resultados pregunta 17.	65
Tabla 20, Resumen de resultados pregunta 18.	66
Tabla 21, Resumen de resultados pregunta 19.	68
Tabla 22, Resumen de resultados pregunta 20.	68
Tabla 23, Resumen de resultados pregunta 21.	68
Tabla 24, Resumen de resultados pregunta 22.	68
Tabla 25, Resumen de resultados pregunta 23.	68
Tabla 26, Resumen de resultados pregunta 24.	69
Tabla 27, Resumen de resultados pregunta 25.	69
Tabla 28, Resumen de resultados pregunta 26.	69
Tabla 29, Resumen de resultados pregunta 27.	69
Tabla 30, Resumen de resultados pregunta 28.	70
Tabla 31, Resumen de resultados pregunta 29.	71

RESUMEN DE FIGURAS E ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Ilustración 1, Proceso de Planificación Estratégica de RRHH (González, 2010)	26
Ilustración 3, Registro de Marca IMPI.	33
Gráfico 1, Resumen gráfico pregunta 1	73
Gráfico 2, Resumen gráfico pregunta 2	74
Gráfico 3, Resumen gráfico pregunta 3	75
Gráfico 4, Resumen gráfico pregunta 4	76
Gráfico 5, Resumen gráfico pregunta 5	76
Gráfico 6, Resumen gráfico pregunta 6	77
Gráfico 7, Resumen gráfico pregunta 7	78
Gráfico 8, Resumen gráfico pregunta 8	79
Gráfico 9, Resumen gráfico pregunta 9	79
Gráfico 10, Resumen gráfico pregunta 10.....	80
Gráfico 11, Resumen gráfico pregunta 11.....	81
Gráfico 12, Resumen gráfico pregunta 12.....	82
Gráfico 13, Resumen gráfico pregunta 13.....	82
Gráfico 14, Resumen gráfico pregunta 14.....	83
Gráfico 15, Resumen gráfico pregunta 15.....	84
Gráfico 16, Resumen gráfico pregunta 16.....	85
Gráfico 17, Resumen gráfico pregunta 17.....	85
Gráfico 18, Resumen gráfico pregunta 18.....	86
Gráfico 19, Resumen gráfico pregunta 19.....	86
Gráfico 20, Resumen gráfico pregunta 20.....	87
Gráfico 21, Resumen gráfico pregunta 21.....	88
Gráfico 22, Resumen gráfico pregunta 22.....	88
Gráfico 23, Resumen gráfico pregunta 23.....	89
Gráfico 24, Resumen gráfico pregunta 24.....	90
Gráfico 25, Resumen gráfico pregunta 25.....	91
Gráfico 26, Resumen gráfico pregunta 26.....	92
Gráfico 27, Resumen gráfico pregunta 27.....	93
Gráfico 28, Resumen gráfico pregunta 28.....	93
Gráfico 29, Resumen gráfico pregunta 29.....	94

RESUMEN DE ECUACIONES

Ecuación 1, Capital Contable (Robbins, 2005).....	30
Ecuación 2, Tamaño de muestra finita. (QuestionPro, 2023)	52

CAPÍTULO 1, INTRODUCCIÓN

1.1 EL PORQUÉ DE LA TESIS

Actualmente, contamos con Z&T Global, empresa dedicada a instalaciones en el sector de la construcción, organización que ha tenido problemas administrativos y de operación, debido a falta de experiencia, falta de estrategia de venta, control, evaluación y, sobre todo, planeación estratégica.

En mi experiencia, tener mala Planeación Estratégica nos ha retenido un poco el crecimiento de nuestra empresa Z&T Global, ya que la cantidad de clientes actual y la deficiente operación y administración, con los que contamos, no es lo que esperamos como empresa.

Se pretende solucionar la situación actual de la empresa, haciendo una correcta Planeación Estratégica en Z&T Global, para tener mejoras, mantener y, posteriormente, crecer orgánicamente y poder proveer nuevos y mejores servicios al mercado y, así, ser los mejores en los próximos 5 años a nivel occidente del país, en el área de las instalaciones electromecánicas.

La misión de esta tesis consiste en lograr que Z&T Global permanezca y se posicione como una de las mejores empresas especializadas en instalaciones en el occidente del país en los próximos 5 años. Por lo que se pretende abordar el tema en 5 capítulos completos de información sobre métricas de evaluación, índices de valor, evaluaciones empresariales, estrategias de venta y sostenibilidad y planeación de crecimiento de PYME.

1.2 ANTECEDENTES

El crecimiento en una empresa normalmente es desproporcionado, ya que no tenemos el control adecuado para que el ascenso sea en proporción, a recurso humano-oferta y demanda, por lo que hemos encontrado un nicho importante de desarrollo en esta área, implementando los pasos a seguir, constantes en todos los aspectos para la planeación y enfocado en el área de sistema contra incendios en el sector industrial. (Campos, 2007)

A lo largo de toda la vida en el ramo de la construcción, hemos tenido profesionistas que tratan de desarrollar su empresa, sin mayor éxito, ya que por falta de

conocimiento en el área de administración (entre otros) han fracasado, llevándolos a retomar el mundo laboral como empleados y viviendo un calvario todos los días, con sus sueños frustrados.

Por otro lado, la estrategia de venta en cualquier empresa no es un tema totalmente desarrollado, explicado con el ABC, del proceso adecuado a seguir en cada uno de los sectores, por lo que no tenemos información al respecto, y es tema que abordaremos. (Campos, 2007)

Ahora, en el área de instalaciones en el sector industrial, aunque es un área ya conocida y trabajada, está cobrando auge últimamente y, en nuestra empresa, queremos implementar y hacer que el desarrollo sea integral, con una planeación estratégica.

1.3 HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

A continuación, se presenta el cómo se pretende abordar el problema, mediante la hipótesis y el cómo se sustentará, mediante los objetivos particulares y generales.

1.3.1 HIPÓTESIS

“El que una empresa trabaje en la planeación estratégica basada en sus especialidades, ayuda a que pueda establecerse de una forma sostenible en el mercado de la construcción”.

1.3.2 OBJETIVO GENERAL

Se determinará si, el conocer las formas de permanencia en una empresa PYME en la construcción, puede servir para que una empresa especialista en instalaciones, pueda asentarse correctamente en la industria de la construcción.

1.3.3 OBJETIVOS PARTICULARES

- Se determinará los factores que permiten definir cuándo una empresa PYME, está correctamente establecida.
- Conocer los factores actuales de una empresa, como planeación, ejecución y venta.
- Se determinará los índices de crecimiento empresarial, para poder ver el sólido establecimiento de una empresa.
- Proponer un plan estratégico, el cual consolide una empresa de construcción especializada en instalaciones, en los próximos 5 años.
- Se establecerán los parámetros adecuados de la planeación estratégica de una empresa PYME en la industria de la construcción, en las instalaciones.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

Esta investigación será realizada a empresarios agremiados al Colegio de Ingenieros Civiles del Estado de Jalisco (CICEJ) y a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), delegación Jalisco, para ambas partes y empresarios de Pymes en el occidente del país. Con el cual se pretende sustentar los valores que finquen la planeación estratégica de una empresa PYME especialistas en instalaciones.

Se fincará un caso de estudio en la empresa “Z&T Global”, en la cual se establecerá la planeación estratégica y sus métricas de medición.

1.5 METODOLOGÍA

La metodología que se lleva a cabo en esta tesis es la siguiente:

- Se hace una búsqueda de información teórica de planeación estratégica para crecimiento de PYME'S, una encuesta a dueños de empresas PYME y Medianas, donde encontremos los problemas más comunes en una planeación, para apoyar la teoría fundamental de esta tesis.
- Una vez establecido el marco teórico, se procederá a evaluar los objetivos particulares y generales; con estos mismos, se establecerá un cuestionario con el suficiente soporte, para dar respuesta a los mismos y, en consecuencia, a la hipótesis.
- Se realizará una encuesta con agremiados del CICEJ y de la CMIC.
- Se clasificarán las respuestas de las encuestas.
- Se realizará un análisis de cada una de preguntas con el fin de dar sustento a la investigación.
- Se desarrollará con los mismos, una planeación estratégica para la empresa Z&T Global, tomando los puntos más importantes de los resultados de la encuesta.
- Se realizará un análisis detallado de cada uno de objetivos, particulares y generales, con el fin de dar sustento a la investigación.
- Se determinará si la hipótesis anteriormente planteada es afirmativa o no.
- Se propondrán futuras líneas de investigación que se desprendan de la investigación.

1.6 RESUMEN DE LOS CAPÍTULOS

El contenido de esta tesis se divide en 5 capítulos, un apartado de bibliografía y anexos.

- El primer capítulo, la introducción, incluye los antecedentes, hipótesis y objetivos, alcance y metodología para la realización de la tesis.
- El capítulo número dos, es el marco teórico de la tesis, se explica cuáles los conceptos básicos, fundamentos de planeación estratégica e índices de valores. También se habla sobre la evaluación empresarial, cuál es su principal objetivo, es hablar sobre sus procesos empresariales y cultura organizacional de su aplicación en Instalaciones. Por último, se explica las

métricas de evaluación, donde estaremos continuamente midiendo la buena aplicación de lo planeado.

- El capítulo tres especifica las encuestas y resultados, tomando en cuenta el tamaño de las muestras y una planeación estratégica de empresas PYME.
- El capítulo cuarto, hace referencia a la examinación de los datos obtenidos del capítulo anterior. Se desarrollará, con los resultados obtenidos, la planeación estratégica de la empresa Z&T Global, con el fin de aportar a la sociedad. Determina el método y el análisis de las muestras seleccionadas para evaluar los resultados conseguidos.
- Por último, el capítulo quinto desarrolla las conclusiones, verifica la hipótesis, el cumplimiento de los objetivos y propone temas para líneas de investigación futuras.

CAPÍTULO 2, MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se explica brevemente qué es una empresa PYME, las Instalaciones electromecánicas, sus orígenes y su metodología hacia la búsqueda de una adecuada operación, para una empresa PYME.

A su vez, se habla acerca de la metodología de la Planeación Estratégica, sus inicios, su principio fundamental, el valor y la aplicación que tiene la metodología en el ramo de la construcción. Por último, se abordan conceptos sobre los Índices de Valor, Evaluación Empresarial y Métricas de Evaluación, para la aplicación en PYMES.

2.1.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Toda la información obtenida para el Capítulo 2 del marco teórico de esta Tesis se obtiene a partir de *journals* dedicados en su mayoría en temas de construcción, PYMES y Planeación Estratégica (PMBOK 6ta Edición, 7ma Edición, etc.), libros y revistas especializadas, documentos técnicos de conferencias internacionales y Google Scholar e información en internet (*Global Reporting Initiative (GRI)*, *United Nations Global Compact (UNGC)*, *Sustainable Brands*, B Lab). Se busca que, la mayoría de la información obtenida, esté actualizada en un plazo no mayor a 5 años de publicación, a partir del año 2023.

2.2 CONCEPTOS BÁSICOS

2.2.1 PERMANENCIA

La "*permanencia de una empresa*" se refiere a la capacidad de una organización para mantenerse en el mercado y operar de manera sostenible a lo largo del tiempo. En el marco teórico de la permanencia de una empresa, se exploran y analizan diferentes teorías, conceptos y factores que influyen en la supervivencia y éxito a largo plazo de las organizaciones. (Arboleda, 2017)

Existen diversas teorías y enfoques que pueden ser considerados en el marco teórico de la permanencia de una empresa. Algunos de los aspectos que podrían ser abordados incluyen: (Arboleda, 2017)

- Teoría de recursos y capacidades: Esta perspectiva sostiene que las empresas deben tener acceso y aprovechar eficientemente recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar, para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Se analiza cómo las empresas gestionan y desarrollan sus recursos tangibles e intangibles para garantizar su permanencia.

- Teoría del ciclo de vida organizacional: Esta teoría sugiere que las empresas atraviesan diferentes etapas de desarrollo a lo largo del tiempo, desde su fundación hasta su declive o renovación. Se examinan los desafíos y las estrategias asociadas con cada etapa, para mantener la permanencia.
- Teoría de la dependencia de recursos: Esta teoría argumenta que las organizaciones dependen de recursos externos, como proveedores, clientes y socios, y que la forma en que gestionan estas relaciones influye en su permanencia. Se investiga cómo las empresas construyen y mantienen redes de recursos para asegurar su continuidad.
- Teoría de la selección natural: Basada en los principios de la evolución biológica, esta teoría sostiene que las empresas deben adaptarse a su entorno cambiante para sobrevivir y tener éxito a largo plazo. Se analiza cómo las empresas se ajustan, innovan y se transforman para asegurar su permanencia en un mercado competitivo.
- Teoría de la gestión estratégica: Esta perspectiva aborda la importancia de la formulación e implementación de estrategias efectivas para la permanencia de una empresa. Se investiga cómo las decisiones estratégicas, como la selección del mercado objetivo, la diferenciación y la gestión de riesgos, influyen en la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva.

2.2.2 QUÉ ES UNA EMPRESA PYME

Una empresa PYME, o pequeña y mediana empresa, es una organización de tamaño reducido que opera en diversos sectores económicos. Estas empresas suelen tener un número limitado de empleados y sus activos, ingresos y producción son inferiores, en comparación con las grandes corporaciones. Las PYME desempeñan un papel vital en la economía, ya que contribuyen al empleo, la innovación y el crecimiento económico. (Bateman, 2005)

2.2.3 QUÉ ES UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

La empresa constructora es eficaz cuando logra la consecución de sus metas. Si hace un uso racional de los recursos es eficiente. Estas dos condiciones pueden lograrse independientemente una de la otra. Sólo en el caso de obtenerse las dos se logra la efectividad (Abad, Pérez, & Romero, 2005).

Dentro de la administración de las empresas constructoras, hay tres funciones fundamentales que deben ser realizadas para poder producir equilibradamente y subsistir, estas son: finanzas, operaciones y mercadeo. De acuerdo con el tamaño de la empresa, estas funciones pueden concentrarse en una o pocas personas, como es el caso de las micro y pequeñas empresas o, pueden existir departamentos formalmente creados para realizar cada una de ellas, como podría ser el caso de las macro y gigantes.

2.2.4 QUÉ ES UNA EMPRESA EN INSTALACIONES

En el contexto de la construcción, el término "instalaciones" se refiere a los sistemas y servicios necesarios para hacer que un edificio o estructura sea funcional y habitable. Estas instalaciones son esenciales para proporcionar servicios básicos y comodidades a los ocupantes del edificio. Las instalaciones son una parte fundamental de cualquier proyecto de construcción, ya que permiten que el edificio cumpla con su propósito previsto y proporcione un entorno seguro y cómodo. (Harper, 2004)

Algunos ejemplos comunes de instalaciones en la construcción incluyen: (Harper, 2004)

- Instalaciones eléctricas: Incluyen sistemas de distribución de energía eléctrica, iluminación, enchufes y tomas de corriente, sistemas de seguridad eléctrica, entre otros.
- Instalaciones de fontanería y saneamiento: Involucran la distribución de agua potable, sistemas de drenaje y eliminación de aguas residuales, así como instalaciones de fontanería en baños, cocinas y otras áreas.
- Instalaciones de climatización y ventilación: Comprenden sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) que regulan la temperatura y la calidad del aire en el interior del edificio.
- Instalaciones de protección contra incendios: Incluyen sistemas de detección de incendios, alarmas, extintores y sistemas de rociadores automáticos.
- Instalaciones de comunicación y tecnología: Engloban sistemas de telecomunicaciones, cableado estructurado, redes de datos, sistemas de seguridad electrónica, entre otros.
- Instalaciones de ascensores y escaleras mecánicas: Estos sistemas proporcionan movilidad vertical en edificios de varios pisos.
- Instalaciones de gas: En caso de que el edificio utilice gas para la cocina, la calefacción o cualquier otro propósito, se instalan sistemas de distribución de gas y medidas de seguridad adecuadas.
- Instalaciones especiales: Pueden incluir sistemas como sistemas de energía renovable, sistemas de tratamiento de aguas, sistemas de energía de respaldo, entre otros, dependiendo de las necesidades específicas del edificio.

Estas instalaciones son esenciales para crear un entorno habitable y seguro en los edificios modernos. La planificación, el diseño, la instalación y el mantenimiento de estas instalaciones, son tareas críticas en el proceso de construcción, para asegurar que el edificio funcione correctamente y cumpla con los estándares de seguridad y comodidad requeridos.

2.2.5 QUÉ SON LAS INSTALACIONES ELECTROMECAÑICAS

Una empresa de instalaciones electromecánicas es una entidad que se dedica a diseñar, instalar, mantener y gestionar sistemas y equipos que involucran tanto

componentes eléctricos como mecánicos. Estas empresas brindan soluciones integrales para una variedad de aplicaciones en diversos sectores, como la industria, la construcción, el comercio y la infraestructura. (Harper, 2004)

Las instalaciones electromecánicas pueden abarcar una amplia gama de sistemas, como sistemas de climatización, ventilación y aire acondicionado (HVAC, *heat ventilation and air conditioning*, siglas en inglés), sistemas de generación y distribución de energía eléctrica, sistemas de control y automatización industrial, sistemas de iluminación, sistemas de elevación y transporte, entre otros.

Las empresas de instalaciones electromecánicas tienen la experiencia y el conocimiento necesarios, para diseñar sistemas que cumplan con los estándares de seguridad, eficiencia y funcionalidad requeridos por cada cliente y proyecto específico. Además de la instalación inicial, estas empresas también pueden ofrecer servicios de mantenimiento y reparación, para garantizar el funcionamiento continuo y confiable de los sistemas a lo largo del tiempo. (Harper, 2004)

En resumen, una empresa de instalaciones electromecánicas se encarga de proporcionar soluciones técnicas que integran componentes eléctricos y mecánicos, para satisfacer las necesidades de sus clientes, en términos de infraestructura y equipamiento. (Ortega, 2005)

2.3 QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso que las organizaciones utilizan para definir sus objetivos a largo plazo y determinar las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos. Es un enfoque que ayuda a las organizaciones a establecer una dirección clara y a tomar decisiones informadas sobre cómo asignar recursos y esfuerzos para lograr sus metas y enfrentar los desafíos futuros. (Kaplan, 2000)

En términos más simples, la planificación estratégica implica responder preguntas fundamentales como: (Kaplan, 2000)

- ¿Dónde estamos? Evaluación de la situación actual de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con su entorno y objetivos.
- ¿Dónde queremos ir? Establecimiento de objetivos a largo plazo y una visión clara de lo que la organización quiere lograr en un horizonte temporal definido.
- ¿Cómo llegaremos allí? Desarrollo de estrategias y planes concretos para alcanzar los objetivos establecidos. Esto implica considerar los recursos disponibles, las acciones necesarias y los pasos específicos a seguir.

- ¿Cómo mediremos el progreso? Definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs)

Un KPI es un valor cuantificable usado en la organización para poder hacer el seguimiento y determinar el progreso de un determinado objetivo del negocio. Los KPIs permiten que las organizaciones evalúen su rendimiento y decidan si deben continuar con los comportamientos actuales o si necesitan cambiar la estrategia. (Kaplan, 2000)

[...] para medir el progreso hacia los objetivos y ajustar la estrategia si es necesario.

- ¿Cómo adaptarnos a los cambios? Consideración de posibles cambios en el entorno empresarial y desarrollo de planes de contingencia o flexibilidad en la estrategia para enfrentar situaciones cambiantes.

La planificación estratégica generalmente se lleva a cabo en varios niveles de una organización, desde el nivel corporativo hasta unidades más pequeñas. Implica la participación de líderes y tomadores de decisiones clave, y se basa en el análisis de datos y la evaluación de tendencias y escenarios futuros.

En resumen, la planificación estratégica es un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir su dirección a largo plazo, tomar decisiones informadas y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

2.3.1 MISIÓN

La misión de una organización es una declaración concisa y clara que describe su propósito fundamental y razón de existir. Esta declaración resume la esencia de lo que la organización busca lograr, a quiénes sirve y cómo lo hace. La misión define la dirección y el enfoque de la organización y guía sus acciones y decisiones en línea con sus valores y objetivos fundamentales. (Johnson & Scholes, 2006)

En general, una declaración de misión debe responder a las siguientes preguntas clave: (Castellanos Cruz, 1999)

- ¿Qué hace la organización? Describe las actividades principales que la organización lleva a cabo en función de su propósito central.
- ¿Para quién trabaja la organización? Identifica a los grupos de interés o a la audiencia principal a la que la organización sirve, que pueden ser clientes, comunidades, empleados, etc.
- ¿Cómo lo hace? Resalta la forma única en que la organización aborda sus actividades y cómo se diferencia de otras organizaciones que podrían tener un propósito similar.

La declaración de misión puede variar en longitud, pero tiende a ser breve y fácil de recordar, para que todos los miembros de la organización la comprendan y puedan

alinearse con ella. Esta declaración es una guía fundamental para la toma de decisiones, la planificación estratégica y la comunicación, tanto interna como externa. (Castellanos Cruz, 1999)

Una buena declaración de misión debe ser inspiradora, auténtica y coherente con los valores y objetivos de la organización. A menudo, se considera como un componente esencial de la identidad y la cultura organizacional.

2.3.2 VISIÓN

Una visión, en el contexto empresarial y organizacional, es una declaración inspiradora y a menudo a largo plazo que describe la imagen deseada del futuro de la organización. Es una descripción idealista y ambiciosa de lo que la organización aspira a lograr y cómo desea que se vea su impacto en el mundo o en su industria. La visión proporciona dirección, propósito y motivación a largo plazo para los miembros de la organización. (Castellanos Cruz, 1999)

En resumen, una visión se compone de los siguientes elementos: (Castellanos Cruz, 1999)

- **Imaginación del Futuro:** La visión se centra en un futuro a largo plazo, generalmente en un horizonte de cinco a diez años o más. Describe cómo se verá la organización en ese futuro deseado.
- **Inspiración y Ambición:** La visión debe ser inspiradora y ambiciosa, desafiando a la organización a alcanzar niveles más altos de logro y excelencia.
- **Dirección y Enfoque:** La visión proporciona una guía clara sobre el camino que la organización debe seguir y el propósito que persigue.
- **Valores y Propósito:** La visión suele estar alineada con los valores fundamentales de la organización y su razón de ser. Refleja la identidad y la cultura de la organización.
- **Comunicación Interna y Externa:** La visión se comunica, tanto a los miembros internos de la organización, como a las partes interesadas externas. Sirve como un objetivo compartido que une a todos en torno a un objetivo común.

La visión es un componente esencial de la planificación estratégica de una organización. Ayuda a definir los objetivos a largo plazo y a establecer una dirección clara para la toma de decisiones y la ejecución de estrategias. Una visión poderosa y convincente puede motivar a los empleados, atraer a los clientes y socios, y establecer un marco para la innovación y el crecimiento sostenible.

2.3.3 METAS

Cualquier organización está en búsqueda de ser exitosa. Por este motivo, se hace fundamental trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Sin

embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, que es la definición de estrategia, sino que implica también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta. (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4 VALORES

Una lista de valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el Cliente. También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores e incluso, la propia planeación táctica y a largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil. (Steiner, 2005) & (Roncancio, 2008)

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles:

2.3.4.1 *Excelencia operacional*

El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial..., todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones. (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4.2 *Capacidad de aprendizaje*

La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal. (Klein (2005), citado por (Castellanos Cruz, 1999))

2.3.4.3 *Recursos Humanos*

Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico. (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4.4 *Compromiso con el cliente*

“Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.” (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4.5 *Ética*

Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc. (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4.6 *Calidad*

“Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.” (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4.7 *Innovación*

“Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática.” (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4.8 *Imagen*

“Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas.” (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4.9 *Seguridad*

“Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.” (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4.10 *Ambiente*

“Como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.” (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.4.11 *Diversión*

“Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.” (Lundin, Paul, & Christensen, 2000, citado por Castellanos Cruz (1999))

2.3.4.12 Estructura organizativa

La valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico. (Steiner, 2005) & (Roncancio, 2008)

Cada valor recogido en la lista resultante del análisis que hagamos necesita concretarse en una frase breve (declaración de valor) que establezca la posición de la empresa respecto a este. Asimismo, debe ser estimulante la manera de expresarlo. (Castellanos Cruz, 1999)

2.3.5 OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa. Estos objetivos estratégicos serán alcanzados a través de unas líneas estratégicas de acción. (CEUPE, 2005)

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Los objetivos estratégicos tienen que cumplir las siguientes características para que sean eficaces: (CEUPE, 2005)

- *Mensurables. Que puede ser medido o valorado.*
- *Específicos. Que está especialmente destinado a un fin determinado*
- *Apropiados. Que resulta conveniente o adecuado para el fin al que se destina.*
- *Realistas. Que se puedan conseguir equilibradamente.*
- *Oportunos. Que es bueno o favorable para un fin determinado.*

“Por otro lado, y siguiendo con el libro La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, los autores identifican una serie de beneficios que otorga la definición de los objetivos estratégicos a una organización”. (Daniel Martínez y Artemio Milla citados por (CEUPE, 2005))

Son los siguientes: (CEUPE, 2005)

- *Ayudan a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.*
- *Ayudan a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo.*

- *Ayudan a resolver conflictos de intereses, cuando surjan, entre los miembros de la organización.*
- *Ayudan a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de incentivos.*

Los objetivos deben poseer las siguientes características:

- *Alcanzables.*
- *Comprensibles.*
- *Deben ser cuantificados o expresados en cifras.*
- *Están ubicados en un horizonte temporal.*
- *Deben derivarse de las estrategias de la institución.*
- *No deben ser abstractos.*
- *Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.*
- *Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.*
- *Deben ser múltiples. (Daniel Martínez y Artemio Milla citados por (CEUPE, 2005))*

2.3.6 RECURSO

La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. (González, 2010)

La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como: (González, 2010)

- *El proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización.*
- *Algunos autores (Nutt and Bacoff (1994) y Schwarz (1994), citados por González (2010), refieren la planificación estratégica de RRHH, como las cuatro Rs (expresada por sus siglas en inglés), es decir, disponer de las personas apropiadas en los puestos correctos con las habilidades suficientes en los momentos correctos.*
- *Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a los mismos, según sea el escenario de auge o declinación del mercado o actividad de la organización (ver gráfico del proceso de RRHH).*

Ver ilustración 1.

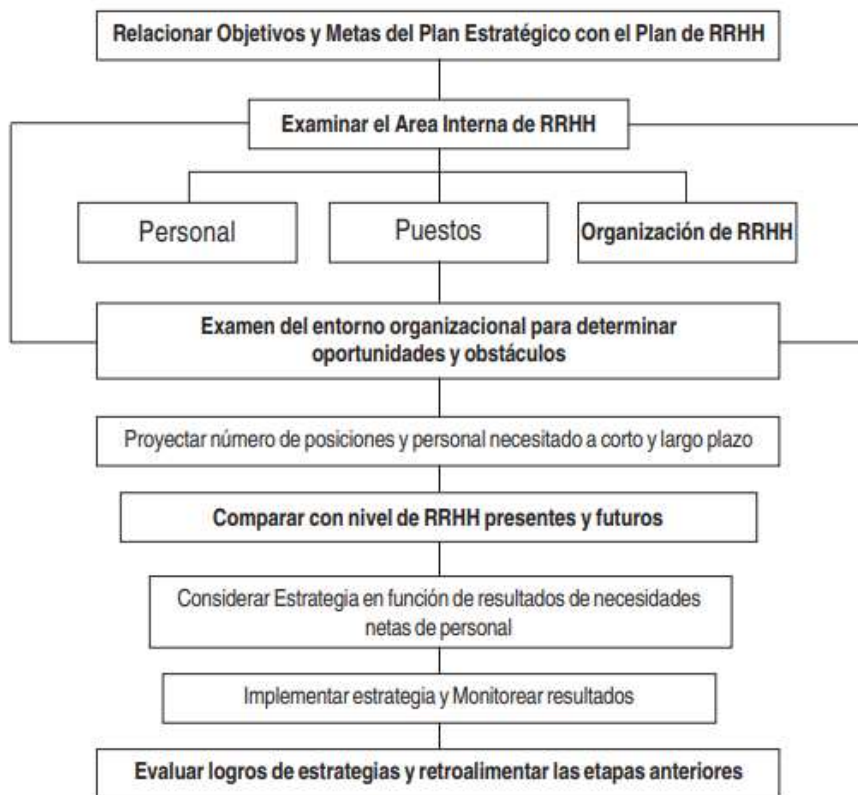


Ilustración 1, Proceso de Planificación Estratégica de RRHH (González, 2010)

2.3.6.1 CÓDIGOS DE CONDUCTA

Un Código de Conducta es un documento que recoge los comportamientos y compromisos que la organización espera de las personas que trabajan y colaboran con la misma, en relación a los grupos de interés y los impactos y riesgos relevantes, reforzando la autonomía.

Un Código Ético es un documento que recoge los comportamientos y compromisos que adquiere la organización en relación a sus grupos de interés y sus principales impactos y riesgos relevantes, ayudándote a definir tus compromisos y comportamientos hacia tus grupos de interés, mejorando tu imagen de marca.

La diferencia entre un Código ético y uno de conducta es que, mientras el primero recoge los comportamientos y compromisos de la empresa, el segundo recoge los comportamientos y compromisos de las personas que trabajan en la misma. (Mintzberg, 1994)

2.3.6.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES

De qué se trata el rol del director/a de Obra, cuáles son sus tareas y responsabilidades principales. (Mintzberg, 1994)

En el rubro de la construcción, existen diversas profesiones con incumbencias compartidas, que poseen los conocimientos suficientes y la aptitud legal para cumplir con distintos roles que se encuentran en la construcción. En este posteo hablamos sobre el rol del director/a de Obra.

Se entiende por Dirección de Obra, a la coordinación y control de las tareas necesarias para llevar a cabo una obra, cuidando que sea respetada la fiel interpretación de los planos y de la documentación técnica. (Mintzberg, 1994)

El director/a se ocupa de realizar la revisión y entrega de los certificados de pago por el avance de la obra que se está llevando a cabo, y tiene también obligaciones frente a organismos municipales y empresas de servicios públicos, frente al comitente y a los contratistas.

Las municipalidades establecen las obligaciones y limitaciones del director de obra. Como ejemplo, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires establece: (Mintzberg, 1994)

Pueden ser directores de obra las personas diplomadas o reconocidas por una Universidad Nacional, una vez matriculadas en el Consejo Profesional respectivo, con las siguientes limitaciones: (Mintzberg, 1994)

- Arquitectos o Ingenieros Civiles.
- Los Ingenieros Industriales para edificios industriales.
- Las personas habilitadas por un Consejo Profesional.

Es facultad de los directores de obra tramitar, bajo su sola firma, expedientes de permiso hasta la concesión del mismo y dirigir obras de su competencia de acuerdo a su inscripción en la matrícula necesaria.

2.3.6.3 Control de ejecución y calidad

Son obligaciones propias del director/a de obra el control de calidad de materiales y de los trabajos en general, el modo de ejecución de los mismos, su programación y correcto desarrollo. (Mintzberg, 1994)

El director/a de obra deberá tener los conocimientos y experiencia necesaria para resolver todos los problemas de carácter técnico que puedan presentarse durante la ejecución de los trabajos, evitando demoras e interrupciones. Esto incluye la

preparación de planos de detalle que se hubieran omitido en la documentación técnica; el estudio de la factibilidad de modificaciones, agregados o supresiones que puedan producirse sobre la marcha de los trabajos; el cuidado del control de avance; la verificación (mediante las certificaciones) de las obligaciones que permanecen a cargo de la empresa constructora; la legitimidad del precio y de los pagos, entre otras actividades.

Una tarea muy importante del director/a de obra es la de emitir las “Órdenes de servicio”. Estas son un documento a través del cual la Dirección de obra puede asentar todas aquellas comunicaciones, indicaciones, observaciones y pedidos solicitados a la empresa constructora/contratista. (Mintzberg, 1994)

2.3.6.4 La dirección de obra en Steel Frame

A diferencia de las obras realizadas en sistemas en húmedo, donde la calidad de la obra dependerá 100% de las habilidades de las personas que ejecutan las tareas (por eso se dice que en una obra húmeda puede haber 100 resultados distintos), cuando se trabaja con sistemas constructivos industrializados como el *Steel Frame*, la ejecución de la obra es más regular. Pero la Dirección de obra toma un rol fundamental, ya que se dependerá más de la planificación y estudio del proyecto y menos de la habilidad de los trabajadores que realizan las tareas. (Klein, 2005)

2.3.6.5 Algunas tareas propias de la Dirección de obra en Steel Frame:

El director/a de obra deberá representar al comitente (dueño de la obra) frente a la empresa constructora. (Klein, 2005)

Deberá comprender correctamente la documentación y controlar que la obra se ejecute según la misma. Asimismo, deberá poder resolver los ajustes que se deban realizar al proyecto en caso de imprevistos que puedan llegar a surgir.

Es responsabilidad de un director/a de obra revisar y certificar la calidad que tienen todos los materiales que se están utilizando y que los mismos se encuentren certificados bajo norma IRAM. (Klein, 2005)

Deberá controlar la recepción y/o rechazo de los materiales (que sean los solicitados y estén en correctas condiciones) y su respectivo acopio.

Tendrá que revisar y/o realizar los certificados por avance de obra, como aval de un correcto control y verificación de que las tareas realizadas según lo estipulado por el

plan de obra desarrollado, para el cumplimiento de los plazos estipulados. (Klein, 2005)

El director/a de obra matriculado, está habilitado ante los organismos municipales y empresas de servicios para la solicitud de permisos/avisos de obra.

Será el encargado de realizar la recepción provisoria y definitiva de la obra. (Klein, 2005)

Asimismo, el director/a de obra puede ser la misma persona que hizo el proyecto u otra, cuyos servicios se contratan sólo para ese fin.

En el siguiente cuadro (tabla 1), podrán encontrar las principales características de un director de obra:

Tabla 1, director de Obra (Klein, 2005)

Rol profesional	Relación contractual	Etapas de trabajo	Ubicación de la tarea	Responsabilidad fundamental	Herramientas de gestión	Carácter distintivo
Director/a de obra	Con el comitente (dueño de obra)	Producción	Estudio y obra	Control de calidad y plazos	Documentación y órdenes de servicio	Máxima autoridad en la obra

Toda Dirección de obra presenta su particularidad de acuerdo al sistema de contratación y el tipo de proyecto.

2.4 ÍNDICES DE VALOR.

2.4.1 CAPITAL CONTABLE

El capital contable, en el contexto de una empresa, se refiere a la diferencia entre los activos y los pasivos de la empresa. En otras palabras, es el valor residual de la empresa que pertenece a los propietarios (accionistas o socios) después de deducir todas las obligaciones financieras. El capital contable también se conoce como el patrimonio neto o el patrimonio contable. (Robbins, 2005)

El capital contable se calcula mediante la siguiente fórmula (ecuación 1): (Robbins, 2005)

Ecuación 1, Capital Contable (Robbins, 2005)

$$\text{Capital Contable} = \text{Activos} - \text{Pasivos}$$

Los activos son todos los recursos y propiedades que posee la empresa, como efectivo, cuentas por cobrar, inventario, bienes raíces, equipos, etc. Los pasivos son las deudas y obligaciones que la empresa debe pagar, como préstamos, cuentas por pagar, bonos, etc.

Ahora bien, en cuanto a los índices de valor relacionados con el capital contable, existen varios indicadores financieros que pueden proporcionar información valiosa sobre la salud financiera y el rendimiento de una empresa. Algunos de los indicadores más comunes incluyen: (Robbins, 2005)

- **Índice de Apalancamiento:** Este índice mide la proporción de deuda con respecto al capital contable. Puede ayudar a evaluar el nivel de riesgo financiero de la empresa. (Robbins, 2005)
- **Índice de Liquidez:** Evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Los ratios comunes incluyen la ratio de liquidez corriente y la ratio rápido. (Robbins, 2005)
- **Rentabilidad del Capital Contable:** Este indicador mide la eficiencia con la que la empresa utiliza su capital contable para generar beneficios. Los ratios de rentabilidad, como el ROE (*Return on Equity*), se utilizan para esto. (Robbins, 2005)
- **Índice de Endeudamiento:** Evalúa el nivel de endeudamiento de la empresa en relación con su capital contable. Puede ayudar a determinar si la empresa está tomando demasiada deuda. (Robbins, 2005)
- **Crecimiento del Capital Contable:** Mide la tasa de crecimiento del capital contable a lo largo del tiempo. Puede indicar la capacidad de la empresa para generar beneficios y retener ganancias. (Robbins, 2005)
- **Precio/Valor en Libros:** Compara el precio de mercado de las acciones de la empresa con su valor en libros por acción, que está relacionado con el capital contable. (Robbins, 2005)

Estos índices y ratios proporcionan información valiosa para los inversionistas, analistas financieros y directivos de la empresa. Ayudan a evaluar la solidez financiera, la eficiencia operativa y el valor de mercado de la empresa, en relación con su capital contable.

2.4.2 RENOMBRE EMPRESARIAL

El renombre empresarial, también conocido como "reputación empresarial" o "reputación corporativa", se refiere a la percepción que tiene el público en general, los

clientes, los empleados y otros grupos de interés, sobre una empresa, en función de su historial, sus acciones y su comportamiento en el mercado y la sociedad en general. En otras palabras, es la imagen y la valoración que la empresa ha construido a lo largo del tiempo en la mente de las personas y su comunidad. (Serna Gómez, 2001)

El renombre empresarial es un activo intangible valioso para las empresas, ya que puede influir significativamente en su éxito y sostenibilidad. Un renombre positivo puede atraer a más clientes, inversionistas, empleados talentosos y socios comerciales, mientras que un renombre negativo puede causar desconfianza y afectar la capacidad de la empresa para operar y crecer. (Serna Gómez, 2001)

Algunos factores que pueden influir en el renombre empresarial incluyen: (Serna Gómez, 2001)

- **Calidad del producto o servicio:** La calidad y la fiabilidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa son fundamentales para construir un buen renombre.
- **Ética empresarial:** El comportamiento ético, la responsabilidad social y el cumplimiento de las leyes y regulaciones, son esenciales para mantener un renombre positivo.
- **Relaciones con clientes y empleados:** La forma en que una empresa trata a sus clientes y empleados puede tener un gran impacto en su renombre.
- **Transparencia y comunicación:** La comunicación abierta y honesta, así como la transparencia en las operaciones, pueden construir la confianza y mejorar la reputación.
- **Participación en la comunidad:** Las acciones de responsabilidad social empresarial y la contribución a la comunidad también pueden influir en el renombre.
- **Gestión de crisis:** Cómo una empresa maneja situaciones de crisis o problemas, puede ser fundamental para proteger su renombre en momentos difíciles.

El renombre empresarial es algo que se construye con el tiempo y se puede erosionar rápidamente, si no se gestiona adecuadamente. Por lo tanto, muchas empresas invierten recursos significativos en la gestión de su renombre y en la creación de estrategias para mantenerlo positivo y sólido. Un buen renombre puede ser un activo valioso en un mundo empresarial cada vez más competitivo y en la toma de decisiones de los consumidores. (Serna Gómez, 2001)

2.4.3 MARCA REGISTRADA

Una marca registrada es un símbolo, nombre, palabra, diseño, logotipo o cualquier combinación de estos elementos que se utiliza para identificar y distinguir los

productos o servicios de una empresa o entidad de los de otras empresas. El propósito principal de registrar una marca es proteger los derechos exclusivos de uso de esa marca en relación con los productos o servicios específicos que ofrece la empresa. (Serna Gómez, 2001)

Al registrar una marca, el titular obtiene ciertos derechos legales, que pueden variar, según la jurisdicción, pero generalmente incluyen: (Serna Gómez, 2001)

- **Exclusividad:** El titular de la marca registrada tiene el derecho exclusivo de usar esa marca en relación con los productos o servicios específicos para los cuales se registró.
- **Protección legal:** La marca registrada está protegida por ley, lo que significa que otras empresas no pueden usar una marca idéntica o similar para productos o servicios similares, lo que evita la confusión del consumidor.
- **Defensa legal:** Si alguien infringe los derechos de una marca registrada, el titular de la marca tiene la capacidad legal para tomar acciones legales contra el infractor y buscar reparación por daños y perjuicios.
- **Valor comercial:** Las marcas registradas pueden tener un valor comercial significativo y pueden ser activos valiosos para una empresa. Pueden ser vendidas, licenciadas o utilizadas como garantía en transacciones comerciales.

Para registrar una marca, generalmente se debe presentar una solicitud ante la oficina de marcas registradas de la jurisdicción correspondiente (como la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos en los EE. UU.). La solicitud debe incluir información detallada sobre la marca, su uso previsto y una descripción clara de los productos o servicios a los que se aplicará la marca. (Serna Gómez, 2001)

Es importante destacar que las marcas registradas están limitadas geográficamente. Por ejemplo, si una empresa registra una marca en un país, esa protección solo se aplica en ese país específico. Para obtener protección en otros países, se debe realizar un registro separado en cada jurisdicción deseada (ver ilustración 3).

En resumen, una marca registrada es un elemento fundamental de la propiedad intelectual que se utiliza para identificar y proteger la identidad de productos y servicios comerciales y para garantizar que los consumidores puedan identificar y confiar en una fuente específica de productos o servicios. (Serna Gómez, 2001)

Z & T

EXPEDIENTE:	2907036	FECHA DE PRESENTACIÓN:	8/Marzo/2023 10:23:59 AM
		FECHA DE VIGENCIA:	29/Agosto/2033
TITULAR:	GRUPO CONSTRUCTOR ZUÑIGA DEL TORO, S.A. DE C.V.		
DOMICILIO DEL TITULAR:	2DA CDA DE MONTE DE LAS CRUCES NUM. EXT. 17, CRUZ BLANCA CUAJIMALPA DE MORELOS, CIUDAD DE MEXICO 05700 MEXICO		
CLASE:	37		
SE APLICA A:	ASESORAMIENTO EN MATERIA DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS; CONSTRUCCION DE EDIFICIOS COMERCIALES Y RESIDENCIALES; INFORMACION SOBRE CONSTRUCCIONES; SERVICIOS DE ASESORES RELACIONADOS CON LA RENOVACION DE PROPIEDADES INMOBILIARIAS; SERVICIOS DE CONSTRUCCION; SERVICIOS DE CONSTRUCCION CIVIL; SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS; SERVICIOS DE CONSULTORIA E INFORMACION EN MATERIA DE CONSTRUCCION; SERVICIOS DE		
TOTAL DE VIENA	7		—continúa—
CODIGOS DE VIENA	26.4.1, 26.4.5, 26.4.31, 26.4.38, 27.5.1, 27.5.5, 27.5.17		

Ilustración 2, Registro de Marca IMPI.

2.4.4 RECONOCIMIENTO DE MARCA

El reconocimiento de marca se refiere a la capacidad de una marca, ya sea una empresa, un producto o un servicio, de ser identificada y reconocida por su nombre, logotipo, colores, diseño u otros elementos distintivos por parte de los consumidores o el público en general. En otras palabras, es la notoriedad y la familiaridad que una marca tiene en la mente de las personas. (Serna Gómez, 2001)

El reconocimiento de marca es un activo valioso para las empresas, ya que puede influir en el comportamiento de los consumidores y en la toma de decisiones de compra. Cuando los consumidores reconocen y confían en una marca, es más probable que elijan sus productos o servicios sobre los de la competencia. Este reconocimiento también puede llevar a una mayor lealtad del cliente y a la recomendación de la marca a otros.

El reconocimiento de marca se construye a lo largo del tiempo a través de estrategias de *marketing*, publicidad, diseño de marca y la entrega consistente de productos o

servicios de calidad. Algunos factores clave que contribuyen al reconocimiento de marca incluyen: (Serna Gómez, 2001)

- **Logo y Diseño:** Un logotipo bien diseñado y otros elementos visuales de la marca pueden ayudar a que sea fácilmente reconocible.
- **Publicidad y Promoción:** Las campañas publicitarias y de promoción pueden aumentar la visibilidad de la marca y crear una imagen en la mente de los consumidores.
- **Calidad y Experiencia del Cliente:** La entrega constante de productos o servicios de alta calidad y una experiencia positiva para el cliente pueden fortalecer la percepción de la marca.
- **Consistencia:** Mantener una identidad de marca coherente en todos los puntos de contacto con el cliente, desde el sitio web hasta el embalaje, es esencial para el reconocimiento.
- **Innovación:** La capacidad de la marca para mantenerse relevante y ofrecer nuevos productos o servicios puede mantener o aumentar su reconocimiento.
- **Reputación y Confianza:** La reputación de la marca y la confianza que inspira en los consumidores son factores clave en el reconocimiento.

Es importante destacar que el reconocimiento de marca puede ser medido y evaluado a través de encuestas, análisis de datos y otros métodos de investigación de mercado. Las empresas a menudo trabajan en el fortalecimiento y la protección de su reconocimiento de marca como parte de su estrategia de *marketing* y gestión de la marca. (Stanton, 2003)

2.4.5 ÍNDICES DE CALIDAD EMPRESARIAL

Los índices de calidad empresarial son herramientas de evaluación que se utilizan para medir la calidad y la salud de una empresa en diversos aspectos. Estos índices suelen tener en cuenta una variedad de factores financieros, operativos y estratégicos para proporcionar una evaluación integral de la empresa. A menudo, los inversores, analistas financieros y otras partes interesadas utilizan estos índices para tomar decisiones informadas sobre inversiones, fusiones, adquisiciones y otras actividades relacionadas con empresas. (Serna Gómez, 2001)

A continuación, se mencionan algunos ejemplos de índices de calidad empresarial comunes: (Serna Gómez, 2001)

- **Índice de Rentabilidad:** Este índice evalúa la capacidad de la empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos, activos o patrimonio neto. Ejemplos incluyen el ROA (*Return on Assets*) y el ROE (*Return on Equity*).

- **Índice de Liquidez:** Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. El índice de liquidez corriente y el índice ácido son ejemplos comunes.
- **Índice de Endeudamiento:** Evalúa el nivel de endeudamiento de la empresa en relación con su capital propio. Esto puede incluir el índice de apalancamiento y el índice de endeudamiento a largo plazo.
- **Índice de Eficiencia:** Mide la eficiencia operativa de la empresa en términos de la gestión de activos, la rotación de inventario y otros factores. Un ejemplo es el índice de rotación de activos.
- **Índice de Calidad de Ganancias:** Evalúa la calidad de las ganancias de la empresa, es decir, si las ganancias son sostenibles y no se basan en elementos no recurrentes. Un ejemplo es el índice de calidad de ganancias de Altman.
- **Índice de Calidad de Gobierno Corporativo:** Evalúa la efectividad y la transparencia del gobierno corporativo de la empresa. Esto puede incluir indicadores relacionados con la estructura de la junta directiva, la divulgación de información y las prácticas de gestión.
- **Índice de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa:** Evalúa el compromiso de la empresa con la sostenibilidad ambiental, social y económica, así como su contribución a la comunidad y la responsabilidad social.
- **Índice de Valor de Marca:** Mide el valor de la marca de la empresa en relación con su mercado y su competencia. Esto puede incluir métricas como el valor de marca en dólares o el reconocimiento de marca.

Estos índices pueden variar, según la industria y el enfoque de evaluación y no todos son aplicables a todas las empresas. Además, es importante tener en cuenta que ningún índice, por sí solo, proporciona una imagen completa de la calidad empresarial, por lo que a menudo se utilizan en combinación para obtener una evaluación más completa y precisa. (Serna Gómez, 2001)

2.4.6 CERTIFICACIONES

Las certificaciones son reconocimientos formales otorgados por una entidad o autoridad competente que certifica que una persona, producto, servicio, proceso o sistema, cumple con ciertos estándares o requisitos específicos. Estos estándares pueden ser técnicos, de calidad, de seguridad, medioambientales, legales o de otra índole, dependiendo del contexto en el que se aplique la certificación. (Morrisey, 1995)

A continuación, se presentan algunos ejemplos de certificaciones comunes en diferentes ámbitos: (Morrisey, 1995)

- **Certificaciones Profesionales:** Estas certificaciones validan el conocimiento, habilidades y competencias de un individuo en una determinada profesión o industria. Ejemplos incluyen certificaciones de Microsoft para profesionales de tecnología, certificaciones de enfermería, certificaciones de seguridad informática como CISSP, etc.

- **Certificaciones de Calidad:** Estas certificaciones garantizan que un producto o servicio cumple con ciertos estándares de calidad y se produce o proporciona de acuerdo con prácticas y procesos aceptados. Ejemplos incluyen la certificación ISO 9001 para sistemas de gestión de calidad y la certificación HACCP para seguridad alimentaria.
- **Certificaciones de Medio Ambiente:** Estas certificaciones se centran en prácticas y procesos ambientalmente sostenibles. Ejemplos incluyen la certificación ISO 14001 para sistemas de gestión ambiental y las certificaciones *ENERGY STAR* para productos energéticamente eficientes.
- **Certificaciones de Seguridad:** Estas certificaciones garantizan que un producto, servicio o sistema cumple con ciertos estándares de seguridad y protección. Ejemplos incluyen la certificación CE para productos vendidos en la Unión Europea y las certificaciones PCI DSS para seguridad de datos de tarjetas de pago.
- **Certificaciones de Producto:** Estas certificaciones confirman que un producto específico cumple con ciertos estándares o requisitos, lo que puede incluir aspectos de seguridad, calidad, rendimiento y otros. Por ejemplo, la marca UL (*Underwriters Laboratories*) certifica la seguridad de productos eléctricos y electrónicos.
- **Certificaciones de Procesos Empresariales:** Estas certificaciones se centran en la eficiencia y la calidad de los procesos internos de una empresa. Ejemplos incluyen la certificación *Six Sigma* y la certificación *Lean*.
- **Certificaciones de Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI):** Estas certificaciones se aplican a organizaciones que manejan información sensible y garantizan que sus sistemas de gestión de la seguridad de la información cumplen con ciertos estándares de seguridad. Ejemplos incluyen la certificación ISO 27001.

Las certificaciones, a menudo, se utilizan para demostrar el cumplimiento de estándares y regulaciones, mejorar la calidad y la seguridad, aumentar la competitividad en el mercado y brindar confianza a los consumidores, inversores y partes interesadas. Las organizaciones y los profesionales buscan obtener certificaciones para mejorar sus credenciales y habilidades, así como para cumplir con requisitos legales o contractuales. (Morrisey, 1995)

2.5 EVALUACIÓN EMPRESARIAL

La "evaluación empresarial" es un término amplio que se refiere a la evaluación o análisis de una empresa, en varios aspectos, para comprender su desempeño, eficiencia y salud general. Esta evaluación puede ser realizada internamente por la dirección de la empresa o externamente por consultores o expertos en negocios. (Morrisey, 1995)

2.5.1 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional es una disciplina que se encarga de gestionar y promover la imagen y la reputación de una organización, ya sea una empresa, una

institución gubernamental, una ONG o cualquier otro tipo de entidad. Su objetivo principal es establecer y mantener una relación positiva y efectiva entre la organización y sus diferentes públicos, que pueden incluir clientes, empleados, proveedores, accionistas, medios de comunicación, entre otros. (Morrissey, 1995)

A continuación, se presentan algunos aspectos clave relacionados con la comunicación institucional: (Morrissey, 1995)

- **Identidad Corporativa:** La comunicación institucional se basa en la identidad corporativa de la organización, que incluye su misión, visión, valores y cultura. Estos elementos son fundamentales para establecer una imagen coherente y auténtica.
- **Comunicación Interna:** Es esencial para garantizar que los empleados estén alineados con la visión y los valores de la organización. Una comunicación interna efectiva fomenta el compromiso de los empleados y mejora la cohesión organizacional.
- **Comunicación Externa:** Implica la forma en que la organización se comunica con sus públicos externos, como clientes, proveedores, inversores y la sociedad en general. Esto puede incluir estrategias de relaciones públicas, publicidad, redes sociales y relaciones con los medios de comunicación.
- **Gestión de Crisis:** La comunicación institucional también se encarga de gestionar situaciones de crisis que puedan afectar la reputación de la organización. Una respuesta rápida y efectiva es esencial para minimizar el impacto negativo.
- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** La comunicación institucional, a menudo, incluye la promoción de iniciativas de RSC para mostrar el compromiso de la organización con causas sociales y ambientales.
- **Estrategia de Comunicación:** Se desarrolla una estrategia de comunicación que define los objetivos, los mensajes clave, los canales de comunicación y las tácticas a utilizar para alcanzar esos objetivos.
- **Evaluación y Medición:** Se deben establecer indicadores de rendimiento y realizar un seguimiento constante para evaluar la efectividad de las acciones de comunicación y ajustarlas según sea necesario.
- **Transparencia y Ética:** La comunicación institucional debe ser transparente y ética en todo momento, ya que la credibilidad de la organización depende en gran medida de su comportamiento y su comunicación.

La comunicación institucional es una parte fundamental de la gestión de cualquier organización y desempeña un papel crucial en la construcción y el mantenimiento de su imagen y reputación en el mercado y la sociedad. Una comunicación efectiva puede influir en la percepción que tienen los públicos sobre la organización y, en última instancia, en su éxito a largo plazo. (Morrissey, 1995)

2.5.2 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Knowledge Management (KM) es el proceso de capturar, organizar, almacenar y compartir los activos intelectuales de una organización, que incluyen información,

datos, documentos y el conocimiento que poseen sus empleados. El objetivo de la gestión del conocimiento es crear un entorno donde el conocimiento sea fácilmente accesible, utilizable y aprovechado para mejorar la toma de decisiones, la innovación y el rendimiento general de la organización.

Los componentes clave de la Gestión del Conocimiento incluyen: (Morrissey, 1995)

- **Captura del Conocimiento:** Esto implica identificar y recopilar, tanto el conocimiento explícito (información tangible y codificada como documentos, bases de datos), como el conocimiento tácito (conocimiento que las personas tienen en sus mentes, a menudo adquirido mediante la experiencia y difícil de formalizar).
- **Almacenamiento del Conocimiento:** Una vez que se captura el conocimiento, debe almacenarse de manera que sea fácilmente accesible y *searchable*. Esto a menudo implica el uso de bases de datos, sistemas de gestión de contenidos y otras tecnologías.
- **Organización del Conocimiento:** El conocimiento debe estructurarse y organizarse de manera que tenga significado y sea útil. Esto puede incluir la creación de taxonomías, ontologías y la categorización efectiva de la información.
- **Compartir el Conocimiento:** Compartir el conocimiento es un aspecto fundamental de la GC. Esto puede llevarse a cabo a través de diversos medios, como documentación, capacitación, programas de mentoría y herramientas de colaboración.
- **Transferencia del Conocimiento:** A medida que los empleados abandonan una organización, es crucial transferir su conocimiento a otros. Esto puede hacerse a través de documentación, entrevistas o mentoría.
- **Recuperación del Conocimiento:** Los usuarios deben poder encontrar y recuperar fácilmente el conocimiento relevante cuando lo necesiten. Herramientas y sistemas de búsqueda efectivos desempeñan un papel importante en esto.
- **Aprendizaje Continuo:** La GC fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua. Las organizaciones deben promover un entorno donde se anime a los empleados a compartir y adquirir conocimiento.
- **Medición y Evaluación:** La efectividad de la GC debe ser mensurable. Las organizaciones deben evaluar regularmente si sus esfuerzos de GC están logrando sus objetivos.
- **Tecnología y Herramientas:** La GC a menudo depende de la tecnología, incluido el *software* de gestión del conocimiento, las plataformas de colaboración y las herramientas de análisis de datos.
- **Consideraciones Legales y Éticas:** Existen consideraciones legales y éticas en lo que respecta a la gestión del conocimiento, especialmente en lo que respecta a los derechos de propiedad intelectual y la privacidad de los datos.

Una gestión exitosa del conocimiento puede conducir a diversos beneficios, como mayor eficiencia, una mejor toma de decisiones, reducción de redundancias, mejora de la innovación y aumento de la satisfacción de los empleados. Sin embargo,

requiere una estrategia bien definida, el respaldo de la dirección y una cultura que valore la compartición del conocimiento y la colaboración. (Morrisey, 1995)

Es importante tener en cuenta que el campo de la gestión del conocimiento continúa evolucionando con los avances tecnológicos y los cambios en las necesidades y prácticas organizacionales.

2.5.3 PROCESOS EMPRESARIALES

Los procesos empresariales son secuencias de actividades interconectadas que una organización lleva a cabo con el objetivo de lograr un resultado específico. Estos procesos son fundamentales para el funcionamiento de una empresa y pueden ser tanto operativos como estratégicos. Aquí hay una descripción general de los procesos empresariales: (Morrisey, 1995)

Procesos Operativos: (Morrisey, 1995)

- **Proceso de Producción:** Incluye todas las actividades relacionadas con la fabricación de productos o la prestación de servicios.
- **Proceso de Ventas y Marketing:** Engloba la adquisición de clientes, la promoción de productos y servicios, y la gestión de ventas.
- **Proceso de Compras:** Implica la adquisición de materiales, suministros y servicios necesarios para la operación de la empresa.
- **Proceso de Logística y Distribución:** Aborda la gestión y distribución eficiente de productos o servicios a clientes y puntos de venta.
- **Proceso de Atención al Cliente:** Incluye actividades relacionadas con la atención al cliente, el soporte postventa y la gestión de quejas.
- **Proceso de Recursos Humanos:** Se centra en la administración del personal, incluyendo la selección, capacitación, evaluación y desarrollo de empleados.
- **Proceso de Finanzas y Contabilidad:** Engloba la gestión financiera, la contabilidad, la planificación presupuestaria y el control de costos.
- **Proceso de Gestión de Proyectos:** Aborda la planificación, ejecución y supervisión de proyectos específicos dentro de la organización.
- **Proceso de Gestión de la Calidad:** Se enfoca en garantizar que los productos o servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- **Proceso de Planificación Estratégica:** Implica la definición de la visión, misión y metas de la empresa, así como la elaboración de estrategias para alcanzarlas.

Procesos de Soporte: (Morrisey, 1995)

- **Proceso de Tecnología de la Información (TI):** Incluye la gestión de la infraestructura tecnológica, el soporte técnico y la seguridad de la información.
- **Proceso de Gestión de Activos:** Se ocupa de administrar y mantener los activos físicos y financieros de la empresa.
- **Proceso de Comunicación Interna:** Facilita la comunicación efectiva entre los empleados y la difusión de información relevante.

- **Proceso de Gestión de Riesgos y Cumplimiento:** Aborda la identificación y mitigación de riesgos legales, financieros y operativos.

La gestión eficaz de estos procesos es esencial para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de una empresa. Las metodologías como la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) se utilizan comúnmente para analizar, diseñar, ejecutar y mejorar continuamente los procesos empresariales. La automatización de procesos, mediante el uso de *software* de BPM, también puede desempeñar un papel importante en la optimización de la eficiencia operativa.

2.5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se refiere a un conjunto de valores compartidos, creencias, normas, actitudes y prácticas que caracterizan a una organización y que influyen en cómo sus miembros interactúan entre sí y con su entorno. Es una parte fundamental de la identidad de una empresa y afecta la forma en que se toman decisiones, se comportan los empleados y se desarrollan las relaciones dentro de la organización. Aquí tienes una descripción general de la cultura organizacional: (Pearce, 1995)

- **Valores Fundamentales:** Los valores son los principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización y sus empleados. Estos valores a menudo se reflejan en la declaración de misión y visión de la empresa.
- **Normas y Comportamientos:** La cultura influye en las normas y expectativas de comportamiento en la organización. Define lo que se considera apropiado e inapropiado en términos de conducta, comunicación y relaciones laborales.
- **Comunicación:** La forma en que se comunica en la organización es un aspecto clave de su cultura. Puede ser abierta y transparente o más jerárquica y formal, dependiendo de la cultura.
- **Liderazgo:** La cultura organizacional también se refleja en cómo los líderes gestionan y lideran. Puede haber un enfoque en el liderazgo autoritario, participativo, orientado a resultados, entre otros.
- **Estructura Organizativa:** La estructura de la organización, como la jerarquía y la toma de decisiones, está influenciada por la cultura. Algunas organizaciones son más flexibles y descentralizadas, mientras que otras son más rígidas y centralizadas.
- **Innovación y Cambio:** La cultura puede influir en la actitud de la organización hacia la innovación y la adaptación al cambio. Algunas culturas fomentan la experimentación y la mejora continua, mientras que otras pueden resistirse al cambio.
- **Diversidad e Inclusión:** La cultura organizacional puede influir en la forma en que se abordan temas de diversidad, equidad e inclusión. Algunas organizaciones tienen una cultura inclusiva que valora la diversidad, mientras que otras pueden tener desafíos en este aspecto.
- **Recompensas y Reconocimiento:** La cultura afecta cómo se recompensa y reconoce el desempeño de los empleados. Algunas organizaciones premian el esfuerzo individual, mientras que otras fomentan el trabajo en equipo.

- **Cliente y Orientación al Mercado:** La cultura también influye en cómo se enfoca la organización en sus clientes y en la orientación al mercado. Puede haber un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente o en la eficiencia operativa, dependiendo de la cultura.

La cultura organizacional puede ser un activo importante si se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa y promueve un ambiente de trabajo saludable y productivo. Sin embargo, también puede convertirse en un obstáculo si no se adapta a las necesidades cambiantes de la organización o si se vuelve disfuncional. Por lo tanto, la gestión y la evaluación de la cultura organizacional son aspectos clave de la dirección y la toma de decisiones empresariales. (Pearce, 1995)

2.6 MÉTRICAS PARA EVALUACIÓN

Las métricas de evaluación son medidas cuantitativas o cualitativas que se utilizan para evaluar el rendimiento, el impacto o la eficacia de un proceso, proyecto, producto, estrategia o programa. Estas métricas son fundamentales para tomar decisiones informadas, mejorar el desempeño y medir el progreso hacia los objetivos establecidos. Aquí tienes algunas categorías comunes de métricas de evaluación: (Pearce, 1995)

- **Métricas de Rendimiento:** KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento): Indicadores cuantitativos que miden el progreso hacia objetivos específicos, como ventas, ingresos, costos, etc.
- **Métricas de Eficiencia:** Miden la eficacia en la utilización de recursos, como la productividad o la relación entre costo y beneficio.
- **Métricas de Calidad:** Evalúan la calidad de un producto o servicio, como la tasa de defectos o la satisfacción del cliente.
- **Métricas de Tiempo:** Miden el tiempo que lleva realizar una actividad o proceso, como el tiempo de entrega o el tiempo de respuesta.
- **Métricas de Impacto:**
- **Métricas de Retorno de la Inversión (ROI):** Evalúan el rendimiento financiero de una inversión, considerando los beneficios obtenidos en relación con los costos.
- **Métricas de Impacto Social:** Miden el impacto en la sociedad o la comunidad, como la reducción de la pobreza o el aumento del acceso a la educación.
- **Métricas de Sostenibilidad:** Evalúan el impacto ambiental de las operaciones, como la reducción de emisiones de carbono o el uso eficiente de recursos naturales.

2.6.1 Métricas de Participación y Compromiso: (Pearce, 1995)

- **Métricas de Participación en Redes Sociales:** Evalúan el compromiso de la audiencia en las redes sociales, como me gusta, comentarios y compartidos.
- **Métricas de Participación de Empleados:** Miden el compromiso y la participación de los empleados en la organización, como la tasa de retención o la satisfacción laboral.

- **Métricas de Participación de Clientes:** Evalúan la interacción y el compromiso de los clientes, como las reseñas y comentarios.
- **Métricas de Calidad y Satisfacción:**
- **Métricas de NPS (Net Promoter Score):** Miden la satisfacción y lealtad del cliente a través de la pregunta "¿En una escala de 0 a 10, qué probabilidad hay de que recomiende nuestros productos/servicios a otros?".
- **Métricas de CSAT (Customer Satisfaction Score):** Evalúan la satisfacción del cliente mediante preguntas específicas de satisfacción.
- **Métricas de Calificación de Producto:** Midan la calidad y la eficacia de un producto o servicio a través de revisiones y calificaciones.

2.6.2 Métricas de Cumplimiento y Regulación: (Pearce, 1995)

- **Métricas de Cumplimiento Legal:** Evalúan el cumplimiento de regulaciones y leyes específicas relacionadas con la industria o el negocio.
- **Métricas de Seguridad:** Miden el cumplimiento de medidas de seguridad y prevención de riesgos.
- **Métricas de Innovación:**
- **Métricas de Lanzamiento de Productos:** Evalúan el éxito de un nuevo producto o característica, como la adopción por parte de los clientes.
- **Métricas de Patentes y Propiedad Intelectual:** Evalúan la capacidad de innovación y el valor de la propiedad intelectual de una organización.

Es importante seleccionar métricas que sean relevantes para los objetivos y la naturaleza de la evaluación. Además, es fundamental recopilar y analizar datos de manera precisa y consistente, para obtener una imagen clara del rendimiento y la eficacia. Las métricas de evaluación son una herramienta poderosa para la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

2.6.3 KPI'S

Las KPI's (*Key Performance Indicators*, por sus siglas en inglés) son indicadores clave de rendimiento que se utilizan para medir y evaluar el desempeño de una organización, equipo, proyecto o proceso en relación con sus objetivos y metas estratégicas. Estas métricas se utilizan para cuantificar el progreso hacia el logro de metas y para evaluar la eficacia en áreas específicas de una entidad. Aquí hay algunos aspectos clave relacionados con los KPI's: (Pearce, 1995)

- **Relevancia Estratégica:** Los KPI's deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Deben medir lo que realmente importa y contribuir al éxito de la empresa.
- **Medibles y Cuantificables:** Los KPI's deben ser datos cuantificables y medibles. Deben estar basados en cifras o porcentajes que reflejen el rendimiento real.
- **Específicos y Definidos:** Deben estar claramente definidos y específicos, de modo que no haya ambigüedad en su interpretación.
- **Relevantes para el Negocio:** Los KPI's deben ser relevantes para el tipo de negocio o industria en el que opera la organización.

- **Orientados a Resultados:** Los KPI's se centran en los resultados y no en las actividades. Miden el "qué" se ha logrado en lugar del "cómo" se ha hecho.
- **Monitoreo Continuo:** Los KPI's se monitorean de forma continua o en intervalos regulares para evaluar el progreso y la efectividad de las estrategias y acciones.
- **Acción y Mejora:** Los KPI's deben ser utilizados para tomar decisiones informadas y tomar medidas correctivas o de mejora cuando sea necesario.

Ejemplos comunes de KPI's incluyen: (Pearce, 1995)

- Ingresos por ventas.
- Rentabilidad.
- Tasa de retención de clientes.
- Tiempo de entrega de productos o servicios.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Costo de adquisición de clientes.
- Eficiencia operativa (por ejemplo, tiempo de ciclo de producción).
- Tasa de conversión en *marketing* digital (por ejemplo, conversiones de visitantes a clientes).
- Índice de rotación de empleados.
- Nivel de cumplimiento de objetivos de ventas.

Los KPI's varían según la industria y los objetivos específicos de una organización, por lo que es importante identificar aquellos indicadores que son más relevantes para medir el éxito en un contexto particular. Utilizar KPI's efectivos puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua.

El "*Operational Readiness Test*" (ORT), que se traduce como "Prueba de Preparación Operativa" o "Prueba de Operatividad", en español, es un proceso crucial en la gestión de proyectos y operaciones. Se lleva a cabo para asegurarse de que un sistema, equipo, instalación o proceso esté completamente preparado y en condiciones de funcionar adecuadamente antes de su puesta en marcha. (Pearce, 1995)

El ORT es esencial para garantizar que todos los aspectos necesarios para la operación efectiva estén en su lugar y funcionen según lo previsto. Esto incluye: (Pearce, 1995)

- **Verificación Técnica:** Se verifica que todos los componentes físicos, sistemas y equipos estén instalados, funcionando y configurados correctamente. Esto se aplica tanto a hardware como a *software*.
- **Formación y Capacitación:** Se asegura de que el personal que operará el sistema o proceso esté debidamente capacitado y comprenda cómo usarlo eficazmente.
- **Procedimientos y Documentación:** Se revisan y confirman los procedimientos operativos y la documentación relevante para garantizar que estén completos, actualizados y disponibles para el personal.

- **Seguridad y Cumplimiento Normativo:** Se verifica que se hayan tomado medidas adecuadas de seguridad y que el sistema cumpla con los requisitos legales y normativos aplicables.
- **Respaldo y Continuidad:** Se verifica la existencia de planes de respaldo y de continuidad en caso de problemas o interrupciones inesperadas.
- **Pruebas de Rendimiento:** Se realizan pruebas de rendimiento para asegurarse de que el sistema pueda manejar la carga de trabajo prevista sin problemas.
- **Simulaciones de Casos de Uso:** A menudo, se simulan situaciones de uso realista para evaluar cómo se comportará el sistema en condiciones de operación normales y en casos excepcionales.

El resultado exitoso del ORT proporciona una confianza razonable de que el sistema o proceso está listo para funcionar sin problemas y cumplir con los objetivos establecidos. Cualquier problema o deficiencia que se identifique durante la prueba, puede ser abordado y corregido antes de que se produzca la operación real, lo que ayuda a prevenir problemas costosos y retrasos en el futuro. (Pearce, 1995)

2.6.4 OVAS

Las OVAS son las "Objetos Virtuales de Aprendizaje". Son recursos educativos digitales que se utilizan para facilitar el aprendizaje y la enseñanza a través de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Las OVAS pueden contener diversos elementos interactivos, como texto, imágenes, videos, animaciones, simulaciones y ejercicios, con el objetivo de enriquecer la experiencia de aprendizaje. (Pearce, 1995)

Características clave de las OVAS: (Pearce, 1995)

- **Interactividad:** Las OVAS permiten a los estudiantes interactuar con el contenido, lo que puede mejorar la retención y comprensión del material.
- **Accesibilidad:** Pueden ser accesibles en línea desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que brinda flexibilidad a los estudiantes.
- **Multimedia:** Suelen combinar diferentes tipos de medios, como texto, gráficos, videos y audio, para ofrecer una experiencia de aprendizaje más completa.
- **Adaptabilidad:** Algunas OVAS pueden adaptarse al nivel de conocimiento del estudiante, ofreciendo contenido personalizado.
- **Evaluación:** Muchas OVAS incluyen herramientas de evaluación, como cuestionarios y pruebas, para medir el progreso del estudiante.
- **Actualización fácil:** Es más sencillo actualizar el contenido en una OVA en comparación con los materiales impresos.
- **Colaboración:** Algunas OVAS permiten la colaboración entre estudiantes y profesores, lo que fomenta la participación y el trabajo en equipo.
- **Monitoreo:** Los educadores pueden realizar un seguimiento del progreso de los estudiantes y su participación en las OVAS.

Las OVAS se utilizan en diversos contextos educativos, desde la educación formal en escuelas y universidades hasta la formación en el lugar de trabajo. Ofrecen ventajas en términos de flexibilidad y accesibilidad, lo que las hace populares en la educación en línea y en entornos de aprendizaje a distancia. (Pearce, 1995)

Es importante señalar que la calidad de una OVA depende de su diseño y contenido, por lo que su desarrollo requiere planificación y consideración cuidadosa de las necesidades de los estudiantes y los objetivos de aprendizaje.

2.6.5 ODS

Los ODS son las "Metas de Desarrollo Sostenible" (también conocidas como Objetivos de Desarrollo Sostenible). Se trata de un conjunto de 17 objetivos globales establecidos por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Estos objetivos se crearon con el propósito de abordar una serie de desafíos globales, incluyendo la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la degradación ambiental, la paz y la justicia, y promover un desarrollo sostenible en todo el mundo. (Pearce, 1995)

Cada uno de los 17 ODS tiene metas específicas asociadas que deben alcanzarse antes del año 2030. A continuación, se enumeran los ODS junto con sus nombres: (Pearce, 1995)

- **Fin de la pobreza:** Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- **Hambre cero:** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la nutrición mejorada, y promover la agricultura sostenible.
- **Salud y bienestar:** Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las edades.
- **Educación de calidad:** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.
- **Igualdad de género:** Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- **Agua limpia y saneamiento:** Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- **Energía asequible y no contaminante:** Garantizar el acceso a una energía asequible, confiable, sostenible y moderna para todos.
- **Trabajo decente y crecimiento económico:** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
- **Industria, innovación e infraestructura:** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.

- **Reducción de las desigualdades:** Reducir la desigualdad en y entre los países.
- **Ciudades y comunidades sostenibles:** Hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- **Producción y consumo responsables:** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- **Acción por el clima:** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- **Vida submarina:** Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- **Vida de ecosistemas terrestres:** Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, combatir la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
- **Paz, justicia e instituciones sólidas:** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- **Alianzas para lograr los objetivos:** Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Los ODS representan un llamado a la acción global para abordar los desafíos más apremiantes que enfrenta la humanidad y promover un desarrollo que sea socialmente inclusivo, económicamente sostenible y ambientalmente responsable. Cada país, gobierno, empresa y ciudadano, puede contribuir al logro de estos objetivos, a través de acciones concretas y medidas responsables. (Pearce, 1995)

2.6.6 EBS

En el contexto de la evaluación empresarial, "EBS" podría referirse a "Evaluación del Desempeño Empresarial" o "Evaluación de la Estrategia Empresarial". Estos términos se utilizan para describir el proceso mediante el cual una empresa o una organización evalúa y analiza su rendimiento y estrategia en diversos aspectos. Aquí se detallan algunas de las áreas clave que se evalúan en la evaluación empresarial: (Pearce, 1995)

- **Rendimiento Financiero:** Se analizan los estados financieros, incluyendo ingresos, gastos, margen de beneficio, flujo de efectivo y rentabilidad. Se buscan áreas de mejora en la gestión financiera.
- **Clientes y Mercado:** Se evalúa la satisfacción del cliente, la cuota de mercado, la fidelidad del cliente y la efectividad de las estrategias de *marketing* y ventas.
- **Operaciones y Eficiencia:** Se analizan los procesos operativos, la cadena de suministro, la eficiencia de la producción y la gestión de inventario para identificar oportunidades de mejora en la eficiencia operativa.

- **Recursos Humanos:** Se evalúa la gestión de recursos humanos, incluyendo la capacitación y desarrollo de empleados, la retención de talento y la cultura organizacional.
- **Innovación y Tecnología:** Se revisa la capacidad de la empresa para innovar, adoptar tecnologías nuevas y mantenerse competitiva en un entorno cambiante.
- **Sostenibilidad:** Se considera el impacto ambiental y social de las operaciones de la empresa y se buscan maneras de mejorar la sostenibilidad.
- **Gestión Estratégica:** Se evalúa la estrategia de la empresa, su alineación con los objetivos y la capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado.
- **Gestión de Riesgos:** Se identifican los riesgos potenciales y se desarrollan estrategias para mitigarlos.
- **Cumplimiento y Regulación:** Se asegura que la empresa cumpla con todas las regulaciones y leyes relevantes.
- **Responsabilidad Corporativa:** Se evalúa la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial.

La evaluación empresarial es fundamental para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Puede ayudar a la dirección a tomar decisiones informadas para el desarrollo y la mejora continua de la empresa. Las empresas a menudo utilizan indicadores clave de rendimiento (KPIs) y métricas específicas para medir su desempeño en estas áreas y guiar sus acciones futuras.

2.6.7 BALANCE SCORECARD

El "*Balanced Scorecard*" (BSC), en español "Cuadro de Mando Integral" o "Tablero de Control Equilibrado", es un enfoque de gestión estratégica que se utiliza para medir, monitorear y gestionar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos y metas estratégicas. Fue desarrollado por los expertos en gestión Robert Kaplan y David Norton a principios de la década de 1990. (Pearce, 1995)

El *Balanced Scorecard* se basa en la idea de que, no solo los indicadores financieros tradicionales son suficientes para evaluar el éxito de una organización, sino que también se deben considerar otras perspectivas importantes. Estas perspectivas se dividen en cuatro áreas clave, cada una de las cuales se representa mediante indicadores y medidas específicas:

Perspectiva Financiera: Esta perspectiva se centra en los resultados financieros de la organización. Incluye indicadores relacionados con los ingresos, los beneficios, el crecimiento y el valor para los accionistas. (Pearce, 1995)

Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva se consideran las necesidades y expectativas de los clientes. Incluye indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la adquisición de nuevos clientes.

Perspectiva Interna o de Procesos Internos: Se concentra en los procesos y operaciones internas que impulsan el rendimiento. Incluye indicadores relacionados con la eficiencia operativa, la calidad, la innovación y otros procesos clave. (Pearce, 1995)

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva aborda la capacidad de la organización para mejorar y crecer a largo plazo. Incluye indicadores relacionados con la capacitación y desarrollo de empleados, la adquisición de conocimientos, la innovación y la cultura organizacional.

El *Balanced Scorecard* ayuda a las organizaciones a traducir su estrategia en acciones concretas y medibles. Proporciona una visión equilibrada y holística del rendimiento organizacional al considerar tanto los aspectos financieros como los no financieros. Al identificar y medir indicadores en estas cuatro perspectivas, las organizaciones pueden evaluar mejor cómo están progresando hacia sus objetivos estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario. (Pearce, 1995)

El *Balanced Scorecard* se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada en la gestión estratégica y ha sido adoptado por muchas organizaciones para alinear sus actividades y recursos con sus objetivos a largo plazo.

2.6.8 DASHBOARDS EMPRESARIAL (REPORTES EJECUTIVOS)

Un "Dashboards Empresarial" o "Panel de Control Empresarial" se refiere a una herramienta visual que proporciona una vista resumida de datos clave y métricas de rendimiento en una organización. Estos paneles se utilizan para monitorear y gestionar el desempeño empresarial de manera eficiente al presentar información relevante de manera clara y concisa. Aquí se describen algunas características y funciones comunes de un Dashboards Empresarial: (Pearce, 1995)

- **Visualización de Datos:** Los Dashboards utilizan gráficos, tablas, indicadores y otros elementos visuales para representar datos. Esto facilita la comprensión rápida de la información.
- **Métricas Clave:** Los Dashboards suelen incluir métricas clave o KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) que están alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Accesibilidad:** Los Dashboards son accesibles en tiempo real o con frecuencia actualizada, lo que permite a los líderes y gerentes tomar decisiones basadas en datos actualizados.
- **Personalización:** Los usuarios pueden personalizar los Dashboards para mostrar la información que es más relevante para sus responsabilidades y objetivos.

- **Alertas:** Los *Dashboardss* a menudo incluyen la capacidad de configurar alertas que notifican a los usuarios cuando se alcanzan ciertos umbrales o condiciones críticas.
- **Interactividad:** Algunos *Dashboardss* permiten la interacción con los datos, lo que significa que los usuarios pueden explorar la información en detalle o cambiar los parámetros de visualización.
- **Consolidación de Datos:** Los *Dashboardss* pueden consolidar datos de múltiples fuentes y sistemas en un solo lugar, lo que facilita la toma de decisiones informadas.
- **Seguridad:** Los *Dashboardss* suelen tener medidas de seguridad para proteger los datos confidenciales y restringir el acceso solo a usuarios autorizados.
- **Objetivos Estratégicos:** Los *Dashboardss* están diseñados para mostrar cómo se están logrando los objetivos estratégicos de la organización y para ayudar a mantener el enfoque en esas metas.
- **Reportes Ejecutivos:** A menudo se utilizan como herramientas de generación de informes ejecutivos para proporcionar a los altos directivos una visión rápida y completa del estado de la organización.

En resumen, un *Dashboard* Empresarial es una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas, al proporcionar información actualizada y fácil de entender sobre el rendimiento empresarial. Ayuda a identificar tendencias, problemas y oportunidades, lo que permite a los líderes tomar medidas proactivas para lograr los objetivos de la organización.

2.7 LAS PYMES EN LAS CONSTRUCCIÓN EN MÉXICO

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) desempeñan un papel importante en el sector de la construcción en México, como en muchas otras industrias. Su contribución es fundamental para el crecimiento económico y la generación de empleo en el país. A continuación, se presentan algunas características y consideraciones clave sobre las Pymes en el sector de la construcción en México: (Bateman, 2005)

- **Contribución Económica:** Las Pymes de construcción contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) de México. Su trabajo abarca una amplia gama de proyectos, desde construcción de viviendas hasta infraestructura pública y comercial.
- **Generación de Empleo:** El sector de la construcción es un importante empleador en México y las Pymes son responsables de una gran parte de la mano de obra en este sector. Proporcionan empleo a una variedad de profesionales, técnicos y trabajadores de la construcción.
- **Diversidad de Servicios:** Las Pymes en la construcción en México ofrecen una amplia variedad de servicios, que incluyen diseño arquitectónico, ingeniería estructural, construcción de edificios y obras civiles, remodelaciones, mantenimiento y más.
- **Competencia Local y Regional:** En muchas regiones de México, las Pymes son actores clave en el mercado de la construcción. Compiten tanto en

proyectos públicos como privados, y a menudo tienen un conocimiento profundo de las necesidades locales.

- **Desafíos y Oportunidades:** Aunque las Pymes en el sector de la construcción tienen un papel importante, también enfrentan desafíos, como la competencia, la gestión de proyectos y la financiación. Sin embargo, las oportunidades de crecimiento son significativas, especialmente en un país con creciente urbanización y demanda de infraestructura.
- **Normativas y Regulaciones:** Las Pymes en el sector de la construcción deben cumplir con las normativas y regulaciones gubernamentales relacionadas con la construcción, la seguridad en el trabajo y la calidad de las obras.
- **Innovación Tecnológica:** La adopción de tecnología y prácticas de construcción más eficientes es clave para el crecimiento y la competitividad de las Pymes en el sector.
- **Acceso a Financiamiento:** Obtener financiamiento puede ser un desafío para muchas Pymes en la construcción. Acceder a préstamos o inversiones es fundamental para financiar proyectos y expandir operaciones.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Cada vez se presta más atención a la sostenibilidad en la construcción en México. Las Pymes que adoptan prácticas responsables desde el punto de vista ambiental y social pueden destacar en el mercado.

Las Pymes desempeñan un papel vital en la industria de la construcción en México, contribuyendo al crecimiento económico y al empleo. Sin embargo, enfrentan desafíos en términos de competencia y financiamiento, pero también tienen oportunidades significativas a medida que la demanda de construcción e infraestructura sigue siendo alta en el país. (Bateman, 2005)

CAPÍTULO 3, ENCUESTAS Y RESULTADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

Para esta investigación se estarán midiendo dos variables. Por un lado, la estrategia que actualmente tenemos para la permanencia de empresas Pymes en el mercado y la planeación estratégica con la que actualmente cuentan. Por otro lado, se estará midiendo los indicadores y métricas con las que actualmente operan, a través de una encuesta elaborada estratégicamente para conocer su operación día a día, con el objetivo de darnos cuenta de los problemas que afrontan los Pymes para su permanencia.

Adicional a esto, enlisto una serie de temas que abordaremos en nuestra encuesta:

1. Evaluar la comprensión y la aplicación de la planificación estratégica en las PYMES:

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento y aplicación de conceptos y prácticas relacionadas con la planificación estratégica en las empresas PYMES.

Justificación: Comprender si las PYMES están aprovechando estratégicamente esta herramienta, es fundamental, para identificar áreas de mejora y proporcionar asesoramiento específico en aquellos aspectos donde pueda haber deficiencias. Esto contribuirá a fortalecer la capacidad estratégica de estas empresas y aumentar su competitividad.

2. Identificar los principales desafíos y obstáculos en la implementación de la planificación estratégica:

Objetivo: Identificar las barreras que enfrentan las PYMES al intentar implementar procesos de planificación estratégica y determinar los desafíos específicos que dificultan su éxito.

Justificación: Conocer los obstáculos que las PYMES enfrentan en este proceso, es esencial, para diseñar estrategias de apoyo y desarrollo adaptadas a sus necesidades. Esto permitirá eliminar o reducir las barreras que limitan su capacidad para planificar estratégicamente y, en última instancia, alcanzar sus objetivos empresariales.

3. Evaluar el impacto de la planificación estratégica en el rendimiento y la competitividad de las PYMES:

Objetivo: Medir la relación entre la implementación de la planificación estratégica y el rendimiento empresarial, incluido el crecimiento de ingresos, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación al entorno cambiante.

Justificación: Entender cómo la planificación estratégica impacta en el éxito de las PYMES, ayudará a demostrar su valor. Esto proporcionará evidencia sólida de que la inversión en la planificación estratégica es beneficiosa y motivará a más PYMES a adoptar este enfoque en sus operaciones diarias.

Estos objetivos servirán como guía para desarrollar una encuesta efectiva que permita obtener información valiosa sobre la planificación estratégica en las empresas PYMES y su influencia en su desempeño empresarial.

3.1.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra de una encuesta es muy importante para poder realizar una investigación de manera correcta, por lo que hay que tener en cuenta los objetivos y las circunstancias en que se desarrolle la investigación. (QuestionPro, 2023)

Recuerda que la finalidad es que las personas completen la encuesta y te otorguen los datos que estás buscando.

Ecuación 2, Tamaño de muestra finita. (QuestionPro, 2023)

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

- k=1.96
- p=50%
- q=(1-p)=50%
- N=número de empresas constructoras afiliadas a la CMIC 536 empresas.
- e= error permitido 15%

Dándonos un total de 39.6 encuestas (se redondea a 40 encuestas).

3.1.2 CÓMO ELABORAR UN CUESTIONARIO

Un cuestionario nos puede ayudar a obtener la información necesaria si nuestra investigación tiene como objetivo conocer la magnitud de un fenómeno social, su relación con otro fenómeno o cómo o por qué ocurre, especialmente en el caso de que sea necesario conocer la opinión de una gran cantidad de personas. Martínez (2002), citado por (QuestionPro, 2023)

Como ejemplos de problemas que pueden necesitar el uso de un cuestionario, es posible señalar los siguientes: Martínez (2002) citado por (QuestionPro, 2023)

- ¿Cuánta gente piensa que Internet es útil para aprender? En este caso interesa conocer una magnitud.
- ¿Quién cree que Internet es más útil para aprender, los hombres o las mujeres? Aquí interesa conocer la relación entre pensar que Internet es útil para aprender y ser hombre o mujer.
- ¿Cómo utiliza la gente Internet para comunicarse a través del correo electrónico, los chats o los foros? El interés en este caso es saber cómo se produce un fenómeno.
- ¿Qué razones tiene la gente para no usar Internet? En este caso interesa saber por qué se produce otro fenómeno.

Se recomienda averiguar si existen otros estudios sobre el mismo tema que se desea investigar, no sólo para ampliar los conocimientos sobre el mismo, sino para saber qué instrumentos se han usado para recolectar la información y cómo se han utilizado.

Martínez (2002) citado por (QuestionPro, 2023)

- Las preguntas deben ser claras, sencillas, comprensibles y concretas. Se deben evitar las preguntas ambiguas, imprecisas, confusas o que supongan un conocimiento especializado por parte del participante.
- No formular preguntas que presuponen una respuesta específica o que inducen al participante a responder de determinada manera, sino las que permiten todo tipo de respuesta.
- Colocar al inicio del cuestionario preguntas neutrales o fáciles de contestar para que el encuestado vaya adentrándose en la situación. No se recomienda comenzar con preguntas difíciles o muy directas.
- Al elaborar un cuestionario es indispensable determinar cuáles son las preguntas ideales para iniciarlo. Éstas deben lograr que el encuestado se concentre en el cuestionario.
- Las preguntas no deben apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada. Es también una manera de inducir la respuesta.
- No redactar preguntas en términos negativos, da problemas en el momento de interpretar las respuestas.
- Cuidar el lenguaje, evitar la jerga especializada. Las preguntas deben redactarse pensando en las personas de la muestra con la menor capacidad de comprensión, si éstas las entienden, el resto de la muestra las entenderá también.
- Evitar las preguntas indiscretas y ofensivas. Las preguntas no deben incomodar al encuestado.
- Colocar las preguntas que son más delicadas de una manera y en un lugar que no afecten el porcentaje global de respuestas (por ejemplo, al final del cuestionario)
- Las preguntas deben referirse a un solo aspecto o relación lógica, no deben ser dobles (dos preguntas en una).
- Recuerde que, las preguntas sobre acontecimientos o sentimientos del pasado lejano, no siempre se responden con exactitud.

- Son más útiles dos o tres preguntas simples que una muy compleja.
- Recuerde que las preguntas hipotéticas, que trascienden la experiencia del entrevistado, suscitan respuestas menos precisas.
- El lenguaje utilizado en las preguntas debe estar adaptado a las características de quien responde, hay que tomar en cuenta su nivel educativo, socioeconómico, palabras que maneja, etc.

3.2 ENCUESTA

1.- ¿Conoce las empresas PYME y su operación?

Sí No

2.- ¿Cuáles son las características más importantes que representan una empresa PYME?

	Menos importante	1	2	3	4	5	6	Mas importante
Tiempo de formación de empresa								
Tamaño de venta								
Número de empleados								
Facturación anual								
Nueva formación								
Alta competencia								
Pequeña								

3.- ¿Cuáles son los factores para determinar que una empresa está correctamente establecida?

	Menos importante	1	2	3	4	5	6	Mas importante
Estabilidad Financiera								
Personal calificado								
Reconocimiento en la región								
Planeación Estratégica								
Plan de Negocios								
Flujo Financieros								
Obras Potenciales								
Obras Proceso								
Cobranza								
Comercialización								
Estrategia de Venta								
Endeudamiento								
Cuentas por Pagar								
Fuente de Financiamiento								

¿En tu PYME, ¿Cuál es su especialidad en la construcción?

- Instalaciones eléctricas
- Estructura
- Acabados
- Albañilerías
- Diseño
- Cálculo Estructural
- Instalaciones hidrosanitarias
- Instalaciones de sistema contra incendios
- Instalaciones especiales
- Instalaciones de gas
- Arquitectura

4.- ¿Cuántos empleados tiene actualmente tu PYME?

- a) Menos de 10
- b) Entre 11 y 20
- c) Entre 21 y 40
- d) Más de 40

5.- ¿Tu PYME utiliza estrategias de *marketing* digital para promover tus productos o servicios?

- Sí, utilizamos redes sociales y publicidad en línea.
- No, no utilizamos estrategias de *marketing* digital.
- Porqué.

6.- ¿Qué canales de venta utilizas para comercializar tus productos o servicios?

Menos importante 1 2 3 4 5 6 Mas importante

- a) Tienda física
- b) Venta en línea (*e-commerce*)
- c) Distribuidores o mayoristas
- d) Ferias y eventos comerciales
- e) Páginas de internet
- f) Espectaculares en la calle
- g) Volantes
- h) Recomendación de boca en boca
- i) Cámaras de la industria
- j) Colegios
- k) Escuelas
- l) *Networking*

7.- ¿Qué porcentaje de tus ventas proviene del mercado local (dentro de tu región o ciudad)?

- a) Menos del 25%
- b) Entre el 25% y el 50%
- c) Entre el 51% y el 75%
- d) Más del 75%

8.- ¿Cuáles son los índices de valor que más destacan en tu empresa PYME?

1 2 3 4 5 6

- a) Renombre empresarial
- b) Marca registrada
- c) Reconocimiento de marca
- d) Índices de calidad empresarial
- e) Certificaciones
- f) Empresa socialmente responsable

9.- ¿Qué fuentes de financiamiento has utilizado o considerado para su PYME?

1 2 3 4 5 6

- a) Préstamos bancarios
- b) Inversores privados
- c) Créditos puente
- d) Público privado
- e) Crédito Directo
- f) Crédito a Fondo Perdido
- g) Programas de apoyo gubernamentales
- h) Financiamiento colectivo (*crowdfunding*)

10.- ¿Cuáles programas de capacitación son los que brindas a tu personal con más frecuencia?

1 2 3 4 5 6

- a) Desarrollo de habilidades técnicas específicas
- b) Habilidades de liderazgo y gestión
- c) Capacitación en servicio al cliente
- d) Capacitación de algún *software* en particular
- e) Habilidades y comunicación en equipo

11.- ¿Cuál es el grado de participación de tu PYME en actividades de responsabilidad social empresarial?

- a) Alta, participamos activamente en iniciativas de responsabilidad social empresarial
- b) Media, participamos ocasionalmente en iniciativas de responsabilidad social empresarial
- c) Baja, no participamos en iniciativas de responsabilidad social empresarial

12.- ¿De los siguientes elementos cuales son los más importantes en tu empresa PYME?

1 2 3 4 5 6

- a) Misión
- b) Visión
- c) Valores
- d) Metas
- e) Objetivos
- f) Evaluaciones constantes

13.- ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta tu PYME en términos de crecimiento?

Menos importante 1 2 3 4 5 6 Mas importante

- Acceso a financiamiento
- Competencia en el mercado
- Escasez de recursos humanos calificados
- Limitaciones de infraestructura
- Estrategia de Ventas
- Conocimiento de Plan Estratégico
- Buena Administración
- Escasez de Trabajo

14.- ¿Qué estrategias considera que la más importante para mejorar la productividad y eficiencia de su PYME?

1 2 3 4 5 6

- a) Procesos de operación
- b) Capacitación del personal
- c) Implementación de sistemas de gestión
- d) Planeación de proyectos
- e) Cadena de suministro
- f) Métricas de Evaluación
- g) Planeación estratégica
- h) Fuentes de Financiamiento
- i) Comercialización y Contactos
- j) Sistemas de control
- k) Cobranza eficiente

15.- ¿Cuál es el grado de colaboración con otras PYMES en tu sector?

- a) Alta, colaboramos activamente con otras PYMES en nuestro sector
- b) Media, colaboramos ocasionalmente con otras PYMES en nuestro sector
- c) Baja, no colaboramos con otras PYMES en nuestro sector

16.- ¿Consideras que tienes una buena administración en tu PYME?

Sí No

¿Por qué?

17.- ¿Consideras que tienes una buena planeación estratégica en tu PYME?

Sí No

¿Por qué?

18.- ¿Cuál es el grado de digitalización y uso de tecnología en tu PYME?

- a) Alta, utilizamos herramientas digitales y sistemas de gestión
- b) Media, utilizamos algunas herramientas digitales, pero no en todos los procesos
- c) Baja, tenemos poca o nula adopción de tecnología en nuestra PYME

19.- ¿Cuáles son los principales obstáculos o barreras para la implementación de nuevas tecnologías en tu PYME?

1 2 3 4 5 6

- a) Falta de presupuesto
- b) Falta de conocimiento y capacitación en tecnología
- c) Resistencia al cambio por parte del personal
- d) Falta de infraestructura adecuada
- e) desconocimiento total de la existencia tecnológica
- f) personal grande de edad apático al aprendizaje

20.- ¿Tu PYME ha participado en programas de apoyo o asesoramiento empresarial?

- a) Sí, hemos participado en programas de apoyo y asesoramiento empresarial
- b) No, no hemos participado en programas de apoyo y asesoramiento empresarial

21.- ¿Cuál es el principal canal de comunicación que utilizas para interactuar con tus clientes?

1 2 3 4 5 6

- a) Teléfono
- b) Correo electrónico
- c) Facebook
- d) Visitas en persona
- e) Recados
- f) Whatsapp
- g) Instagram
- h) LinkedIn
- i) Messenger

22.- ¿A qué plataformas recurre para la contratación de personal de obra?

1 2 3 4 5 6

- a) LinkedIn
- b) Facebook
- c) Instagram
- d) Indeed
- e) CompuTrabajo
- f) Páginas de internet

23.- ¿A qué plataformas recurre para la contratación de personal de oficina?

1 2 3 4 5 6

- a) LinkedIn
- b) Facebook
- c) Instagram
- d) Indeed
- e) CompuTrabajo
- f) Páginas de internet

24.- ¿Cuál consideras que es el principal desafío en términos de gestión financiera para tu PYME?

1 2 3 4 5 6

- a) Control de costos y gastos
- b) Gestión de flujo de efectivo
- c) Acceso a financiamiento
- d) Rentabilidad
- e) Planeación
- f) Control de recursos (materiales)
- g) Control de mano de obra

25.- ¿Qué impacto ha tenido la pandemia de COVID-19 en tu PYME?

1 2 3 4 5 6

- a) Disminución significativa de ingresos y ventas
- b) Cierre temporal de operaciones
- c) Aumento de la demanda de ciertos productos/servicios
- d) No ha tenido un impacto significativo
- e) Cierre total de operaciones
- f) Falta de personal calificado

26.- ¿Has implementado medidas de ciberseguridad en tu PYME?

- a) Sí, hemos implementado medidas de ciberseguridad
- b) No, no hemos implementado medidas de ciberseguridad
- c) Porque

27.- ¿El que una empresa trabaje en la planeación estratégica, basada en sus especialidades, ayuda a que pueda establecerse de una forma sostenible en el mercado de la construcción?

Sí No

¿Por qué?

28.- Consideras que al conocer una buena planeación estratégica y todos los temas previamente platicados den sostenibilidad a empresas PYME en la construcción y pueda servir para que una empresa especialista en instalaciones pueda asentarse correctamente en la industria de la construcción.

Sí No

¿Por qué?

3.2.1 RESUMEN DE RESULTADOS

Ver tablas 2 a la 31.

1.- ¿Conoce las empresas PYME y su operación? ¿Escribe Sí o No y Por qué?

Tabla 2, Resumen de resultados pregunta 1, parte 1

Sí	39
No	3

Tabla 3, Resumen de resultados pregunta 1, parte 2

Estamos en transición de pyme a mediana	1
He trabajado en algunas	1
Son el tipo de compañías más común en México, he visto el manejo de las mismas	1
Soy socio de una	1
No había escuchada de ellas	1
Pyme es una empresa pequeña o mediana	1
Publicidad	1
Trabajo en una	1
La mía es PYME	1
Soy PYME	1
Porque he tenido contacto comercial con ellas y además manejo créditos hipotecarios	1
Pequeñas y medianas empresas con un número pequeño de empleados y una facturación pequeña	1
Soy una PYME	1
Por experiencia propia	1
Porque trabajo en una	1
Cuento con una empresa de especificaciones similares.	1
He tenido la oportunidad de trabajar y contratar varias	1
Son empresas pequeñas o medianas	1
Negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos	1
Por mi experiencia profesional	1
Son empresas en desarrollo con un personal de no más allá de 20 personas	1
No específicas el ramo, pero en la construcción si la conozco, la forma de operar en el mercado es demasiado limitada ya que no cuentan con un historial crediticio y las financieras no dan préstamos, en la tecnología no cuentan con la suficiente para competir con empresas ya constituidas, el capital humano está muy limitado y tienen una fuerte competencia a nivel global. Entonces tienen que realizar mucho esfuerzo para mantenerse al margen y poder superar estos obstáculos, alguno de estos son los requisitos que piden para conformarse ya que sin trámites muy burocráticos y pérdida de tiempo.	1
Desconozco los detalles	1
Por trabajar en una Pyme	1
Si es una escala dónde se colocan las empresas donde depende su tamaño de operación	1
Pequeñas y medianas empresas en proceso de crecimiento	1
Soy una Pyme	1
Tengo conocimiento de las empresas PYME y su operación debido a que soy propietario de una pequeña empresa	1

Porque llevo 23 años administrando PYMES, 2 de este tipo.	1
Trabajo en una de ellas	1
Si debido a que actualmente laboro en una PYME, la cual cuenta con los trabajadores para ser catalogada como una mediana empresa por el número de trabajadores y el importe de facturación anual con el que cuenta	1
En el entorno en el que me desarrollo tengo varios conocidos con empresas PYME o que trabajan en alguna de estas	1
Gran cantidad de empresas en la construcción son PYMES	1
Radico actualmente en una PYME	1
Por trabajos en conjunto	1
No, jamás había escuchado esa palabra	1
Trabajo en una	1
Por la cantidad de trabajadores que cuenta cada empresa	1
Comenzamos con una pyme	1
He trabajado y formado parte de ellas	1
Gran cantidad de subcontratistas son PYME y me he relacionado con ellas.	1

Tabla 4, Resumen de resultados pregunta 2

2.- ¿Cuáles son las características más importantes que representan una empresa PYME?, donde 1 es lo menos importante y 6 lo más importante.						
	1	2	3	4	5	6
[Tiempo de formación de empresa]	8	7	10	7	5	5
[Tamaño de venta]	2	1	6	14	5	14
[Número de empleados]	1	5	8	10	7	11
[Facturación anual]	1	2	8	10	12	9
[Nueva formación]	7	5	9	9	6	6
[Alta competencia]	4	1	6	10	11	10
[Pequeña]	4	5	9	14	8	2

Tabla 5, Resumen de resultados pregunta 3

3.- ¿Cuáles son los factores para determinar que una empresa está correctamente establecida?, donde 1 es lo menos importante y 6 lo más importante.						
	1	2	3	4	5	6
[Estabilidad financiera]	1	2	4	6	8	21
[Personal calificado]	2	2	6	6	15	11
[Reconocimiento en la región]	2	3	11	8	11	7
[Planeación Estratégica]	1	2	4	7	11	17
[Plan de Negocios]	1	2	3	7	14	15
[Flujo Financieros]	0	2	4	5	15	16
[Obras Potenciales]	2	1	8	12	11	8
[Obras Proceso]	1	1	4	11	17	8
[Cobranza]	1	2	3	6	15	15
[Comercialización]	1	2	1	12	15	11
[Estrategia de Venta]	0	1	4	9	12	16
[Endeudamiento]	2	7	8	8	12	5
[Cuentas por Pagar]	1	7	8	8	14	4
[Fuente de Financiamiento]	0	5	4	10	15	8

Tabla 6, Resumen de resultados pregunta 4.

4.- ¿En su PYME, ¿Cuál es su especialidad en la construcción?	
Administración de Proyectos	1
Administración y Arquitectura	1
Aire Acondicionado	1
Albañilerías	3
Arquitectura	6
Cálculo Estructural	1
Desarrollo inmobiliario	1
Diseño	2
Diseño y construcción.	1
Edificaciones en general	1
Estructura	3
Estructuras, cálculo estructural, diseño urbano y planeación, modelos de negocio, estudios de mercado, ventas de viviendas y terrenos,	1
Gerencia	1
HVAC	1
Instalaciones de sistema contra incendios	2
Instalaciones eléctricas	3
Instalaciones especiales	1
Instalaciones hidrosanitarias	3
Llave en mano	2
Maquinados	1
Mecánica de Suelos	1
NAVES INDUSTRIALES Y FABRICACIÓN	1
Obra civil, varias	1
Somos una desarrolladora de vivienda horizontal y vertical	1
Supervisión	1
Topografía, Cálculo Estructural y Valuación	1

Tabla 7, Resumen de resultados pregunta 5.

5.- ¿Cuántos empleados tiene actualmente su PYME?	
Menos de 10	17
Entre 11-20	12
Entre 21-40	9
Más de 40	4

Tabla 8, Resumen de resultados pregunta 6.

6.- ¿Su PYME utiliza estrategias de <i>marketing</i> digital para promover sus productos o servicios?	
Sí, utilizamos redes sociales y publicidad en línea	22
No, no utilizamos estrategias de <i>marketing</i> digital	20

Tabla 9, Resumen de resultados pregunta 7.

7.- ¿Qué canales de venta utilizas para comercializar sus productos o servicios?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.						
	1	2	3	4	5	6
[Tienda física]	20	6	6	3	0	7
[Venta en línea (e-commerce)]	20	8	2	5	2	5
[Distribuidores o mayoristas]	16	6	8	5	5	2
[Ferias y eventos comerciales]	18	7	7	6	2	2
[Páginas de internet]	8	5	8	7	5	9
[Espectaculares en la calle]	25	5	8	2	0	2
[Volantes]	26	3	9	0	2	2
[Recomendación de boca en boca]	1	0	4	6	8	23
[Cámaras de la industria]	7	4	10	5	11	5
[Colegios]	9	4	9	3	11	6
[Escuelas]	13	8	9	4	5	3
[Networking]	6	5	3	7	9	12

Tabla 10, Resumen de resultados pregunta 8.

8.- ¿Qué porcentaje de sus ventas proviene del mercado local (dentro de su región o ciudad)?	
Más del 75%	15
Entre el 25% y el 50%	5
Entre el 51% y el 75%	12
Menos del 25%	4

Tabla 11, Resumen de resultados pregunta 9.

9.- ¿Cuáles son los índices de valor que más destacan en su empresa PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.						
	1	2	3	4	5	6
[Renombre empresarial]	0	2	9	11	12	8
[Marca registrada]	3	6	10	7	9	7
[Reconocimiento de marca]	2	3	8	7	13	9
[Índices de calidad empresarial]	1	1	6	8	13	13
[Certificaciones]	7	5	5	6	10	9
[Empresa socialmente responsable]	11	5	7	5	7	7

Tabla 12, Resumen de resultados pregunta 10.

10.- ¿Qué fuentes de financiamiento has utilizado o considerado para su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.						
	1	2	3	4	5	6
[Préstamos bancarios]	9	4	6	7	7	9
[Inversores privados]	9	3	4	11	7	8
[Créditos puente]	17	6	3	8	1	7
[Publico privado]	15	3	6	7	5	6

[Crédito Directo]	12	3	12	8	3	4
[Crédito a Fondo Perdido]	23	7	6	3	1	2
[Programas de apoyo gubernamentales]	22	8	7	3	0	2
[Financiamiento colectivo (<i>crowdfunding</i>)]	26	2	6	5	1	2

Tabla 13, Resumen de resultados pregunta 11.

11.- ¿Cuáles programas de capacitación son los que brindas a su personal con más frecuencia?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

	1	2	3	4	5	6
[Desarrollo de habilidades técnicas específicas]	3	1	2	8	10	18
[Habilidades de liderazgo y gestión]	4	5	4	11	14	4
[Capacitación en servicio al cliente]	7	3	7	8	12	5
[Capacitación de algún <i>software</i> en particular]	2	1	5	4	8	22
[Habilidades y comunicación en equipo]	4	3	7	5	12	11

Tabla 14, Resumen de resultados pregunta 12.

12.- ¿Cuál es el grado de participación de su PYME en actividades de responsabilidad social empresarial?

Baja, no participamos en iniciativas de responsabilidad social empresarial	18
Media, participamos ocasionalmente en iniciativas de responsabilidad social empresarial	13
Alta, participamos activamente en iniciativas de responsabilidad social empresarial	2

Tabla 15, Resumen de resultados pregunta 13.

13.- ¿De los siguientes elementos cuales son los más importantes en su empresa PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

	1	2	3	4	5	6
[Misión]	1	0	7	6	13	15
[Visión]	1	0	5	9	13	14
[Valores]	1	1	2	9	10	19
[Metas]	0	1	0	6	14	21
[Objetivos]	1	1	2	3	11	24
[Evaluaciones constantes]	0	3	7	12	8	12

Tabla 16, Resumen de resultados pregunta 14.

14.- ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta su PYME en términos de crecimiento?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

	1	2	3	4	5	6
[Acceso a financiamiento]	4	13	5	8	6	6
[Competencia en el mercado]	3	4	9	7	7	12
[Escasez de recursos humanos calificados]	1	3	7	9	9	13
[Limitaciones de infraestructura]	5	7	12	8	8	2

[Estrategia de Ventas]	3	4	10	7	11	7
[Conocimiento de Plan Estratégico]	5	3	13	7	11	3
[Buena Administración]	4	6	6	10	6	10
[Escasez de Trabajo]	5	6	11	7	10	3

Tabla 17, Resumen de resultados pregunta 15.

15.- ¿Qué estrategias considera que la más importante para mejorar la productividad y eficiencia de su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

	1	2	3	4	5	6
[Procesos de operación]	1	1	4	7	10	19
[Capacitación del personal]	2	2	1	10	8	19
[Implementación de sistemas de gestión]	2	3	5	5	16	11
[Planeación de proyectos]	1	1	5	3	12	20
[Cadena de suministro]	3	1	7	7	16	8
[Métricas de Evaluación]	1	3	9	7	15	7
[Planeación estratégica]	0	1	3	4	15	19
[Fuentes de Financiamiento]	2	2	5	10	15	8
[Comercialización y Contactos]	1	3	3	6	6	23
[Sistemas de control]	1	5	2	6	17	11
[Cobranza eficiente]	0	2	3	3	15	19

Tabla 18, Resumen de resultados pregunta 16.

16.- ¿Cuál es el grado de colaboración con otras PYMES en su sector?

Baja, no colaboramos con otras PYMES en nuestro sector	11
Media, colaboramos ocasionalmente con otras PYMES en nuestro sector	13
Alta, colaboramos activamente con otras PYMES en nuestro sector	12

Tabla 19, Resumen de resultados pregunta 17.

17.- ¿Consideras que tienes una buena administración en su PYME? ¿Escribe Si o No y Por qué?

Si	23
No	13
Media alta	1
Genera UT	1
Mantenemos finanzas sanas sin deuda y baja rotación de personal	1
Se procura trabajar con el flujo del cliente	1
Porque tengo un margen de utilidad dentro de lo esperado	1
Falta de control	1
Llevamos 20 años en el Mercado y actualmente hemos crecido financieramente y capacitado a nuestro personal (hijos) están terminando sus carreras profesionales	1
Creo que se puede mejorar	1
Realizo procedimientos sencillos y claros	1
Falta eficiencia en la relación gastos ingresos y sistema de gestión de calidad	1
Creemos en el crecimiento constante y en el hecho de que siempre se puede mejorar.	1
Falta procesos bien estructurados en todos los campos	1

Faltan procesos bien definidos en muchos departamentos	
La buena organización y planeación	1
Por la carga de responsabilidades	1
Se cuida mantener los gastos operativos por debajo del límite sin afectar la calidad de las operaciones	1
Porque mantenemos ciertos procesos que nos ayudan a crear una mejora continua	1
Uso sistemas de gestión, de atención al cliente y continua capacitación	1
Contrato con asesores	1
Hace falta fortalecer el área de administración	1
Falta una administración más adecuada para su crecimiento	1
De momento por los pocos subordinados que me apoyan.	1
Hay fugas identificadas y no se hace mucho al respecto para su corrección. Se debe planear más	1
En la empresa contamos con muchas herramientas y sistemas relacionados a evaluar y monitorear las estrategias de administración	1
Ha sido y lo es pues se ha administrado con cierta rigidez y a la vez holgura para operar y crecer. Existir, estar posicionados, cumplir los compromisos y tener finanzas sanas entre otras cosas son índices de hacerlo bien.	1
Se trabajan mucho los procesos internos entre áreas.	1
Porque actualmente cuenta con el personal para cuidar cada área que interviene en el área administrativa de la empresa	1
Falta de tiempo para aplicar estas técnicas	1
Varios años funcionando y ganando	1
Tenemos controles que nos permiten saber la situación de la empresa semanalmente y tomar acción de acuerdo a ello.	1
Capacidad técnica	1
Por falta de personal	1
Somos capaces de llevar y planear los procesos de nuestra empresa	1
Por la planeación de gastos, pagos y cobranza	1
No esforzado en la capacitación y actualización de personal	1
Falta aplicación de muchos procesos administrativos	1
La mayoría de las pymes con las que trabajo no cuentan con una gran calidad de servicio administrativo ni cobranza eficiente.	1

Tabla 20, Resumen de resultados pregunta 18.

18.- ¿Consideras que tienes una buena planeación estratégica en su PYME? ¿Escribe Si o No y Por qué?	
Si	26
No	16
Se planea el flujo de caja constantemente	1
Bien	1
Dependemos de las oportunidades, más no las buscamos.	1
Al aprovechamiento eficiente de recursos	1
Por qué contamos con control de calidad	1
Falta una estrategia de cobranza	1
Media alta	1
Necesitamos planear más a futuro	1
No cuento con sistema de calidad que me dé puntos de control numéricos y no intuitivos.	1

Objetivos de acuerdo a la capacidad	1
Por mis resultados	1
Visión y seguimiento	1
Atendemos a nuestros clientes con responsabilidad y eso nos ha llevado a trabajar has por más de 10 años junto a ellos	1
Trato de llevarla correctamente	1
Todos los procesos y los pagos están planificados y funcionan	1
Falta de planeación financiera	1
Se realizan breves ajustes a manera de encontrar la mejor mecánica y eficiencia, nunca por una necesidad o por reestructuración forzada.	1
Falta de visión clara en cómo llegar a las metas	1
Seguimos vigentes en el mercado	1
Por los resultados	1
Se tiene un plan de desarrollo y crecimiento que se revisa constantemente para la toma de decisiones críticas	1
Tratamos constantemente de mejorar y de llevar los proyectos de acuerdo a un objetivo	1
Se tienen que fijar retos trimestrales, y poder cumplir estas metas, si no funciona se cambia de estrategia	1
Contrato con asesor	1
Por qué se limita a un mercado mediano	1
Creo que desde la universidad falta un enfoque global para hacer mejores dueños	1
No me he capacitado al respecto.	1
Déficit en la planeación. Se controla hasta donde se puede, pero no sé prevén tanto las cosas	1
En términos generales, muchos de los planes anuales y proyectos estratégico se logran, en un rango de un 70 a 75% de éxito.	1
No profundizamos en la planeación, actuamos y anticipamos según las circunstancias	1
Cada semana se miden los objetivos y tiempos.	1
En el área administrativa sí, pero en el área de residencia falta organización para cumplir con una buena estrategia	1
Acabamos de contratar a un equipo para desarrollar en conjunto PLANEST	1
La Planeación es mínima	1
Falta definir una planeación estratégica clara.	1
Personal administrativo calificado	1
La gente que se cuenta esta muy capacitada	1
Es parte de nuestro trabajo planear	1
En temporadas baja bastante el trabajo	1
Es esencial	1
La estrategia es fundamental en los procesos de la pyme en la que colaboro	1
No se dan el tiempo de planificar.	1

Tabla 21, Resumen de resultados pregunta 19.

19.- ¿Cuál es el grado de digitalización y uso de tecnología en su PYME?	
Baja, tenemos poca o nula adopción de tecnología en nuestra PYME	4
Media, utilizamos algunas herramientas digitales, pero no en todos los procesos	21
Alta, utilizamos herramientas digitales y sistemas de gestión	11

Tabla 22, Resumen de resultados pregunta 20.

20.- ¿Cuáles son los principales obstáculos o barreras para la implementación de nuevas tecnologías en su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.						
	1	2	3	4	5	6
[Falta de presupuesto]	4	3	5	10	9	11
[Falta de conocimiento y capacitación en tecnología]	5	1	8	8	14	6
[Resistencia al cambio por parte del personal]	4	5	9	6	8	10
[Falta de infraestructura adecuada]	6	6	8	11	9	2
[Desconocimiento total de la existencia tecnológica]	9	6	7	9	8	3
[Personal grande de edad apático al aprendizaje]	13	7	5	10	4	3

Tabla 23, Resumen de resultados pregunta 21.

21.- ¿Su PYME ha participado en programas de apoyo o asesoramiento empresarial?	
Sí, hemos participado en programas de apoyo y asesoramiento empresarial	11
No, no hemos participado en programas de apoyo y asesoramiento empresarial	28

Tabla 24, Resumen de resultados pregunta 22.

22.- ¿Cuál es el principal canal de comunicación que utilizas para interactuar con sus clientes?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.						
	1	2	3	4	5	6
[Teléfono]	1	2	1	6	8	24
[Correo electrónico]	1	4	3	5	10	19
[Facebook]	17	4	7	3	3	8
[Visitas en persona]	3	0	3	4	14	18
[Recados]	20	5	8	5	2	2
[WhatsApp]	1	0	3	6	8	24
[Instagram]	19	4	6	4	1	8
[LinkedIn]	18	3	10	4	3	4
[Messenger]	22	5	6	4	2	3

Tabla 25, Resumen de resultados pregunta 23.

23.- ¿A qué plataformas recurre para la contratación de personal de obra?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.						
	1	2	3	4	5	6
[LinkedIn]	19	3	6	6	4	4
[Facebook]	24	4	3	2	3	6
[Instagram]	30	5	2	2	1	2

[Indeed]	20	3	5	4	4	6
[CompuTrabajo]	19	6	7	2	5	3
[Páginas de internet]	14	2	6	5	7	8

Tabla 26, Resumen de resultados pregunta 24.

24.- ¿A qué plataformas recurre para la contratación de personal de oficina?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.						
	1	2	3	4	5	6
[LinkedIn]	14	1	6	5	7	9
[Facebook]	24	2	4	3	4	5
[Instagram]	27	3	2	3	3	4
[Indeed]	18	4	1	4	7	8
[CompuTrabajo]	19	4	6	4	4	5
[Páginas de internet]	11	3	9	1	8	10

Tabla 27, Resumen de resultados pregunta 25.

25.- ¿Cuál consideras que es el principal desafío en términos de gestión financiera para su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.						
	1	2	3	4	5	6
[Control de costos y gastos]	0	2	6	5	12	17
[Gestión de flujo de efectivo]	0	3	2	10	15	12
[Acceso a financiamiento]	2	3	8	9	9	11
[Rentabilidad]	1	3	3	15	8	12
[Planeación]	0	1	4	13	7	17
[Control de recursos (materiales)]	4	4	2	11	8	13
[Control de mano de obra]	4	2	3	6	10	17

Tabla 28, Resumen de resultados pregunta 26.

26.- ¿Qué impacto ha tenido la pandemia de COVID-19 en su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.						
	1	2	3	4	5	6
[Disminución significativa de ingresos y ventas]	7	5	7	7	8	8
[Cierre temporal de operaciones]	14	8	2	8	7	3
[Aumento de la demanda de ciertos productos/servicios]	5	10	6	8	7	6
[No ha tenido un impacto significativo]	10	5	6	4	12	5
[Cierre total de operaciones]	24	8	3	3	2	2
[Falta de personal calificado]	10	9	7	7	7	2

Tabla 29, Resumen de resultados pregunta 27.

27.- ¿Has implementado medidas de ciberseguridad en su PYME?	
Sí, hemos implementado medidas de ciberseguridad	16
No, no hemos implementado medidas de ciberseguridad	23

Tabla 30, Resumen de resultados pregunta 28.

28.- ¿El que una empresa trabaje en la planeación estratégica, basada en sus especialidades, ayuda a que pueda establecerse de una forma sostenible en el mercado de la construcción? ¿Escribe Si o No y Por qué?	
Si	37
No	2
Para seguir un camino seguro requiere planearse con antelación	1
No necesariamente si no se sabe vender en el mercado	1
La planeación es la base de todo un buen funcionamiento	1
Planeación es la base	1
Sabes que buscar, que trabajos aceptar y cuáles rechazar y te enfocas	1
Ayuda a mejor más eficazmente los recursos	1
Potencialidad de fortaleza	1
Si ya que ayuda a establecer la planeación a largo plazo	1
Si, ayudas a cliente a solucionar sus requerimientos y te apoyas con la gran cantidad de diseños de equipos en el mercado	1
Claro que si	1
Se debe tener claridad de los gastos y los porcentajes de ganancia que se buscan	1
Ayuda a lograr los objetivos de una manera más eficaz	1
Dado que se especializa en un nicho de mercado, comprende a la perfección dicho mercado y lo desarrolla de manera dinámica y eficiente.	1
Aclara las metas y con esto las responsabilidades de cada parte del equipo	1
Es primordial la planeación y estrategia para obtener los mejores rendimientos	1
La planeación es sumamente importante	1
Si, porque dirige sus esfuerzos a la especialidad lo cual fortalece su presencia y cartera de clientes.	1
Si debido a que la correcta implementación y enfoque de un objetivo genera que el personal busque desarrollarlo y alcanzarlo.	1
Optimiza los recursos con los que cuenta,	1
Porque mantenerse a la vanguardia nos ayuda a mantener a flote	1
Fortalece sus capacidades	1
Creas una mejor empresa y la llevas al profesionalismo	1
Eficiente sus servicios	1
Te da certidumbre al momento de realizar ciertos movimientos	1
La planeación estratégica es la piedra angular sobre la que debe edificarse el proyecto anual o multianual de una empresa, si una empresa no sabe o no conoce cuál es su competencia central, sus competencias más productivas, sus planes a corto, mediano y largo plazo y su cultura empresarial, será una empresa que opera a la deriva del posible mercado que logre captar, difícilmente podrá explotar sus características más potentes y alcanzará nichos de mercado más rentables y será más difícil que el mercado reconozca el valor más apreciado que puede ofrecer	1
Si, claro que ayuda, mas no es lo único.	1
Tiene el conocimiento de los huecos de su empresa y trabaja para solucionarlos.	1
Por supuesto que sí, porque teniendo una buena plantación estrategia una buena organización se pueden prevenir varios errores cuidando las diferentes áreas que intervienen y así mismo lograr tener esa sostenibilidad que ayudaría a crecer la misma compañía	1
De esta manera los colaboradores conocen el rumbo de la empresa y van en sintonía con esta	1
Claro, aprendemos a atacar en lo que somos fuertes	1
Mayor penetración en el mercado	1
Soluciones en área específicas por experiencia	1
Están bien fundamentadas las herramientas que vas a utilizar al momento.	1
Hay factores externos que intervienen	1

Si, ya que teniendo una especialidad hay menos competencia o al menos así lo percibimos	1
Es básico	1
Se puede ser más específico en la planeación estratégica si se centra en los alcances y objetivos ya que si se oferta un número considerable de servicios es más difícil controlar además que el cliente se siente más seguro cuando se le oferta una especialización en concreto	1
La planificación es el paso más importante para visualizar el éxito del proyecto.	1

Tabla 31, Resumen de resultados pregunta 29.

29.- Consideras que al conocer una buena planeación estratégica y todos los temas previamente platicados den sostenibilidad a empresas PYME en la construcción y pueda servir para que una empresa especialista en instalaciones pueda asentarse correctamente en la industria de la construcción. ¿Escribe Si o No y Por qué?	
Si	38
No	1
Se requiere considerar por tema de tiempos de vida, capacitación de personal principalmente porque lo que se vende en paquete con la instalación es el conocimiento para implementarla	1
Por lo mismo de que ya tiene una planeación batalla menos	1
Porque no me daba cuenta de algunos puntos que aquí me preguntaban	1
Planeación de rumbo o camino a las empresas	1
Todo se establece en la misma	1
Porque optimiza recursos	1
La planeación	1
Porque la planeación estratégica nos ayuda a determinar nuestras fortalezas y debilidades Y así también conocer a nuestros competidores	1
Porque tiene que conocer su mercado y clientes (constructoras normalmente) para comprender su problemática actual.	1
El cliente siempre necesita que aportes soluciones, que actualmente te encuentres capacitado para el manejo de los sistemas, las respuestas Técnicas y eficientes siempre son bien vistas en el ámbito de la construcción	1
Claro	1
Sin claridad de ingresos y gastos se tendrán mayores egresos que gastos	1
Porque son buenas bases para llegar a lograr las metas y objetivos propuestos como empresa	1
Dado que el rubro de la construcción es un universo de elementos, conocimientos y servicios, que día a día se desarrollan y suman nuevos elementos, existe una infinidad de oportunidades para empresas de bajo perfil, al punto en el que pequeñas empresas desarrollen grandes proyectos.	1
Aclara las metas y con esto las responsabilidades de cada parte del equipo	1
Es básico la planeación y la organización	1
Lo más importante es la información y reconocimiento de oportunidades	1
La planeación estratégica es la parte medular del establecimiento de cualquier tipo de empresa, y es la manera de evitar dejar el éxito de la empresa a la suerte.	1
Debido a que facilitará la visión hacia el objetivo.	1
Todo está en la optimización de recursos humanos y materiales, si no se tiene una planeación al inicio de cada proyecto es muy difícil que al momento feo cierre se obtengan buenos resultados, y respecto a la empresa de instalaciones sí, es necesario contar con los recursos tecnológicos y humanos en constante actualización para poder tener una buena competencia	1
Se puede planear crecimientos	1

Le pone los pies en la tierra y sus realidades	1
Mejoraría el entorno de la empresa y así se crea una cimentación estable y fuerte	1
Es un complemento importante.	1
Con asesoría, se abren muchos canales de conocimiento y comunicación para poder llegar a los objetivos	1
Las herramientas aquí presentadas son útiles y pueden ser un impulso poderoso para una empresa, de cualquier rubro, para lograr un posicionamiento importante en el mercado	1
Sin duda los temas tratados son parte de una consolidación	1
Se necesita mucho control y planeación para manejar una especialidad, por lo que ayudaría muchísimo hacerlo para constantemente mejorar procesos.	1
Si, como anteriormente se mencionó debido a que el sector en el que me desarrolló son las instalaciones hidrosanitarias	1
La PLANEST, para cualquier empresa es importante, ya que refleja el interés que tienen la alta dirección de establecer buenos procesos en su empresa, volviéndola rentable y atractiva para su entorno.	1
En cuanto a instalaciones no es un sector muy competitivo. Creo que el buen trabajo ayuda a posicionarse. Sin embargo, una buena Planeación estratégica ayuda a la salud de la empresa y que perdure por un sin fin de años	1
Será más confiable y será una empresa líder	1
Soluciones en experiencia	1
Por qué está altamente capacitada y conoce bien el tema y es una gran herramienta	1
Ayuda mucho, pero hay más empresas que también pueden hacer lo mismo	1
Si, ya que se tendría mayor información y conocimiento del tema y esto apoyaría a mejorar drásticamente	1
Es de suma importancia	1
La planeación es la piedra base para poder accionar los objetivos trazados.	1
La planeación estratégica siempre tiene un impacto positivo en cualquier rama de la construcción.	1

CAPÍTULO 4, ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta cada uno de los análisis desarrollados a las preguntas que se encuentran dentro de la encuesta aplicada, además del análisis del resultado de las observaciones realizadas en las encuestas, sobre la planeación estratégica presentada.

4.1.1 MÉTODO DE ANÁLISIS

El método que se utiliza para el análisis de los datos sobre la encuesta, es a través de diferentes tipos de gráficas, tales como, gráficas de barras, de pastel, de araña, etc. Para el caso del análisis de la Planeación Estratégica, se realizan algunos reportes que nos ayudarán a interpretar los resultados obtenidos. En cada una de las gráficas se presenta, al pie de esta, un análisis de su interpretación.

4.2 ANÁLISIS DE ENCUESTA

4.2.1 ¿Conoce las empresas PYME y su operación? ¿Escribe Sí o No y Por qué?

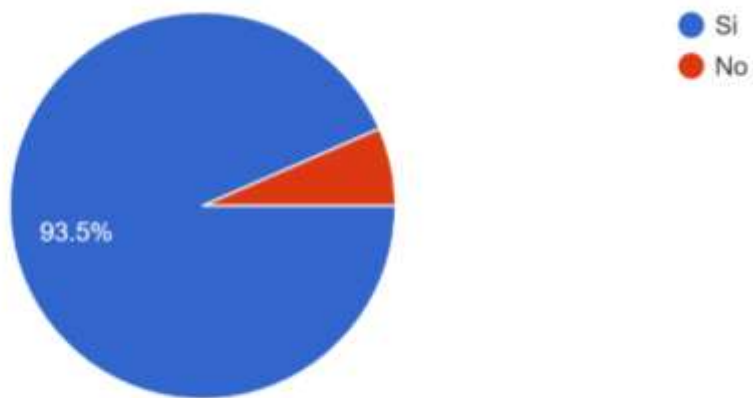


Gráfico 1, Resumen gráfico pregunta 1

La mayoría de los entrevistados conocen lo que significa un PYME y su operación, ya que han participado en alguna o, en su defecto, estuvieron en una de ellas, teniendo un 93.5% de conocimiento de ellas. (Gráfico 1).

4.2.2 ¿Cuáles son las características más importantes que representan una empresa PYME?, donde 1 es lo menos importante y 6 lo más importante.

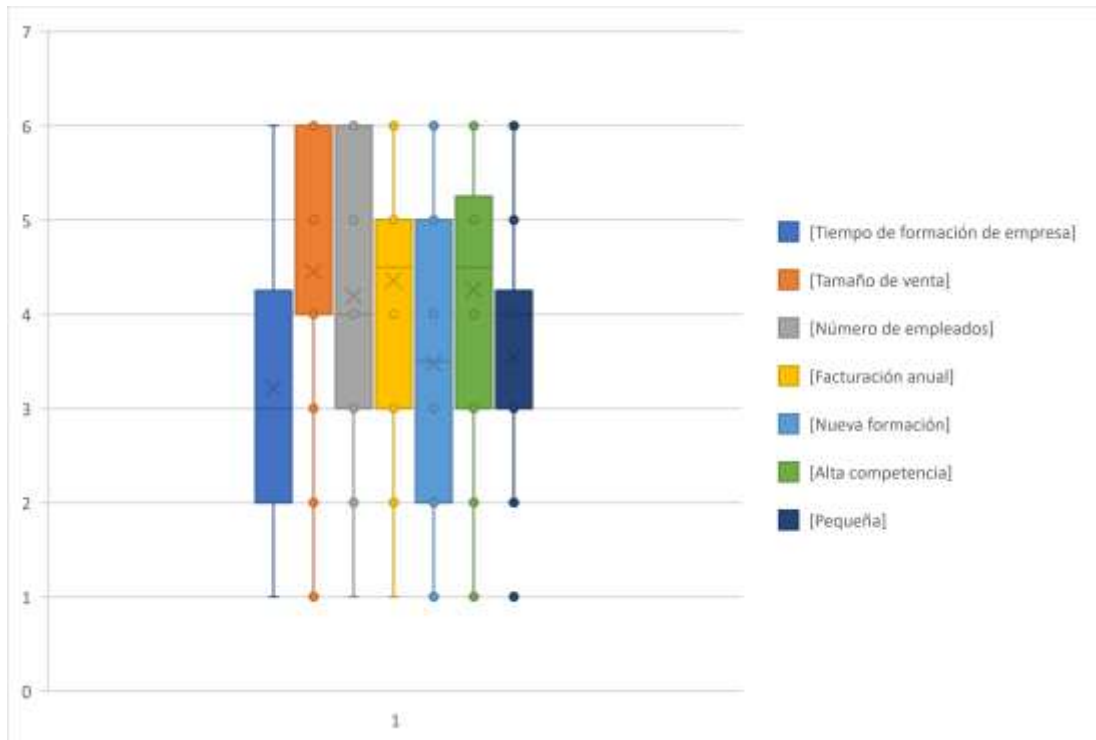


Gráfico 2, Resumen gráfico pregunta 2

En cada una de las características, los entrevistados consideran que: es más o menos importante el tiempo de formación de la empresa, es un poco más importante de lo normal el tamaño de las ventas, el número de empleados es muy importante, la facturación anual se encuentra en el número 5 del 1 al 6, donde 1 es el menos importante y el 6 el más importante, el que sea de nueva formación nos da un 4, tenemos un empate en alta competencia entre el 4 y el 5 y el que sea pequeña, nos da un número 4. (Gráfico 2).

4.2.3 ¿Cuáles son los factores para determinar que una empresa está correctamente establecida?, donde 1 es lo menos importante y 6 lo más importante.

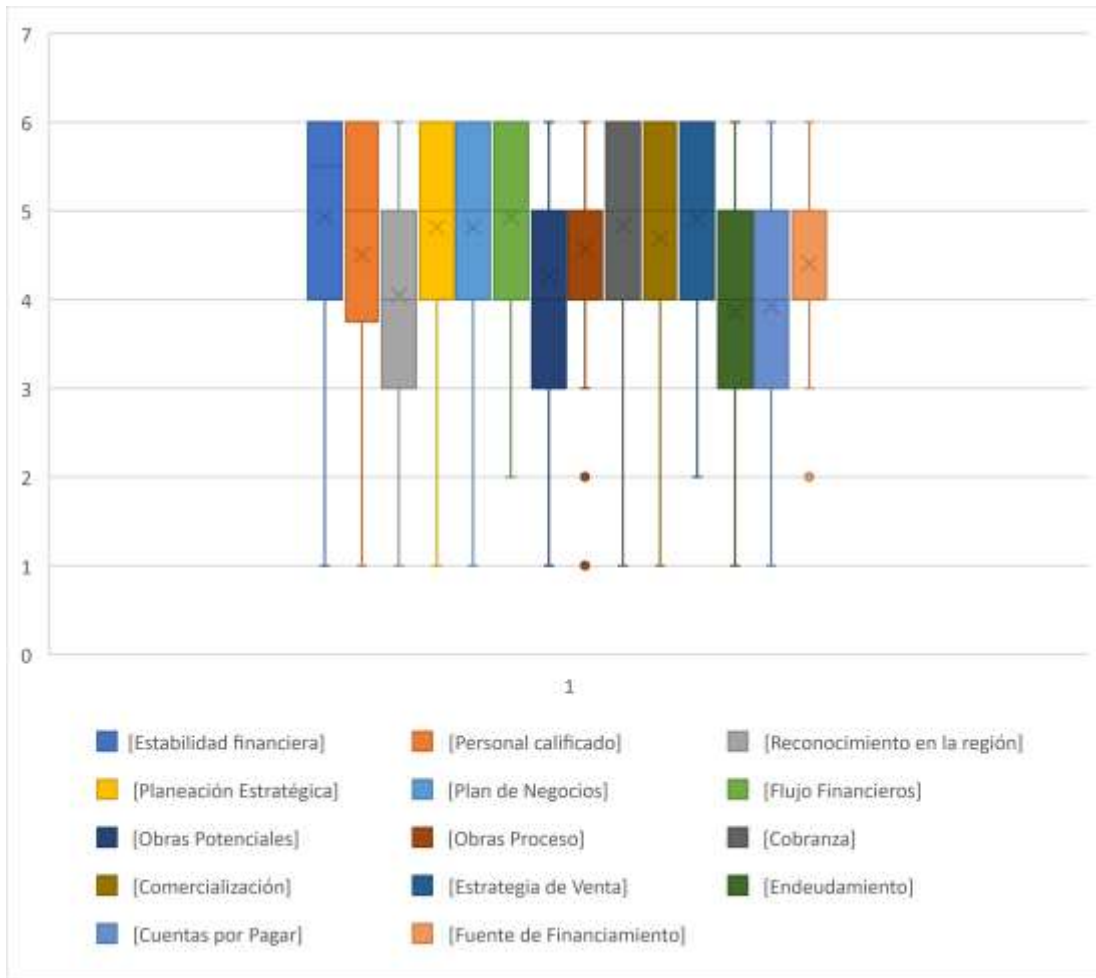


Gráfico 3, Resumen gráfico pregunta 3

En cada una de las características, los entrevistados consideran que: los factores que son más importantes para considerar que una empresa está correctamente establecida son: la Estabilidad Financiera, el Flujo Financiero y la Estrategia de Venta. (Gráfico 3).

4.2.4 ¿En su PYME, ¿Cuál es su especialidad en la construcción?

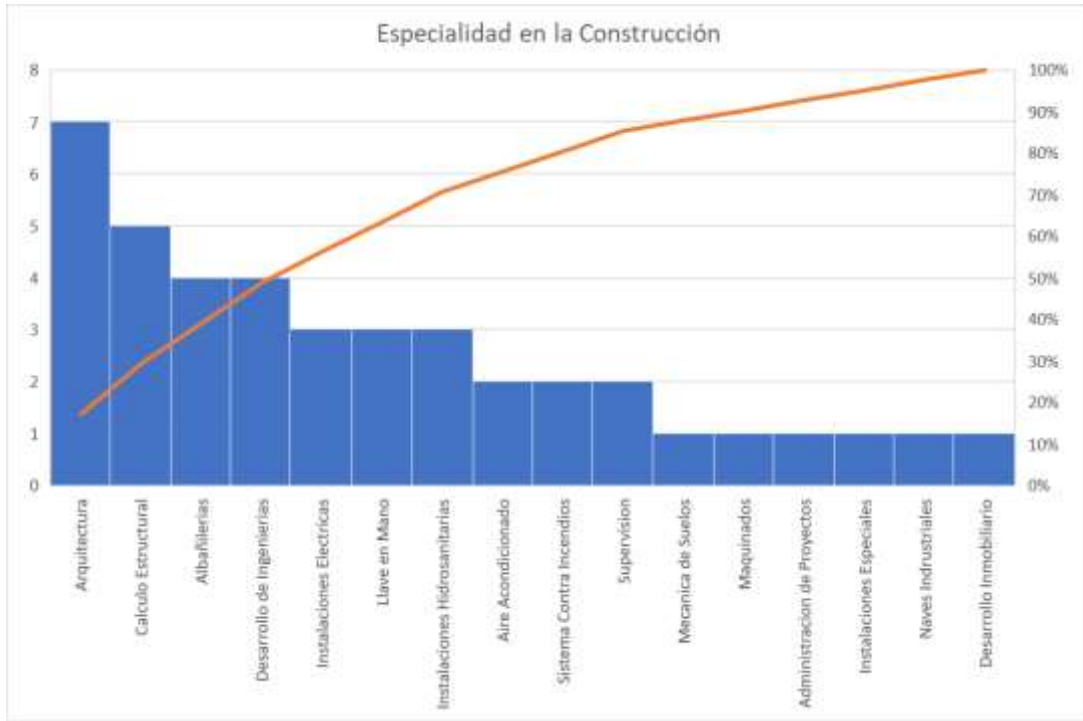


Gráfico 4, Resumen gráfico pregunta 4

De acuerdo a la encuesta realizada, el 13% de estos entrevistados se dedican al Diseño y 8.7% a albañilerías, pero en sí, tenemos muy variadas todas y cada una de las especialidades en la construcción, lo cual nos da un panorama más completo de su punto de vista en cuestión de opinión sobre Planeación Estratégica. (Gráfico 4).

4.2.5 ¿Cuántos empleados tiene actualmente su PYME?

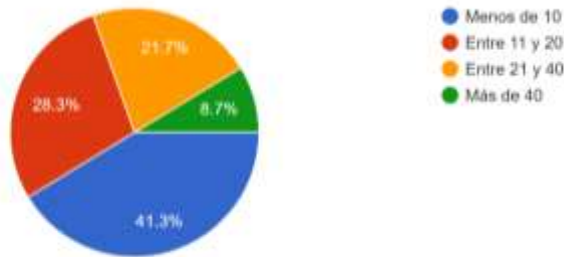


Gráfico 5, Resumen gráfico pregunta 5

La mayoría de las personas encuestadas, que es el 41.3%, consideró que deberían ser menos de 10 empleados los que debería de tener una PYME, mientras que el 8.7% consideró que debería de ser más de 40 personas. (Gráfico 5).

4.2.6 ¿Su PYME utiliza estrategias de *marketing* digital para promover sus productos o servicios?

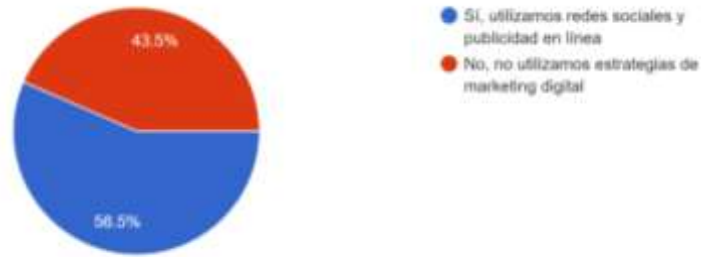


Gráfico 6, Resumen gráfico pregunta 6

En esta pregunta ambas respuestas son muy variadas, ya que el 56.5% de los encuestados consideran que sí utilizan redes sociales y publicidad en línea, mientras que el 43.5% de los anteriormente mencionados encuestados no, no utilizan estrategias de *marketing* digital. (Gráfico 6).

4.2.7 ¿Qué canales de venta utilizas para comercializar sus productos o servicios?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

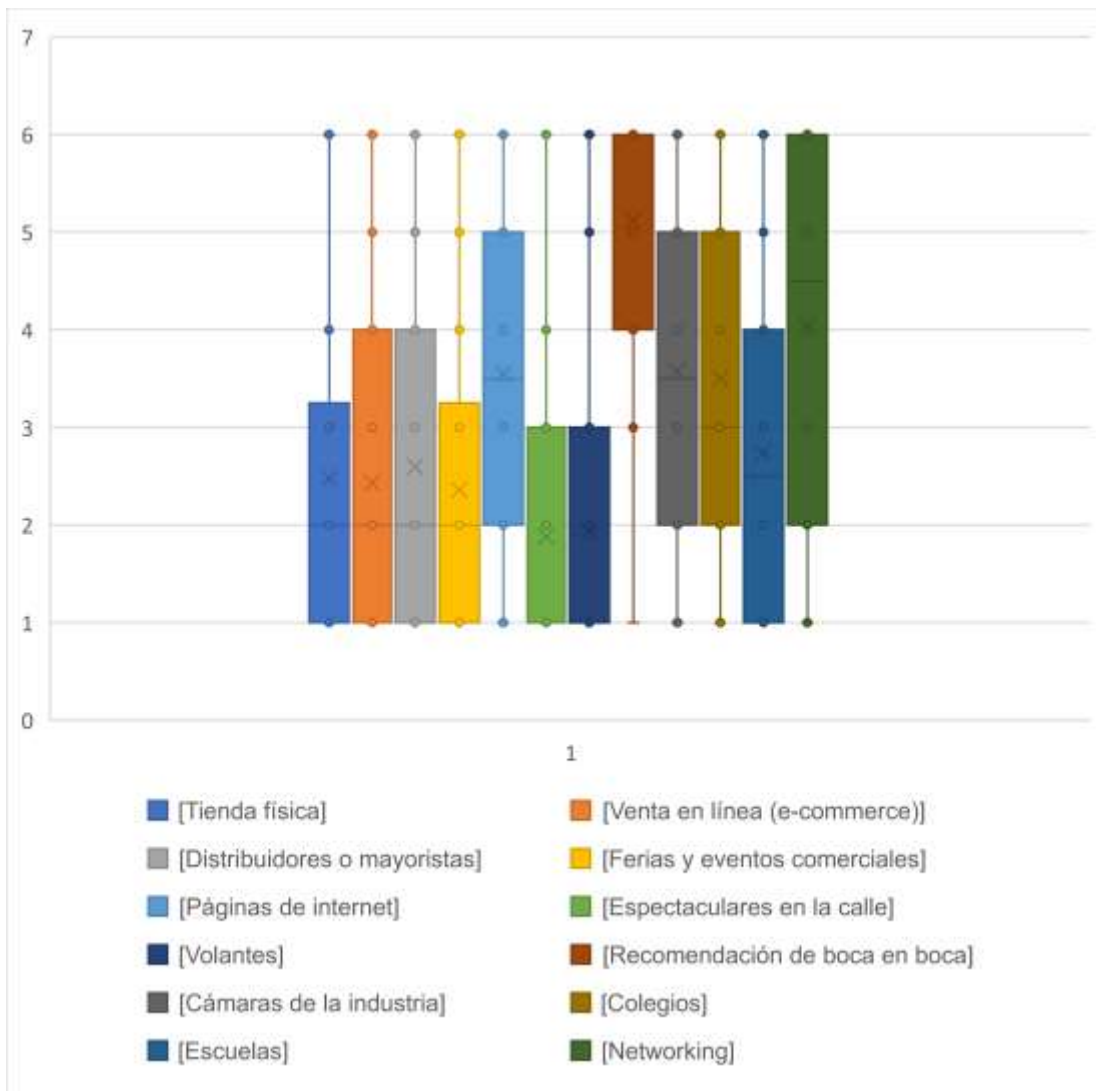


Gráfico 7, Resumen gráfico pregunta 7

En cada una de las características mencionadas sobre los canales de venta, los entrevistados consideran que: es más importante en las recomendaciones de boca en boca, mientras que para nosotros los constructores, consideran que lo menos importante son los espectaculares en la calle. (Gráfico 7).

4.2.8 ¿Qué porcentaje de sus ventas proviene del mercado local (dentro de su región o ciudad)?

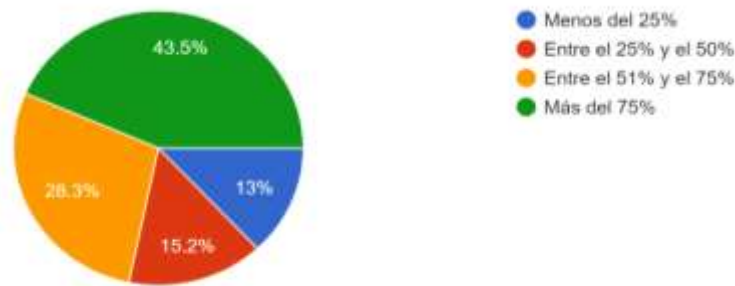


Gráfico 8, Resumen gráfico pregunta 8

El porcentaje de ventas del mercado local es más del 75%, en su mayoría de los encuestados, por lo que estos nos dicen, que todos trabajan en Jalisco, siendo así mayor competencia entre los constructores. (Gráfico 8).

4.2.9 ¿Cuáles son los índices de valor que más destacan en su empresa PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

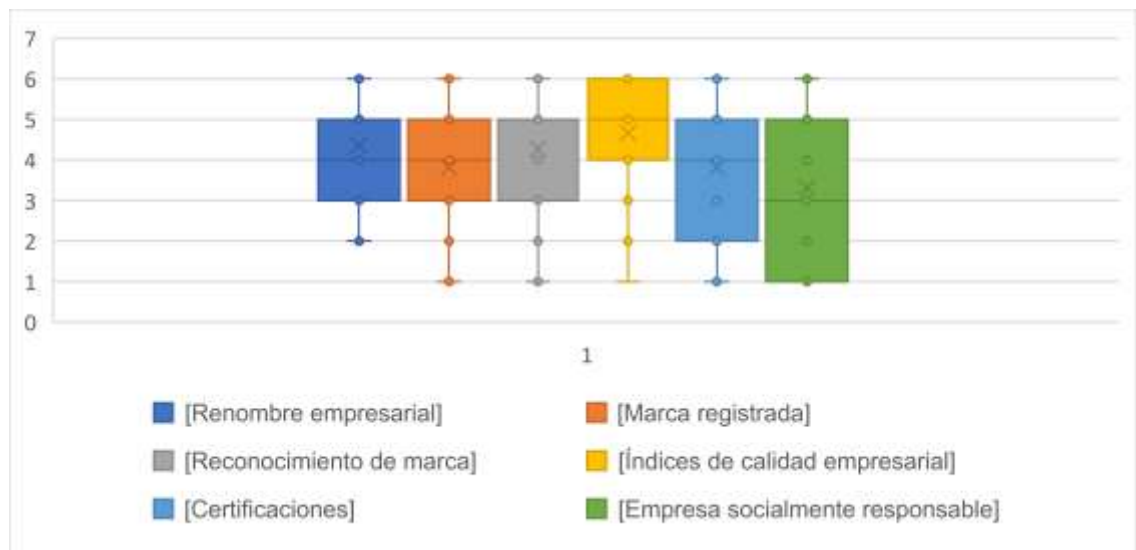


Gráfico 9, Resumen gráfico pregunta 9

En la pregunta sobre los índices de valor sobre las Pymes encuestadas, tenemos que, en su mayoría, destacan los índices de calidad empresarial, contra los más bajos que en el medio de la construcción casi no lo vemos, contra las empresas de manufactura, es que sean empresas socialmente responsables (ESR). (Gráfico 9).

4.2.10 ¿Qué fuentes de financiamiento has utilizado o considerado para su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

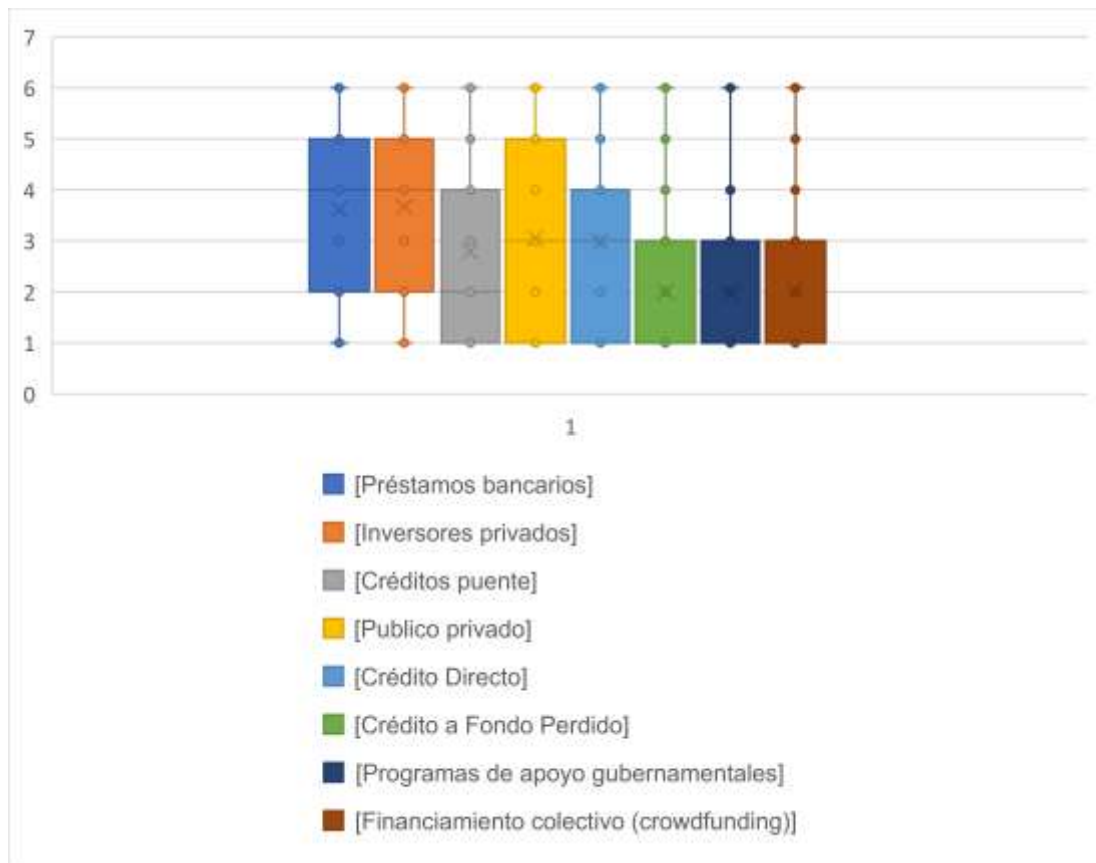


Gráfico 10, Resumen gráfico pregunta 10

Sobre las fuentes de financiamiento para las Pymes, forman parte importante ver de dónde podemos echar mano en esos momentos de falta de liquidez, por lo que se considera importante para nuestros encuestados que es indispensable los inversores privados y los préstamos bancarios y, por otro lado, lo que no se considera para nada, es créditos a fondos perdidos y financiamientos colectivos. (Gráfico 10).

4.2.11 ¿Cuáles programas de capacitación son los que brindas a su personal con más frecuencia?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

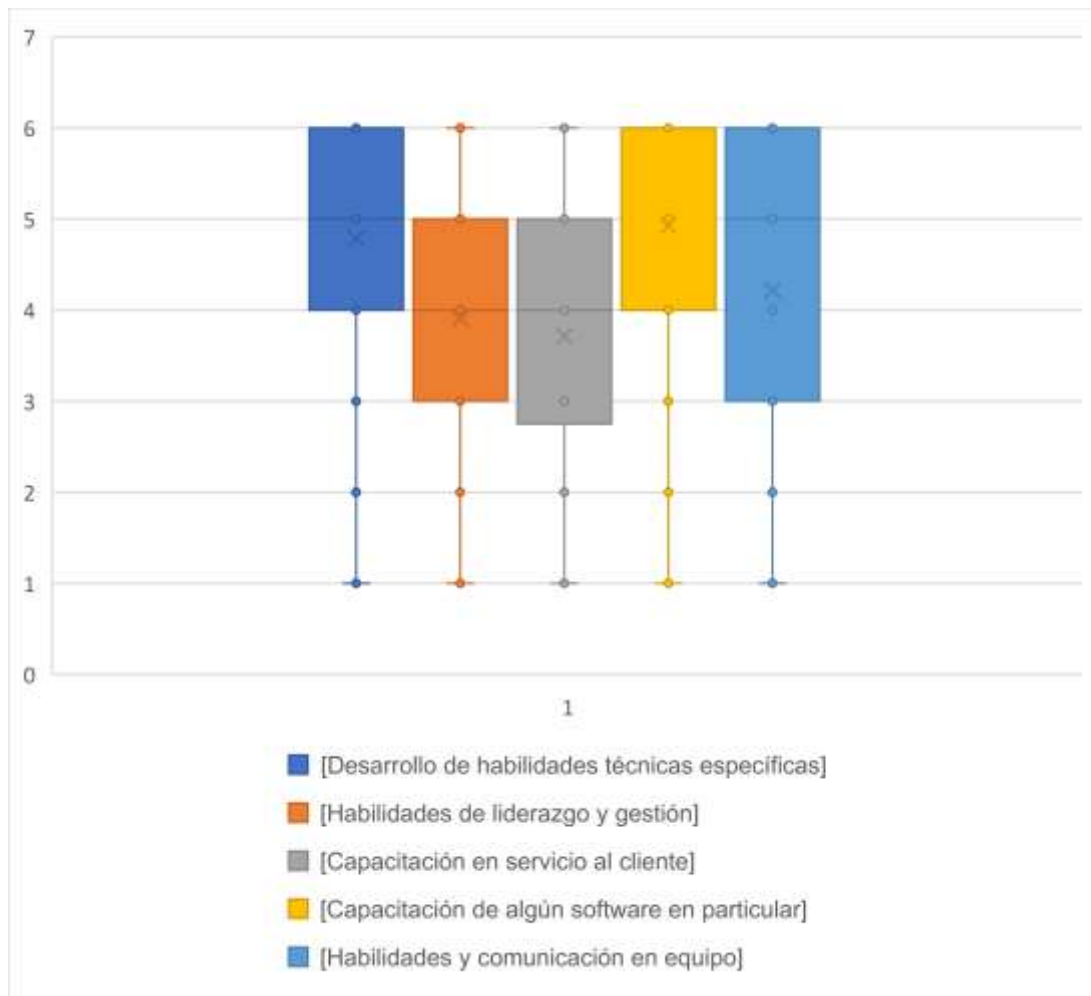


Gráfico 11, Resumen gráfico pregunta 11

Hay capacitaciones indispensables para los trabajadores, los cuales las Pymes consideran que la capacitación de algún *software* en particular es lo que más practican y que la capacitación de servicio al cliente es lo que menos voltean a ver, dentro de esta gama de posibilidades y opciones. (Gráfico 11).

4.2.12 ¿Cuál es el grado de participación de su PYME en actividades de responsabilidad social empresarial?



Gráfico 12, Resumen gráfico pregunta 12

El grado de participación de las Pymes en ESR, es muy baja, ya que consideran que este tipo de actividades y certificaciones no son indispensables para la buena operación de la empresa. (Gráfico 12).

4.2.13 ¿De los siguientes elementos cuales son los más importantes en su empresa PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

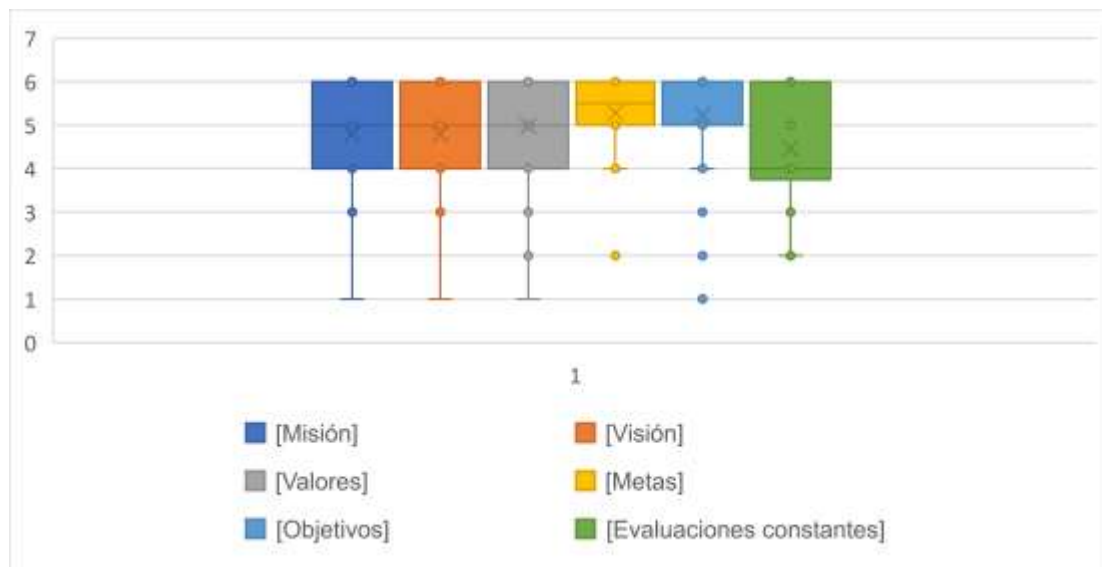


Gráfico 13, Resumen gráfico pregunta 13

Sobre los índices de valor de las empresas, los encuestados consideran que lo más importante son las metas y los objetivos a corto plazo, ya que las evaluaciones constantes, las ven como algo muy remoto en las operaciones. (Gráfico 13).

4.2.14 ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta su PYME en términos de crecimiento?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

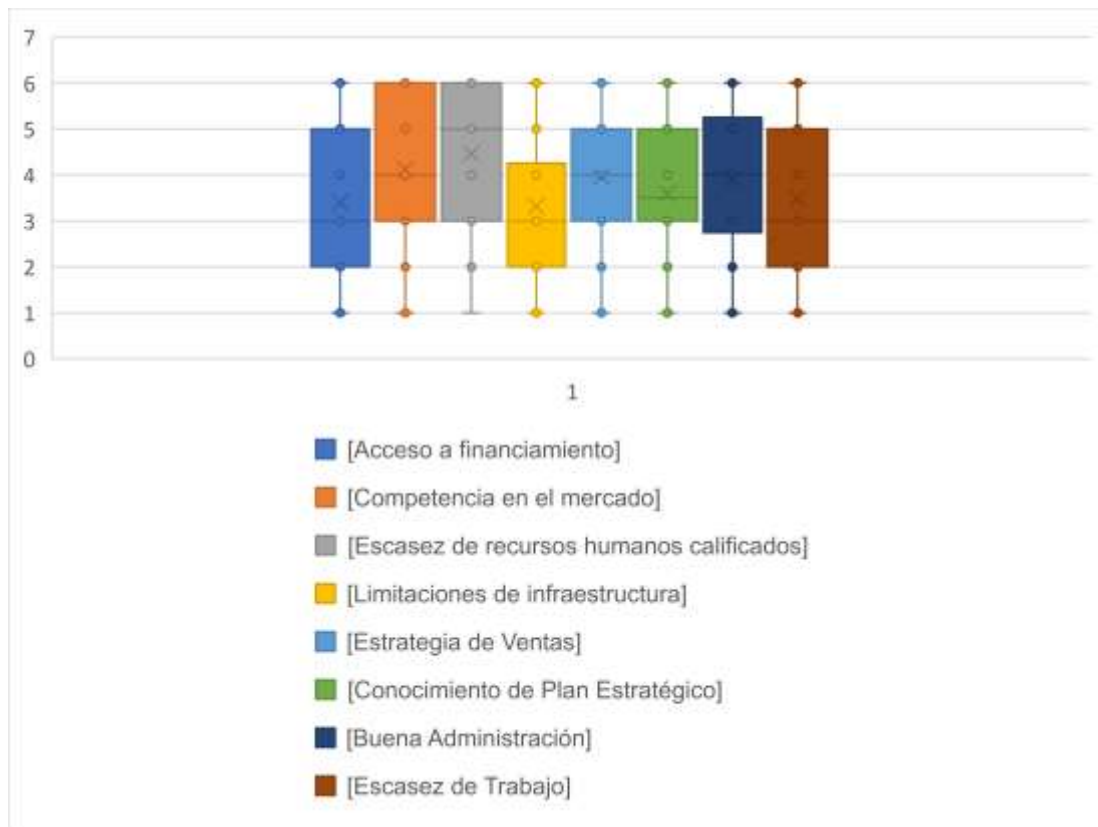


Gráfico 14, Resumen gráfico pregunta 14

Después de considerar la parte más importante de la Tesis, donde habla de Permanencia, el crecimiento es otro de los factores extremadamente importantes, por lo que fue parte de esta pregunta número 14, el desajuste que las Pymes enfrentan en su mayoría del tiempo es la escasez de recursos humanos calificados, ya que, por otro lado, en el otro extremo del renglón tenemos que lo que menos nos preocupa son las limitaciones de la infraestructura. (Gráfico 14).

4.2.15 ¿Qué estrategias considera que la más importante para mejorar la productividad y eficiencia de su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

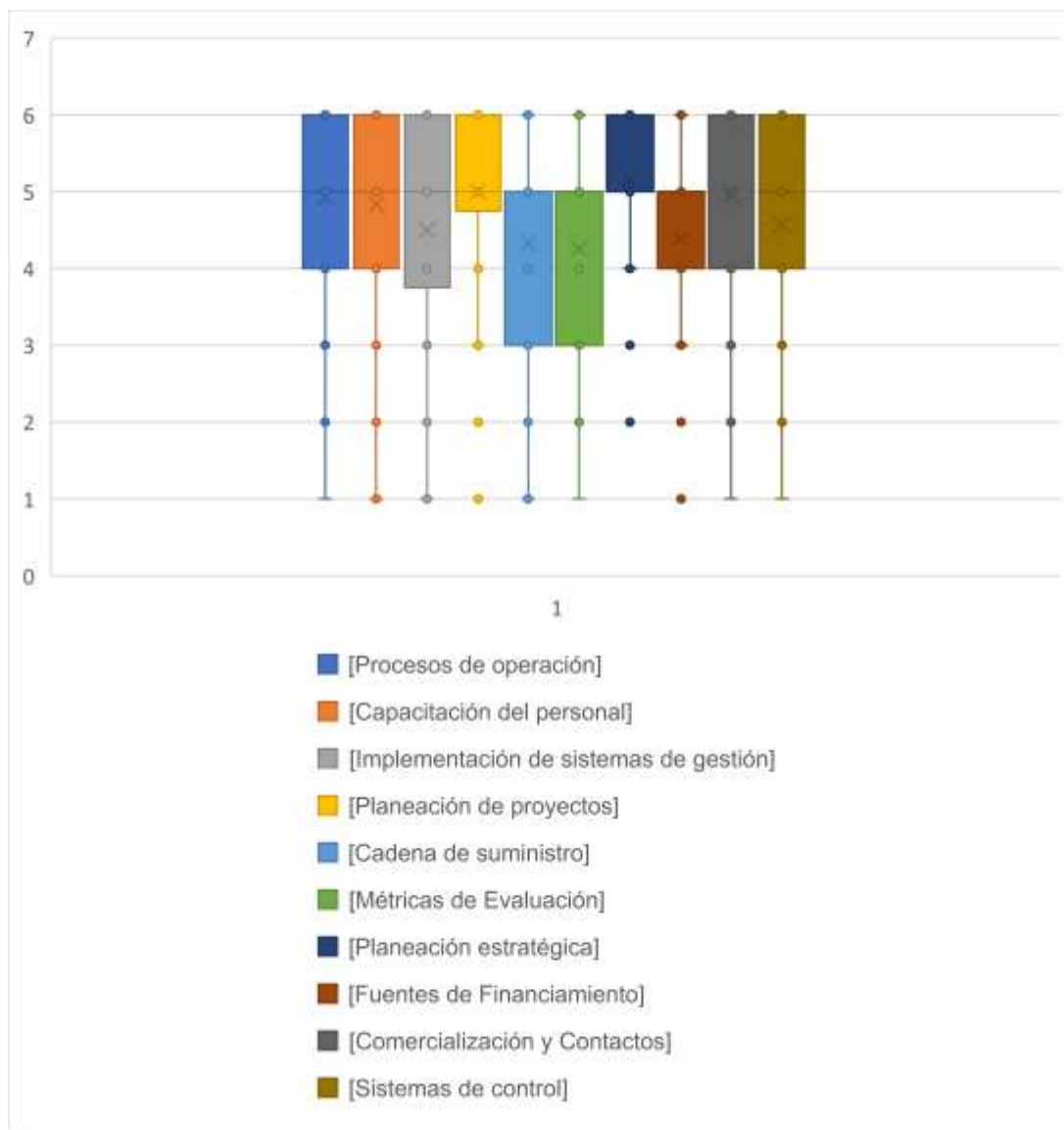


Gráfico 15, Resumen gráfico pregunta 15

Dentro de las actividades más importantes para mejorar la productividad en las empresas, tenemos que los encuestados consideran que los procesos de operación son las más importantes, mientras que las métricas de evaluación y la cadena de suministros no lo son. (Gráfico 15).

4.2.16 ¿Cuál es el grado de colaboración con otras PYMES en su sector?



Gráfico 16, Resumen gráfico pregunta 16

Tenemos una mediana colaboración con otras Pymes de nuestro sector, lo cual se debe un poco a la educación que, como mexicanos, tenemos, la poca ayuda entre nosotros, mas, sin embargo, pudiéramos cambiar y mejorar en este aspecto. (Gráfico 16.)

4.2.17 ¿Consideras que tienes una buena administración en su PYME?

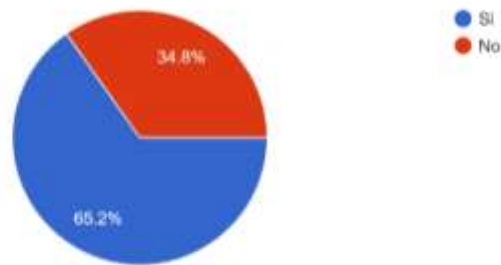


Gráfico 17, Resumen gráfico pregunta 17

Como lo esperábamos de la encuesta, tenemos una buena administración, en su mayoría aun falta de conocimiento y por falta de tiempo, lo cual verbalmente expresan la mayoría de los encuestados en un 65.2%, mientras que el otro 34.8% considera que son malos en la administración y tiene problemas en tenerla controlada. (Gráfico 17).

4.2.18 ¿Consideras que tienes una buena planeación estratégica en su PYME?

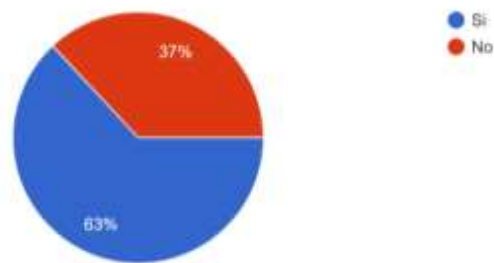


Gráfico 18, Resumen gráfico pregunta 18

La Planeación Estratégica va de la mano con la administración y mucho más allá, por lo cual el 63% considera que sí tienen planeación dentro de su empresa, mientras que el otro 37% considera que no lo tiene, esto es un paso fuerte para poder tener una empresa en un buen momento de crecimiento y desarrollo. (Gráfico 18).

4.2.19 ¿Cuál es el grado de digitalización y uso de tecnología en su PYME?



Gráfico 19, Resumen gráfico pregunta 19

El uso de era digital está llegando, mas, sin embargo, muchos estamos reacios a aceptarlo o adoptarlo dentro de nuestra empresa, en este caso, el grado de digitalización que muestran nuestros encuestados es media, utilizan algunas herramientas digitales, pero no en todos los procesos. (Gráfico 19).

4.2.20 ¿Cuáles son los principales obstáculos o barreras para la implementación de nuevas tecnologías en su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

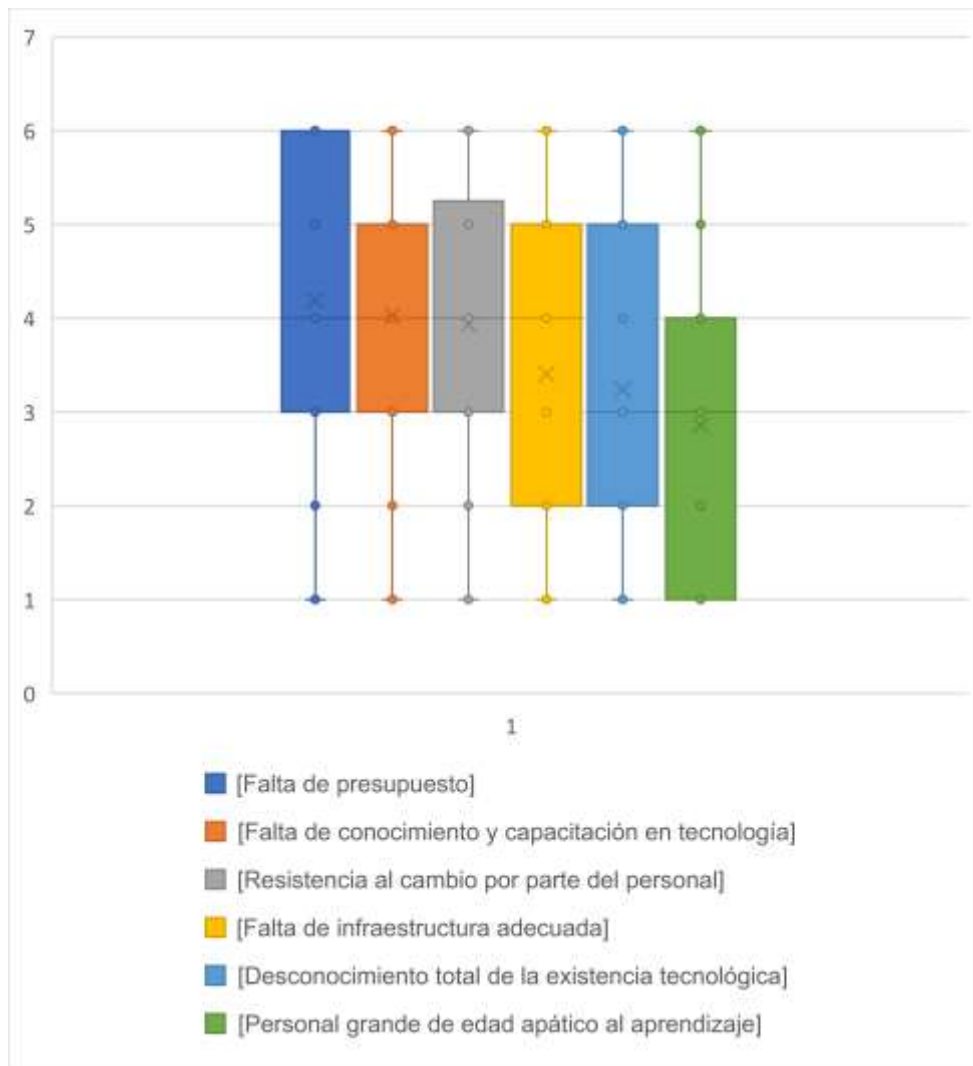


Gráfico 20, Resumen gráfico pregunta 20

La implementación de herramientas nuevas en una empresa siempre será un desafío y más en una PYME, la cual no tiene muchas veces una correcta planeación estratégica, por lo que nuestros encuestados consideran que el mayor obstáculo, en este caso, es la falta de presupuesto para la implementación de tecnología. (Gráfico 20).

4.2.21 ¿Su PYME ha participado en programas de apoyo o asesoramiento empresarial?

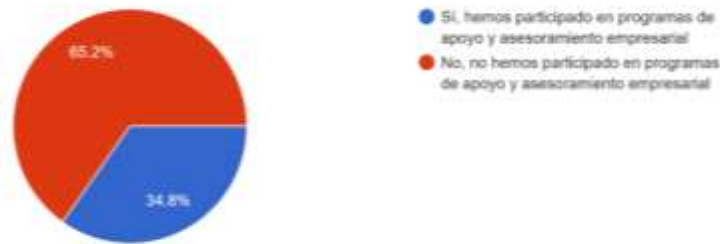


Gráfico 21, Resumen gráfico pregunta 21

Los Programas de apoyo o asesoramiento empresarial, no son muy comunes o no los escuchamos por todos lados al menos que nos pongamos a investigar, por lo que la mayoría de nuestros encuestados, el 65.2%, no ha experimentado este tipo de situaciones, mientras en su minoría con el 34.8% sí lo ha realizado. (Gráfico 21).

4.2.22 ¿Cuál es el principal canal de comunicación que utilizas para interactuar con sus clientes?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

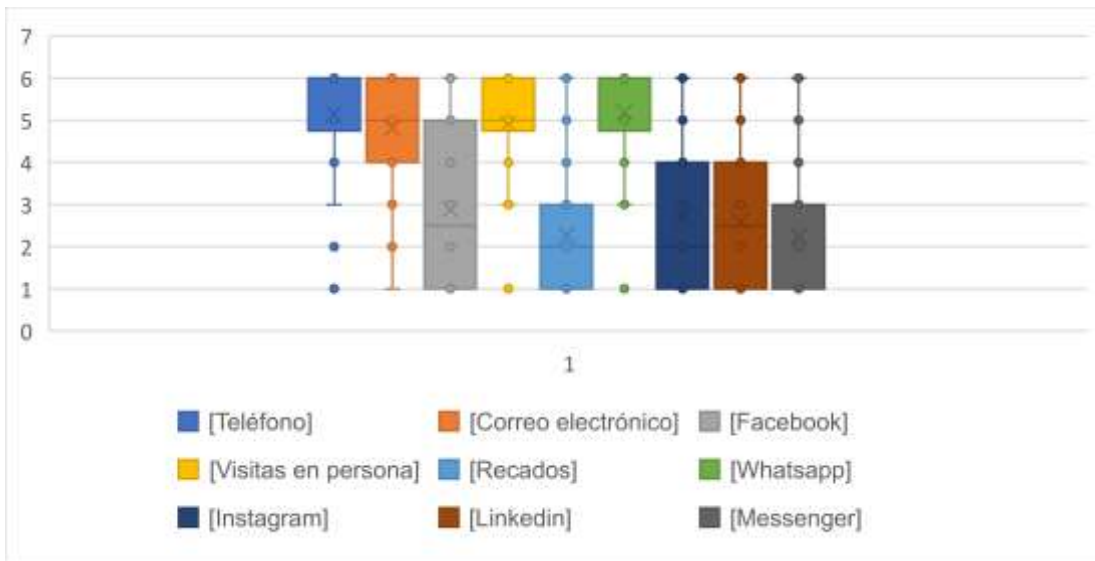


Gráfico 22, Resumen gráfico pregunta 22

El principal canal de comunicación de nuestros encuestados con sus clientes en sus Pymes es el WhatsApp, herramienta que ha venido a revolucionar los canales de comunicación, mientras que va quedando obsoleto el Messenger y los recados, que son muy informales (Gráfico 22).

4.2.23 ¿A qué plataformas recurre para la contratación de personal de obra?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

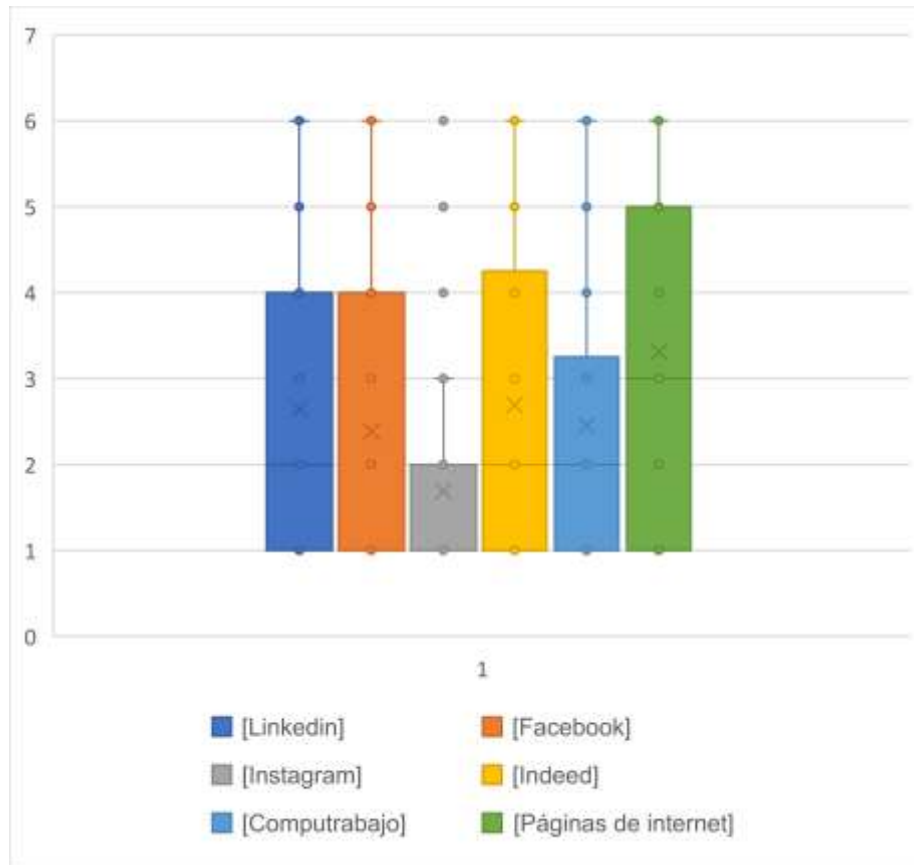


Gráfico 23, Resumen gráfico pregunta 23

El manejo del recurso humano dentro de la empresa, cada día es más difícil contratar, por lo que nuestros encuestados recurren a páginas de internet para contratación de personal de obra, mientras que ya en día, el Instagram pasa a ser una herramienta poco concurrida para la contratación de personal de obra (Gráfico 23).

4.2.24 ¿A qué plataformas recurre para la contratación de personal de oficina?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

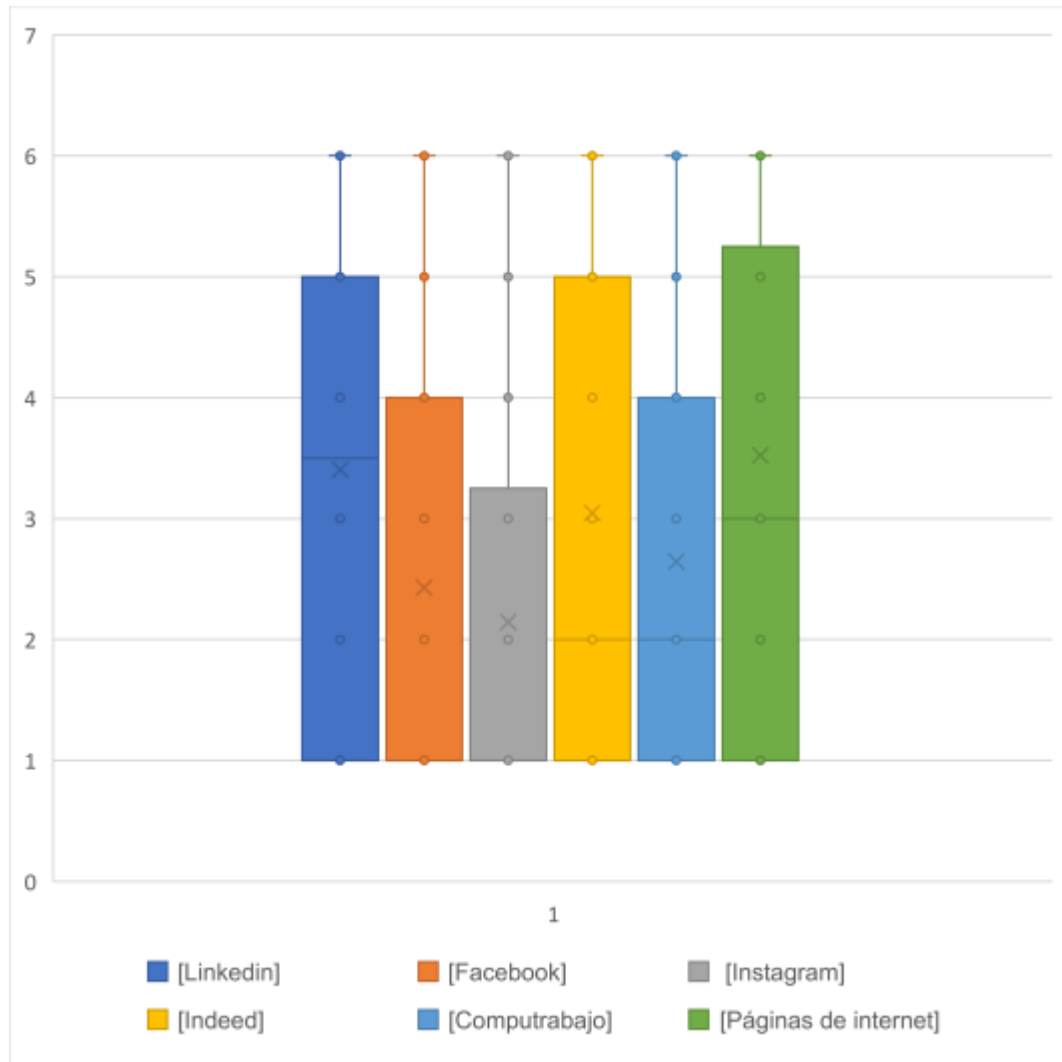


Gráfico 24, Resumen gráfico pregunta 24

Se pensaría que el personal de oficina se pudiera buscar en diferentes plataformas o medios de comunicación que el personal de obra, pero, vaya sorpresa, de acuerdo a las respuestas y comentarios de nuestros encuestados, los cuales hoy en día las páginas de internet son las más populares entre ellos. (Gráfico 24).

4.2.25 ¿Cuál consideras que es el principal desafío en términos de gestión financiera para su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

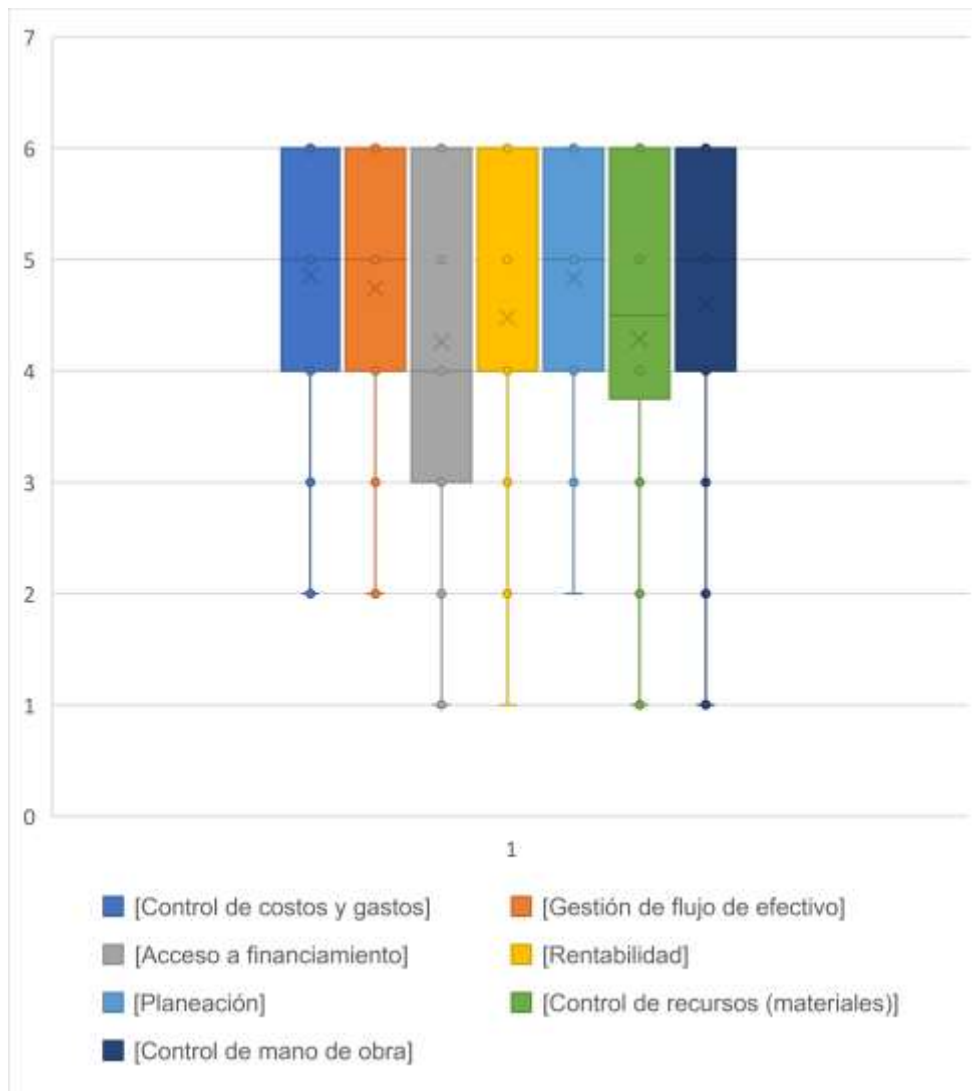


Gráfico 25, Resumen gráfico pregunta 25

La gestión financiera en una empresa, y más en una PYME, corre un papel muy importante, ya que, de acuerdo a su buena utilización, es directamente proporcional la liquidez de una empresa, mas, sin embargo, el más grande desafío es el control de costos y gastos de recursos en nuestra constructora y, lo que menos nos impacta, es el acceso a financiamiento, ya que algunas veces recibimos anticipo y no nos impacta en demasía. (Gráfico 25).

4.2.26 ¿Qué impacto ha tenido la pandemia de COVID-19 en su PYME?, donde 1 es poco importante y 6 es muy importante.

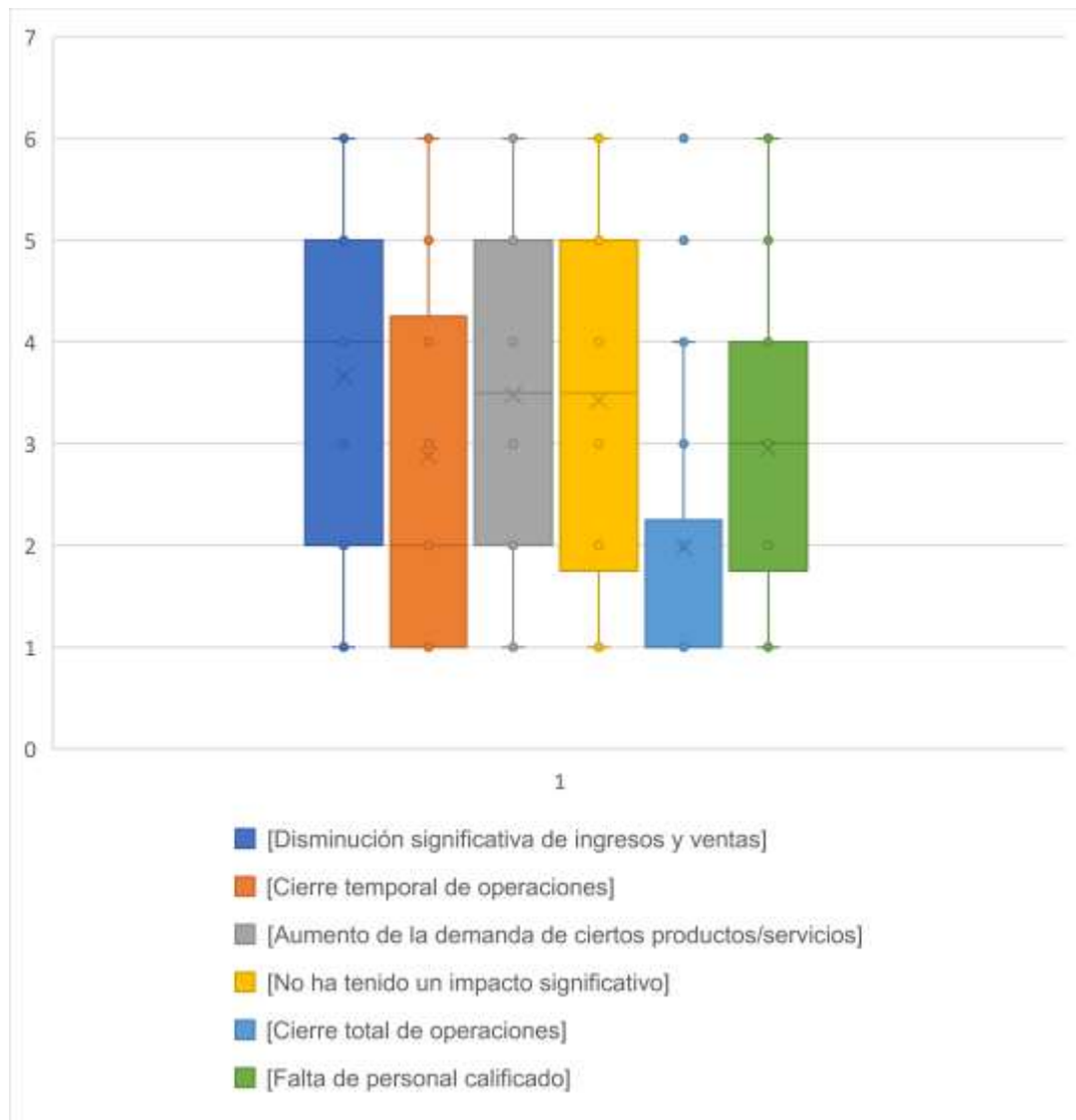


Gráfico 26, Resumen gráfico pregunta 26

La pandemia de estos años (COVID-19) tuvo muchos impactos negativos en las empresas y, lo que más significó, fue en la disminución de ingresos y ventas, aunque, por otro lado, no nos afectó al grado de cierre total de operaciones. (Gráfico 26).

4.2.27 ¿Has implementado medidas de ciberseguridad en su PYME?

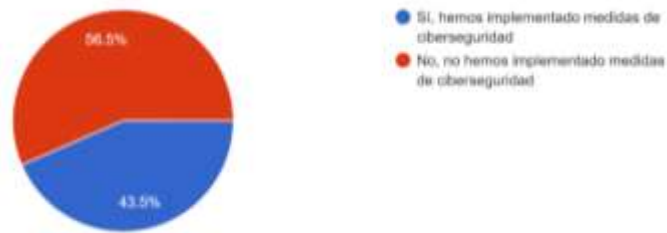


Gráfico 27, Resumen gráfico pregunta 27

La mayoría de nuestros encuestados, el 56.5%, no ha implementado medidas de ciberseguridad en su empresa y el otro 43.5% ya lo ha hecho, porque ha sido víctima de hackeos, los cuales han representado pérdidas económicas y de información en sus Pymes. (Gráfico 27).

4.2.28 ¿El que una empresa trabaje en la planeación estratégica, basada en sus especialidades, ayuda a que pueda establecerse de una forma sostenible en el mercado de la construcción?

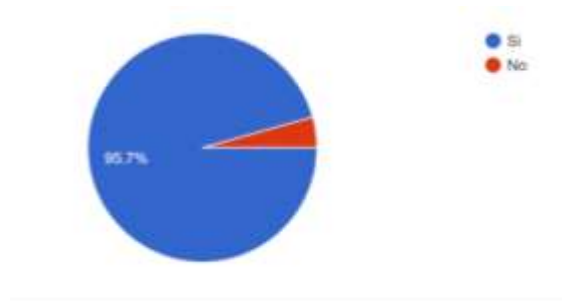


Gráfico 28, Resumen gráfico pregunta 28

Definitivamente, el 95.7% está de acuerdo con que es indispensable la planeación estratégica dentro de nuestras PYME'S, por lo que se concluye afirmativa nuestra hipótesis. (Gráfico 28).

4.2.29 Consideras que, al conocer una buena planeación estratégica y todos los temas previamente platicados, den sostenibilidad a empresas PYME en la construcción y pueda servir para que una empresa especialista en instalaciones pueda asentarse correctamente en la industria de la construcción.



Gráfico 29, Resumen gráfico pregunta 29

De acuerdo a nuestra pregunta, ya especializada dentro de las instalaciones y planeación estratégica, completamente de acuerdo el 97.8% de los encuestados que te sirve para una buena permanencia dentro del mercado de la construcción. (Gráfico 29).

4.3 ANÁLISIS DE CASO DE ESTUDIO

En base al estudio realizado, en este caso la encuesta, nos damos cuenta de que la mayoría de empresas pudieran tener un Planeación Estrategia y una buena administración e, inclusive, mencionan la falta de conocimiento en muchos campos de ejecución de ella misma, pero el trabajo de llevarla e implementarla es un trabajo a mediano y largo plazo, y es parte esencial del crecimiento empresarial.

Otros directivos de PYME's conocen del tema, pero, por tiempo, no han implementado muchas métricas de control y de evolución.

Lo que sí, en ambos casos consideran, es importante la planeación estratégica, ya que de ello depende mucho el correcto camino y permanencia de la empresa.

Dentro de Z&T Global, consideramos que tampoco tenemos una adecuada planeación, una correcta administración y, sobre todo, que no contamos con una planeación estratégica, la cual, estamos trabajando en ella, para lograr nuestras metas y objetivos.

Ya comenzamos, con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), estamos trabajando en el CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), análisis de indirectos, organigramas, procesos de control, CV, digitalización, contratación de personal adecuado, creación de perfiles, proyección estratégica de empresa, entre otras cosas.

4.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

A continuación, se presenta un análisis de los objetivos particulares y el objetivo general de esta tesis. Con la ayuda de los resultados obtenidos en la encuesta, se genera un cruce de información para lograr contestar a cada uno de los objetivos mencionados en el inicio de este documento.

4.4.1 OBJETIVOS PARTICULARES

- Se determinará los factores que permiten definir cuando una empresa PYME, está correctamente establecida.

Sí se cumplió. Se determinaron que los índices de valor, planeación estratégica, métricas de valuación y buena administración, nos ayudarán a tener una correcta permanencia dentro del mercado de la construcción.

- Conocer los factores actuales de una empresa, como planeación, ejecución y venta.

Sí se cumplió. De acuerdo a las encuestas realizadas, nos dimos cuenta, actualmente con qué recursos cuenta cada una de las Pymes entrevistadas, dándonos, como conclusión, los déficits de planeación dentro de ellas.

- Se determinará los índices de crecimiento empresarial, para poder ver el sólido establecimiento de una empresa.

Sí se cumplió. Los índices de crecimiento empresarial son los investigados, como certificaciones, registros de marca, métricas de evaluación, control administrativo, KPI, entre otras.

- Proponer un plan estratégico, el cual consolide una empresa de construcción especializada en instalaciones en los próximos 5 años.

No se cumplió. Ya que actualmente continuamos en esta Planeación Estratégica de Z&T Global, aún no tenemos un plan completo, pero seguimos trabajando en él, por lo cual considero que estamos en el camino correcto.

- Se establecerán los parámetros adecuados de la planeación estratégica de una empresa PYME en la industria de la construcción en las instalaciones.

No se cumplió. Se considera una planeación general dentro del marco de actividades, mas, sin embargo, la planeación va enfocada a cada una de las Pymes, por lo que nos dimos cuenta que, de lo general a lo particular, dependerá de cada una de ellas.

4.4.2 ANÁLISIS OBJETIVO GENERAL

A través de esta investigación, se pretende demostrar que la Planeación Estratégica es un medio eficaz para permanencia de una empresa PYME en el mercado de la construcción, en el occidente del país.

Tras los resultados teóricos obtenidos durante el estudio de Planeación Estratégica y de la encuesta aplicada al sector construcción a las Pymes, sobre la aplicación de la metodología, se afirma que la Planeación Estratégica es un medio eficaz para la permanencia de una empresa PYME.

CAPÍTULO 5, CONCLUSIONES

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan las conclusiones y resultados en base a la investigación previamente presentada y los resultados obtenidos en cada uno de los análisis mostrados, como lo son, la encuesta sobre Planeación Estratégica, por medio de los cuales, se define si la hipótesis presentada en el capítulo uno de este documento es afirmativa o negativa.

Adicionalmente, se incluye la propuesta de futuras líneas de investigación, producto de esta misma búsqueda con la finalidad de seguir indagando en los temas de la Planeación Estratégica, para sumar nuevos conocimientos en la industria de la construcción.

5.2 ANÁLISIS DE HIPÓTESIS

De acuerdo a:

1. El planteamiento de las necesidades, la tesis basada en una hipótesis.
2. Investigaciones sobre lo ya existente.
3. La herramienta seleccionada para la correcta medición.
4. El análisis de la medición realizada

Llegamos a la conclusión siguiente:

Nuestra hipótesis se basa y se realiza en base a las necesidades que Z&T Global actualmente presenta dentro de la empresa, teniendo un crecimiento desproporcionado, una mala administración y una mala planeación, por lo que queremos demostrar que, efectivamente, una buena planeación estratégica nos dará permanencia dentro del mercado de la construcción.

Teniendo como base lo existente, nos damos cuenta que nuestra biblia de construcción y procesos es el PMBOK, el cual se basa en capítulos que van, en general, sobre actividades a realizar, pero nosotros quisimos particularizarla dentro de la empresa, lo que sí nos dio por hecho, es que creímos poder, al final de esta tesis, tener un plan el cual ejecutar, mas, sin embargo, nos ganó el conocimiento y el interés por crecer ese plan y, aunque actualmente no contamos con él, tenemos las

ideas claras de adónde vamos y qué tenemos que hacer, cosa que cuando comenzamos esta tesis, no la teníamos.

En nuestra medición, nos apertura el estadio actual de las demás empresas, para ver si Z&T Global solo contaba con esta necesidad o la mayoría de Pymes enfrentaban esta situación, y nos dimos cuenta que la mayoría de ellas tienen problemas similares, pero, desafortunadamente, no cuentan con el conocimiento o plan a actuar para lograr tener una Planeación estratégica adecuada y correcta, particularizada a su negocio, y como agradecimiento, nosotros mostraremos el camino a seguir y dependerá de ellos aterrizarlo y hacer suyo el conocimiento y actividades.

Como conclusión a esta investigación, encuesta y realización de tesis tenemos que, necesitamos indistintamente el sector y locación, una planeación estratégica para permanecer en el mercado de la construcción y de ahí, como futura planeación, mejorar, mantener y crecer.

“El que una empresa trabaje en la planeación estratégica basada en sus especialidades, ayuda a que pueda establecerse de una forma sostenible en el mercado de la construcción”.

Se considera que es “**AFIRMATIVA**”, con lo cual se da término a esta investigación.

5.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan algunas propuestas para futuras líneas de investigación, producto de esta tesis y de los temas que quedaron pendientes de investigar:

- Integración de tecnología avanzada.
- Planificación estratégica sostenible.
- Planificación estratégica en un entorno globalizado.
- Planificación estratégica en la era digital.
- Evaluación de riesgos y resiliencia.
- Innovación en procesos de planificación estratégica.
- Gestión del conocimiento estratégico.
- Ética en la planificación estratégica.
- Evaluación de la implementación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, C. E., Pérez, J. P., & Romero, S. O. (2005). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. *Ingeniería*, 9(1), 25-36.
- Arboleda, G. &. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá.
- Bateman, T. S. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. Mexico: McGraw Hill,.
- Campos, E. B. (2007). *Organización de empresas*. España.
- Castellanos Cruz, R. (20 de octubre de 1999). *Valores estratégicos, misión y visión: base del plan estratégico*. Obtenido de Valores estratégicos, misión y visión: base del plan estratégico: <https://www.gestiopolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/>
- CEUPE. (10 de diciembre de 2005). *¿Qué son los objetivos estratégicos?* Obtenido de CEUPE blog, Centro europeo de posgrado: <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>
- González, L. F. (2010). *La Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Obtenido de La Planificación Estratégica de Recursos Humanos: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24484w/PlanificaEstrategRHS2.pdf>
- Harper, G. E. (2004). *El ABC de las Instalaciones Electromecánicas*. Mexico: Limusa, S.A. de C.V.
- Johnson, G., & Scholes, K. y. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educacion.
- Kaplan, R. &. (2000). *The Strategy-Focused Organization*. USA: Harvard Business.
- Klein, N. (2005). *El Nuevo Mundo de las Marcas*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Mintzberg, H. (1994). *El proceso de Planeación Estratégica*. Prentice Hall.
- Morrissey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Florida: Prentice Hall. Edición Digital.

- Ortega, J. A. (2005). *Diseño de Instalaciones Electromecánicas Industriales*. Ciudad de México.
- Pearce, J. a. (1995). *Strategic Management: Strategic Formulation and implementation*. Illinois: Homewood.
- QuestionPro. (10 de enero de 2023). *Tamaño de muestra*. Obtenido de Software para encuestas Questionpro: <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Roncancio, G. (5 de septiembre de 2008). *Gestion Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Serna Gómez, H. (2001). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Colombia: 3R.
- Stanton, W. J. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.
- Steiner, G. A. (2005). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.