



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**



**“ PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL
SECTOR SERVICIOS UBICADA EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE
MÉXICO”**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA

MENDOZA MARTÍNEZ JAQUELINE

DIRECTORES DE TESIS

M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

M. EN C. MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA

CIUDAD DE MÉXICO

MAYO 2019

Dedicación

A dios por darme la motivación de terminar este proyecto, a todas las personas que de alguna u otra manera me han dado alguna palabra de aliento para continuar en este camino.

A mis hermanos y a mis sobrinos que cada día me enseñan algo nuevo.

A mis padres por darme las herramientas para llegar hasta aquí, pero principalmente a mi madre quien ha sido la responsable de guiarme en el transcurso de mi vida.

Índice

Índice de figuras	7
Índice de tablas.....	8
Glosario	9
Nomenclatura	11
Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
Capítulo 1. Marco contextual	17
1.1 Contexto de las pequeñas y medianas empresas en México	17
1.2 El sector de servicios en las pequeñas y medianas empresas en México.....	20
1.3 Las pequeñas empresas.....	23
1.4 Las pequeñas empresas de servicios	24
1.5 Resultados de la Encuesta de Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ENAPROCE, (2015).	26
1.6 Diagnóstico de la empresa caso de estudio.....	31
1.6.1 Antecedentes de la empresa	31
1.6.2 Descripción de los servicios prestados	32
1.6.3 Estructura organizacional	33
1.6.4 Descripción de los principales clientes	37
1.6.5 Cartera de servicios y su evolución.	37
Capítulo 2: Fundamentos teóricos de los planes estratégicos.....	42
2.1 Fundamentos de planeación.....	42
2.2 Planeación estratégica.....	43
2.3 Modelos conceptuales de planeación estratégica.	46
2.4 Definición de plan estratégico	53
2.4.1 Modelo de plan estratégico de Below, Morrissey y Acomb, (2005).....	54
2.4.2 Modelo de plan estratégico de Koont'z y O'donnell (2008).....	55
2.4.3 Modelo de plan estratégico de Sainz de Vicuña (2015)	56
Capítulo 3. Metodología de la investigación.....	61
3.1 Situación problemática.....	61
3.2 Planteamiento del problema	62

3.3 Objetivo general.....	62
3.3.1 Objetivos específicos	62
3.4 Preguntas de investigación.....	62
3.5 Justificación	63
3.6 Identificación de las categorías de investigación.....	64
3.7 Matriz de congruencia.....	65
3.8 Tipo y diseño de la investigación	66
Capítulo 4. Diseño del plan estratégico.....	71
4.1 Análisis de la situación.....	71
4.2 Diagnóstico de la situación	78
4.3 Definición de los sistemas objetivos; Misión Visión y Valores.	80
4.3.1 Definición de la misión.....	81
4.3.2 Definición de la visión	81
4.3.3 Definición de los valores corporativos.....	83
4.4 Fijación de las estrategias y objetivos del negocio.....	84
4.5 Decisiones operativas, planes de acción	88
4.5.1 Estrategia de recursos humanos	89
4.5.2 Estrategia comercial y de marketing	93
4.5.3 Estrategia de operaciones	97
4.6 Recomendaciones para la implementación del plan estratégico	99
Conclusiones	103
Referencias	104
Anexos	107

Índice de figuras

Figura 1.Importancia de los servicios en la economía.....	21
Figura 2.Distribución del Personal Ocupado , Según nivel de Escolaridad por Tamaño de Empresa	27
Figura 3. Distribución del Número de Empresas que Imparten Capacitación al Personal	28
Figura 4. Distribución del Número de Empresas que Imparten Capacitación al Personal por Sector de Actividad Económica	28
Figura 5. Distribución del Número de Empresa según las Acciones que Instrumentaron ante Problemas Presentados en el Proceso de Producción.....	29
Figura 6. Distribución del Número de Empresas Según los Indicadores de Desempeño que Monitorean.....	30
Figura 7. Distribución del Número de Empresas según la Razón Principal por las que no les otorgaron Financiamiento	30
Figura 8. Logotipo de la empresa iMATi de México	31
Figura 9. Ubicaciones de la Empresa iMATi de México	32
Figura 10. Organigrama actual de la empresa iMATi de México	33
Figura 11. Crecimiento de Ventas Anuales de la Empresa iMATi de México	38
Figura 12. Modelo Conceptual de Planeación Estratégica de George A. Steiner	48
Figura 13. Fases del Modelo de Russell Ackoff	52
Figura 14. Matriz FODA	57
Figura 15. Proceso de Elaboración del Plan Estratégico.....	58
Figura 16. Categorías de Investigación.....	64
Figura 17. Interrelación entre las primeras dos etapas del plan estratégico	78
Figura 18.Matriz FODA iMATi de México	79
Figura 19.Decisiones estratégicas de largo alcance	80
Figura 20.Factores Clave de Éxito para seguir las Estrategias de iMATi de México	88
Figura 21.Estructura Organizacional iMATi de México (propuesta).....	90
Figura 22.Expo Industrial	96
Figura 23.Pilares en la Ejecución de Proyectos realizados por iMATi de México	97
Figura 24.Fases a Considerar en los Proyectos a Ejecutar por iMATi de México.....	98
Figura 25.Metodología PDCA.	101

Índice de tablas

Tabla 1. Número de Empresas por Tamaño y Personal Ocupado	18
Tabla 2. Estratificación de las Empresas por Sector Económico.....	19
Tabla 3. Evolución de las Unidades Económicas por Estrato 2008 y 2013	22
Tabla 4. Servicios- Características Principales de los Establecimientos según Tamaño.....	22
Tabla 5. Servicios- Unidades Económicas Pequeñas, Características Principales	25
Tabla 6. Servicios- Región Centro, Unidades Económicas por entidad según Tamaño	26
Tabla 7. Matriz de Análisis- Variabilidad de las ventas de iMATi de México.....	39
Tabla 8. Definiciones de Estrategia según Autores.....	43
Tabla 9. Definiciones de Planeación Estratégica según autores	44
Tabla 10. Motivos y Ventajas de implementar un Plan Estratégico	53
Tabla 11. Matriz de Congruencia	65
Tabla 12. Clasificación del Tipo de Investigación.....	66
Tabla 13. Clasificación del tipo de investigación	68
Tabla 14. Evaluación de Factores Internos de la empresa iMATi de México.....	72
Tabla 15. Matriz EFI de la empresa iMATi de México	73
Tabla 16. Evaluación de Factores Externos de la empresa iMATi de México	75
Tabla 17. Matriz EFE de la empresa iMATi de México.....	77
Tabla 18. Prioridad de los Objetivos Estratégicos según el Tamaño de la Empresa	84
Tabla 19. Fijación de las Estrategias y objetivos de iMATi de México	86

Glosario

Competitividad	Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Secretaria de Economía (SE, 2014)
Estrategia	Plan, curso de acción definido conscientemente, es decir una guía para enfrentar una situación (Mintzberg,1994)
Ingeniería mecatrónica	Es una disciplina que sirve para diseñar robots y a los productos que involucren a sistema de control para el diseño de productos o procesos inteligentes, lo cual busca crear maquinaria más compleja para facilitar las actividades del ser humano a través de procesos electrónicos en la industria mecánica, principalmente (Valdiosera, 2006)
Plan estratégico	El plan estratégico es el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos (Goodstein, 1998)
Planeación	Previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias, o una apropiada asignación de los recursos disponibles (Ansoff ,1987).
Planeación estratégica	La planeación estratégica, es un conjunto de acciones, que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos

estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver (Tomasini, 1990).

**Producto Interno Bruto
(PIB)**

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo y un territorio determinado (INEGI, 2014)

Nomenclatura

- **CECSA** Compañía Editorial Continental
- **CUMEX** Consorcio de Universidades Mexicanas
- **ECAFSA** Company Research & Investing Information
- **EFE** Evaluación de Factores Externos
- **EFI** Evaluación de Factores Internos
- **ENAPROCE** Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- **FODA** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- **INEGI** Instituto Nacional de Estadística y Geografía
- **IPN** Instituto Politécnico Nacional
- **PDCA** Plan, Do, Check, Act
- **PIB** Producto Interno Bruto
- **PyMEs** Pequeñas y Medianas Empresas
- **SCIAN** Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
- **SE** Secretaría de Economía
- **SWOT** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **UASLP** Universidad Autónoma de San Luis Potosí
- **UM** Universidad de Murcia

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo dar una propuesta de plan estratégico para la empresa iMATi de México que le permitan lograr posicionarse y ser más competitiva en el mercado de la ingeniería mecatrónica.

Derivado del análisis realizado a la empresa, se observó que esta no cuenta con estrategias de planeación que le permitan tener crecimiento y posicionamiento, lo que se identificó fue que en los últimos años los ingresos por los que la empresa se mantenía rentable provenían de solo uno de sus clientes más grandes, lo que provocó que la empresa descuidara a sus clientes pequeños aunque no menos rentables, por otro lado al enfocarse en un solo cliente dejó a un lado la generación de estrategias que le permitieran captar nuevos clientes.

Para el desarrollo de esta investigación se trabajó de la mano con los socios y empleados de la empresa, se realizaron algunas sesiones de trabajo donde se recabaron datos importantes que permitieron identificar las principales áreas de oportunidad en las cuales se tenía que enfocar el trabajo.

La metodología de investigación en la cual se basó por el propósito de la investigación es del tipo descriptiva; se identificó información sobre los característicos particulares del problema, hasta conocer la situación concreta para posteriormente plantear soluciones en base al análisis previo, el proceso que se siguió es de carácter cualitativo.

En la parte media del presente trabajo se presentan los fundamentos de la planeación, algunos ejemplos de modelos de planeación estratégica, así como los pasos a seguir para integrar un plan estratégico, el análisis de todos estos conceptos fueron las bases para la definición de las estrategias planteadas en el último capítulo.

En el capítulo 5 de este documento se realiza una propuesta de plan estratégico para la empresa, dicho plan se centra básicamente en las acciones que en conjunto se definieron con la alta dirección, finalmente se dan algunas recomendaciones de cómo lograr implementar el plan con éxito.

Abstract

The objective of this research work is to provide a strategic plan for the iMATi company in Mexico that will allow it to position itself and be more competitive in the mechatronic engineering market.

Derived from the analysis made to the company, it was observed that it does not have planning strategies that allow it to have growth and positioning, what was identified was that in recent years the revenues for which the company remained profitable came from only one of its largest customers, which caused the company to ignore its small but not less profitable customers, on the other hand, by focusing on a single client, I put aside the generation of strategies that would allow it to attract new clients.

The development of this research work was done hand in hand with the partners and employees of the company, there were some work sessions where important data was collected that allowed identifying the main areas of opportunity in which the work had to be focused.

The research methodology on which it was based for the purpose of the research is of the descriptive type; Information was identified about the particular characteristics of the problem, until the specific situation was known and later solutions were proposed based on the previous analysis, the process that was followed is qualitative.

In the middle part of this document we present the foundations of planning, some examples of strategic planning models, as well as the steps to follow to integrate a strategic plan, the analysis of all these concepts were the basis for the definition of strategies raised in the last chapter.

In chapter 5 of this document a strategic plan proposal for the company is made, this plan is basically focused on the actions that were jointly defined with senior management, finally some recommendations are given on how to successfully implement the plan.

Introducción

En la actualidad las PyMEs en muchos países son consideradas como motores de la economía, México no es la excepción ya que estas generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país, derivado de su importancia y del avance que este tipo de organizaciones han tenido en los últimos años, se hace de vital importancia su desarrollo y permanencia, uno de los factores más importantes que deben considerar este tipo de organizaciones son los procesos de planeación que deben tener internamente con la finalidad de mantenerse en el mercado ser potencialmente exitosas y lograr consolidarse en el mercado.

La planeación en si es el conjunto de actividades definidas para lograr un objetivo en específico, cualquiera que este sea, es decir determinar las estrategias a seguir para lograr las metas a corto, mediano y largo plazo, la planeación se puede aplicar para todo tipo de actividades, que pueden ir desde las actividades del día a día, hasta la planeación de grandes proyectos, de ahí la importancia que tiene la planeación en cualquier organización independientemente del tamaño que esta tenga.

La planeación en las PyMEs es el origen para que este tipo de empresas se mantengan durante los primeros años de vida, establecer metas definidas de acuerdo con la etapa en la que se encuentre la organización es fundamental para su desarrollo y posicionamiento, de ahí la importancia de no dejar a un lado este factor en este tipo de organizaciones.

El presente trabajo de investigación analiza una serie de herramientas de planeación que se han aplicado en distintos periodos y en distintos tamaños de organizaciones con la finalidad de analizar los que más se adapten a la empresa caso de estudio, posteriormente se analizara el caso de una pequeña empresa con la finalidad de aplicar las herramientas analizadas y así poder dar una recomendación para ser implementados por la organización.

El trabajo de investigación consta de 5 capítulos estructurados de la siguiente forma:

En el capítulo I. se analiza el contexto de las PyMEs en México, se detalla el avance que ha tenido el sector de servicios, posteriormente se analizan los resultados de la encuesta de

Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015), realizada por el INEGI, dicho estudio tiene como objetivo mostrar las características de operación y desarrollo que las PyMEs han tenido, posteriormente se desarrolla el contexto temporal en el que basaremos el trabajo de investigación, aquí se hace un análisis de la empresa iMATi de México, dicha empresa será el caso de estudio, se muestran aspectos fundamentales de la empresa como son; antecedentes, descripción de los servicios prestados, estructura organizacional, principales clientes, etc.

En el capítulo II. se desarrolló el marco teórico, aquí se estudian algunos conceptos de planeación, se presentan algunos modelos de planeación estratégica, así como los pasos a seguir para integrar un plan estratégico, el análisis de todos estos conceptos fueron las bases para la definición de las estrategias planteadas en el último capítulo.

En el capítulo III. se describe la metodología de investigación, aquí se identifica el problema, los objetivos tanto general como específicos, la justificación y las variables de investigación, finalmente se describe la metodología a seguir, en este caso es de carácter descriptiva y por el proceso de la investigación es de carácter cualitativa.

En el capítulo IV. se centra en el análisis de la situación actual de la empresa iMATi de México, aquí se desarrolló un análisis de los factores externos e internos que afectan a la empresa, posteriormente se revisó como estaba conformada la organización, hasta revisar su evolución, finalmente se realizó una matriz FODA con la finalidad de tener una visión global de la empresa.

En el capítulo V. se diseñó el plan estratégico propuesto para la empresa iMATi de México, aquí se define los sistemas objetivos bajo los cuales la empresa se regirá, también se identifican los objetivos y estrategias que se recomiendan en base a los análisis realizando en los capítulos anteriores.

Capítulo 1. Marco contextual

En el presente capítulo se describe el contexto actual de las pequeñas y medianas empresas en México, particularmente se centra en las pequeñas empresas del sector servicios, en este capítulo también se muestran los resultados de la encuesta de productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas 2015, realizada por el INEGI, también se realiza un diagnóstico inicial de la empresa caso de estudio.

Capítulo 1. Marco contextual

1.1 Contexto de las pequeñas y medianas empresas en México

Las PyMEs son las unidades económicas más antiguas y a partir de ellas se inicia la organización productiva moderna, en la actualidad las Pequeñas y Medianas Empresas son consideradas en muchos países como motores de la economía.

El concepto de pequeñas y medianas empresas dependen de diversos criterios como son, número de empleados que la integran, ingresos anuales, entre otros.

El desarrollo de las PyMEs en los últimos años ha crecido de manera exponencial, en los últimos años el gobierno de México ha creado una serie de programas con la finalidad de impulsar el crecimiento de este tipo de empresas, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía , INEGI (2014), existen 4.2 millones de unidades económicas en México. De ese universo, el 99.8% son consideradas Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs, las cuales aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país.

La Secretaria de Economía, SE (2014), hablan acerca de las posibilidades de éxito de las PyMEs, ya que las posibilidades de éxito en el mercado local son en promedio de entre el 25 y 30 por ciento, muy por debajo de la media mundial que es de alrededor del 40 por ciento.

El gobierno de México ha creado diferentes políticas y programas con el fin de apoyar el desarrollo de las PyMEs, estadísticas realizadas por el Observatorio PYME (2003), arroja los siguientes resultados

- El 65 por ciento de este tipo de empresas son de tipo familiar, de estas solo el 45 por ciento tienen antigüedad de 12 años en el mercado.
- 12 por ciento son empresas con menos de 4 años en el mercado

Pero de las PyMEs de tipo familiar lo que se identificó es que en su mayoría suelen tener problemas para su consolidación, seguido por la falta de preparación para enfrentarse a las limitaciones del día a día.

Según un artículo de la revista Forbes (2019), los retos de la PyMEs en México se centran en lo siguiente:

“Velocidad de crecimiento y escalabilidad los cuales se reflejan en un rápido estancamiento de ventas, mismo que se mantiene tras el paso de los años, así como en la dificultad para aterrizar planes estratégicos y ejecutarlos”.

Según las estadísticas presentadas por el INEGI (2015), en su reporte sobre Pequeñas y Medianas Empresas, la distribución de número de personas que participan en una PyME es la siguiente:

Tabla 1. Número de Empresas por Tamaño y Personal Ocupado

Tamaño	Empresas		Personal Ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 058 543	100	100

Fuente: INEGI (2014).

De acuerdo con datos del Censo Económico (2014), para micro, pequeña, mediana y gran empresa:

- A 2014 en la economía de México siguen predominando los negocios pequeños y los de recientes creación (el promedio de personas ocupadas por establecimiento es de 5).
- De 2009 a 2014 se reporta un incremento en el factor de producción de las microempresas, en comparación con los años anteriores, se reporta un incremento en la aportación a esta variable de los establecimientos micro y pequeños al pasar de 8.3 a 9.8% y de 9.0 a 9.5%, respectivamente.
- La contratación de personal no dependiente de la razón social, sino suministrado por otra empresa, sigue incrementándose al pasar de representar el 13.6% del total del empleo en 2008, al 16.6% en 2013. Son los establecimientos comerciales quienes reportan una mayor incidencia en esta nueva modalidad de reclutamiento de mano de obra.

Tabla 2. Estratificación de las Empresas por Sector Económico

Tamaño	Número de Personas Ocupadas		
	Manufacturas	Comercio	Servicios
Micro	1-10	1-10	1-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: INEGI (2014).

Según los resultados publicados en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ENAPROCE (2015), presenta lo siguiente:

- De poco más de 4 millones de empresas existentes en México durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con el 2.0% y el 13.5% y las medianas que representan el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.
- Del total de empresas consideradas por la ENAPROCE, el 12.6% imparte capacitación a su personal. Por tamaño resalta la participación de las empresas medianas y pequeñas, mismas que registran el 73.7% y 55.8% del total de unidades de esos segmentos en forma respectiva. En las microempresas el 11.5% capacitan a su personal.
- El 43.6% de las empresas medianas además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, instrumentan procesos de mejora continua para evitar que se presenten eventualidades en el futuro; esta acción representa el 30.8% y 9.8% en las empresas pequeñas y microempresas, respectivamente.
- En este mismo rubro, en los tres tamaños de empresa destaca la participación del personal que cuenta con educación básica (preescolar, primaria y secundaria), alcanzando el 51.8% en las microempresas, seguidas de las empresas medianas con el 51.4% y las empresas pequeñas con el 46.5 por ciento.

El planteamiento del presente trabajo se enfocará en las pequeñas empresas, del sector servicios orientados los servicios profesionales, científicos y técnicos ubicados en la zona metropolitana.

1.2 El sector de servicios en las pequeñas y medianas empresas en México.

Según los indicadores económicos presentados por el INEGI (2014), establecimientos del sector servicios de PyMEs, indican que los servicios que presentan mayores ingresos son los siguientes: los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles reportaron una alza de 28.9%, producto de mayores ingresos en los servicios de alquiler de maquinaria y equipo industrial, comercial y de servicios, y de automóviles, camiones y otros transportes terrestres; los servicios profesionales, científicos y técnicos 23.3%, como consecuencia del crecimiento de los servicios de publicidad arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas, y consultoría en computación, básicamente, y los de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos con un ascenso de 19.7 por ciento. Le siguieron, los servicios de salud y de asistencia social con un incremento de 3.4%, por los ingresos en hospitales de otras especialidades médicas y hospitales generales; los servicios de transportes, correos y almacenamiento 2.1% destacando los de transporte marítimo y por ferrocarril; los de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas 1.8% resultado de ingresos superiores en restaurantes de autoservicio y de comida para llevar y hoteles y moteles.

- También plantea que los establecimientos pequeños y medianos, son muy importantes con relación a la generación de empleo, estos generan 4 de cada 10 puestos de trabajo, superando a las empresas manufactureras.
- Las empresas de servicios son también las que muestran mayores porcentajes con relación al personal ocupado por tipo de empresa, en el Estado de México el 35.8 % y en el DF 48.9%.

De acuerdo con INEGI (2014), los servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades a terceros, ya sea con carácter mercantil, profesional, social o cultural, las unidades económicas de los Servicios representaron 38.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, después del comercio.

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN (2013), agrupa los servicios en los siguientes sectores:

- 1) Información en medios masivos.
- 2) Servicios financieros y de seguros.
- 3) Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.
- 4) Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- 5) Corporativos.
- 6) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación.
- 7) Servicios educativos.
- 8) Servicios de salud y de asistencia social.
- 9) Servicios de esparcimiento, culturales deportivos, y otros servicios recreativos.
- 10) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
- 11) Otros servicios excepto actividades gubernamentales

Figura 1. Importancia de los servicios en la economía



Fuente: INEGI (2014).

Tabla 3. Evolución de las Unidades Económicas por Estrato 2008 y 2013

Estratos	Unidades Económicas		Crecimiento %
	2008	2013	2008 vs 2013
Total Servicios	1 367 287	1 637 362	19.8
Micro	1 291 080	1 560 949	20.9
Pequeña	64 310	64 274	-0.1
Mediana	6 555	5 923	-9.6
Grandes	5 342	6 216	16.4

Fuente: INEGI (2014).

Tabla 4. Servicios- Características Principales de los Establecimientos según Tamaño

Sector/ tamaño	Unidades económicas		Personal ocupado		Remuneraciones		Ingresos		Total, de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de Pesos	%	Miles de Pesos	%	Miles de Pesos	%
Servicios profesionales científicos y técnicos	89 254	100	606 396	147	35 278 502	100	166 657 376	100	50 004 217	100
Micro	81 034	90.8	237 650	39.2	7 082 437	21.8	36 301 024	22	18 105 907	36
Pequeña	7 526	8.4	162 841	26.9	10 366 643	23.5	39 172 406	24	10 928 689	22
Mediana	300	0.3	22 045	3.6	2 299 098	9.2	15 365 815	9.2	2 592 764	5.2
Grandes	394	0.4	183 860	77.4	15 530 324	45.5	75 818 131	46	18 376 857	37

Fuente: INEGI (2014).

1.3 Las pequeñas empresas

La definición de pequeña empresa puede variar en muchos sentidos, en algunos países se considera como referencia el número de personas, en otros lugares el nivel de ventas, o incluso el tipo de sector al que está orientada, tomaremos una definición universal de pequeña empresa

Según Fleitman (2000), las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

- Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

Ventajas de las pequeñas Empresas

De acuerdo con Leebaert (2010), la pequeña empresa:

- Tiende a ser económicamente más innovadora que las compañías más grandes, es más apta para responder a las cambiantes exigencias del consumidor, más dispuesta a crear oportunidades para las mujeres y grupos minoritarios y para emprender actividades en las zonas empobrecidas.
- Tiene la capacidad de realizar alianzas y sociedades, a diferencia de las grandes empresas con intereses competitivos demarcados.
- Actúa como punto de entrada a la economía de trabajadores nuevos o previamente menospreciados.

De acuerdo con los resultados de la ENAPROCE (2015), algunas de las principales características de las pequeñas empresas en México son las siguientes:

- El 51% del personal ocupado tiene educación media superior
- 40 de cada 100 empresas solucionan los problemas del proceso de producción y realizan acciones posteriores para evitarlos
- Casi 28% de las empresas monitorea de 3 a 5 indicadores sobre su desempeño
- El 24.4% señala que no crecen debido al excesivo número de trámites e impuestos elevados
- de cada 100 empresas participan en cadenas de valor
- 74 de cada 100 empresas declaran que no participan en cadenas de valor por falta de información
- 93.4% de las empresas usa equipo de cómputo y 92.4% utiliza internet

1.4 Las pequeñas empresas de servicios

De acuerdo con los resultados del Censo Económico (2014), las empresas pequeñas de servicios reportaron como personal ocupado total 16.5%, ocuparon por ello el tercer lugar en importancia respecto a la generación de empleos;

El tercer sector en importancia por su personal ocupado fue Servicios profesionales, científicos y técnicos, que concentró en 7 526 establecimientos al 12.1% del personal ocupado total sus remuneraciones representaron 15.6% y los activos fijos 6.1 por ciento.

Tabla 5. Servicios- Unidades Económicas Pequeñas, Características Principales

Sector	Unidades económicas		Personal ocupado		Remuneraciones		Ingresos		Total, de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de Pesos	%	Miles de Pesos	%	Miles de Pesos	%
Hoteles y restaurantes	18761	29.2	386 417	28.7	13 765 762	20.7	97 042 230	23.8	52 190 495	36.2
Servicios educativos	12001	18.7	260 704	19.3	9 864 268	14.8	33 412 546	8.2	19 632 406	21.9
Servicios profesionales, científicos y técnicos	7526	11.7	162 841	12.1	10 366 643	15.6	39 172 406	9.6	10928 689	5.2
Otros servicios excepto gobierno	7341	11.4	141 136	10.5	8 293 412	12.5	35 190 551	8.6	15 822 931	36.8

Fuente: INEGI (2014).

Distribución Territorial de los Establecimientos del Sector Servicios.

Para la distribución de las entidades por regiones la ENAPROCE (2014), ha tomado como base las 5 mesorregiones que se definen en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, las cuales se integran de la siguiente forma:

- Región Sursureste: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán.
- Región Centro-Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, San Luis Potosí y Zacatecas.
- Región Centro: Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Querétaro y Tlaxcala.
- Región Noreste: Coahuila de Zaragoza, Chihuahua, Durango, Nuevo León y Tamaulipas.
- Región Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora.

Los negocios dedicados a la prestación de Servicios se encuentran en su mayoría en la Región Centro registró el mayor número de unidades económicas, personal ocupado e ingresos del país, con 29.1, 38.4 y 47.7%, respectivamente. En esta región, los micronegocios representaron 94.9%; los pequeños, 4.2%; mientras que los medianos y grandes tuvieron 0.4 y 0.5%, respectivamente.

En particular y para nuestro caso de estudio, nos enfocaremos en las pequeñas empresas ubicadas en la zona metropolitana.

Tabla 6. Servicios- Región Centro, Unidades Económicas por entidad según Tamaño

Región/Entidad	Total		Micro		Pequeñas		Medianas		Grandes	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Región Centro	476221	100%	451736	100%	20096	100%	2072	100%	2317	100%
D.F	169936	35.7%	155167	34.3%	11842	58.9%	1322	63.8%	1605	69.3%
Hidalgo	36527	7.7%	35396	7.8%	992	4.9%	81	3.9%	58	2.5%
México	190239	39.9%	184943	40.9%	4481	22.3%	423	20.4%	392	16.9%
Morelos	32615	6.8%	31402	7.0%	1027	5.1%	97	4.7%	89	3.8%
Querétaro	28641	6.0%	26958	6.0%	1403	7.0%	129	6.2%	151	6.5%
Tlaxcala	18263	3.8%	17870	4.0%	351	1.7%	20	1.0%	22	0.9%

Fuente: INEGI (2014).

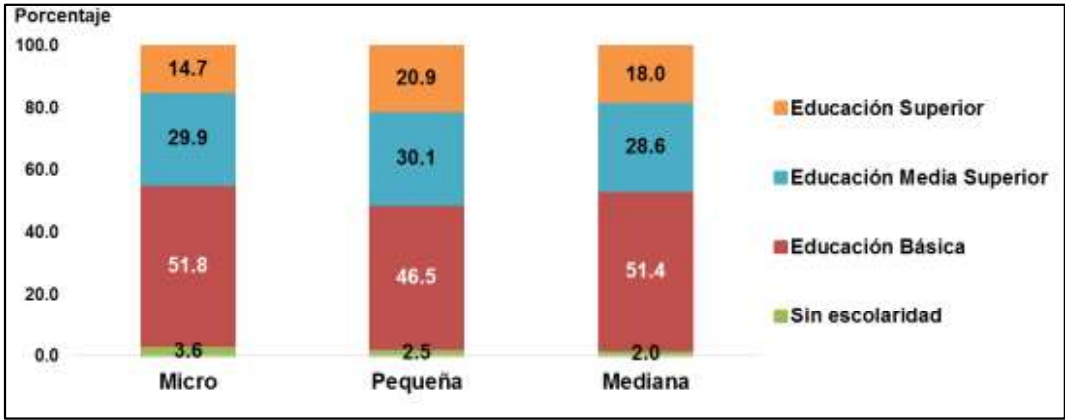
1.5 Resultados de la Encuesta de Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ENAPROCE, (2015).

El objetivo de la ENAPROCE (2015), es generar información de alcance nacional que permita conocer las características de operación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la medición de sus habilidades gerenciales y de emprendimiento, las fuentes de financiamiento que utilizan, las cadenas productivas en las que se insertan, las capacidades tecnológicas y de innovación que desarrollan, el ambiente de negocios en el que se desenvuelven, la regulación que las rige, así como el conocimiento de los apoyos gubernamentales que reciben, lo que contribuye a la toma de decisiones para el fomento de la cultura empresarial en nuestro país.

A continuación, se muestran parte de los resultados de la última Encuesta de Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, orientando el análisis de los resultados a las empresas de nuestro caso de estudio, pequeñas empresas del sector de servicios.

Para el rubro de la escolaridad del personal ocupado, la encuesta mostro los siguientes resultados:

Figura 2. Distribución del Personal Ocupado, Según nivel de Escolaridad por Tamaño de Empresa

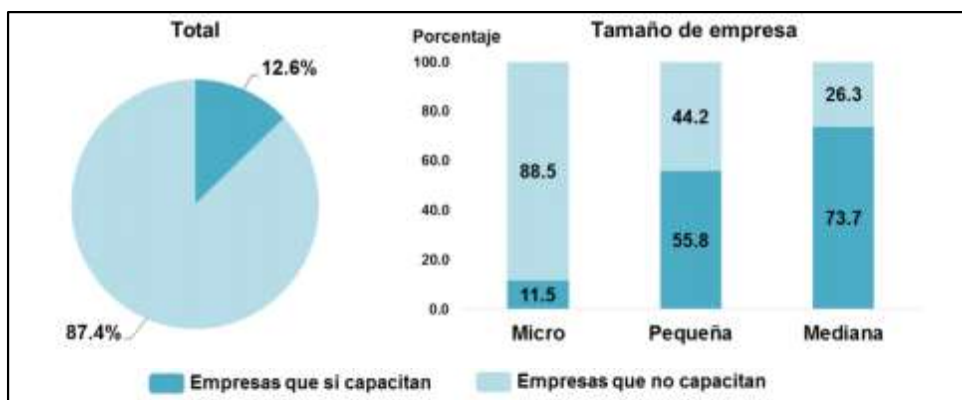


Fuente: ENAPROCE (2015).

En este rubro, para los tres tamaños de empresa, la educación básica destaca con una amplia participación, particularmente en el caso de las pequeñas empresas, que son nuestro caso de estudio, representa un 46.5%.

Otro rubro importante, es el tema de capacitación, los resultados obtenidos fueron que solo el 12.6% global de las empresas consideradas por el ENAPROCE imparten capacitación a su personal, en el caso de las empresas pequeñas 55.8%.

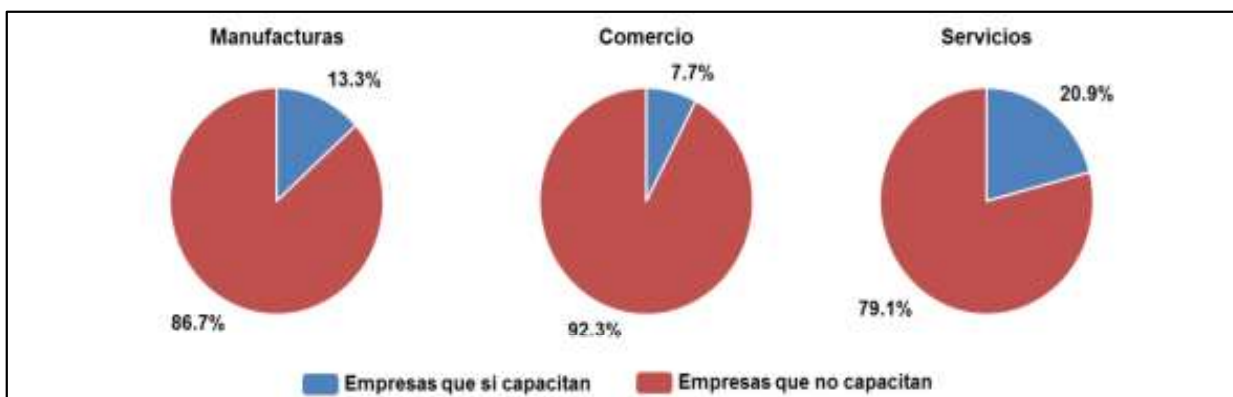
Figura 3. Distribución del Número de Empresas que Imparten Capacitación al Personal



Fuente: ENAPROCE (2015).

En el caso particular de las empresas del sector de servicios, el escenario queda de la siguiente manera, solo el 20.9% si capacitan.

Figura 4. Distribución del Número de Empresas que Imparten Capacitación al Personal por Sector de Actividad Económica



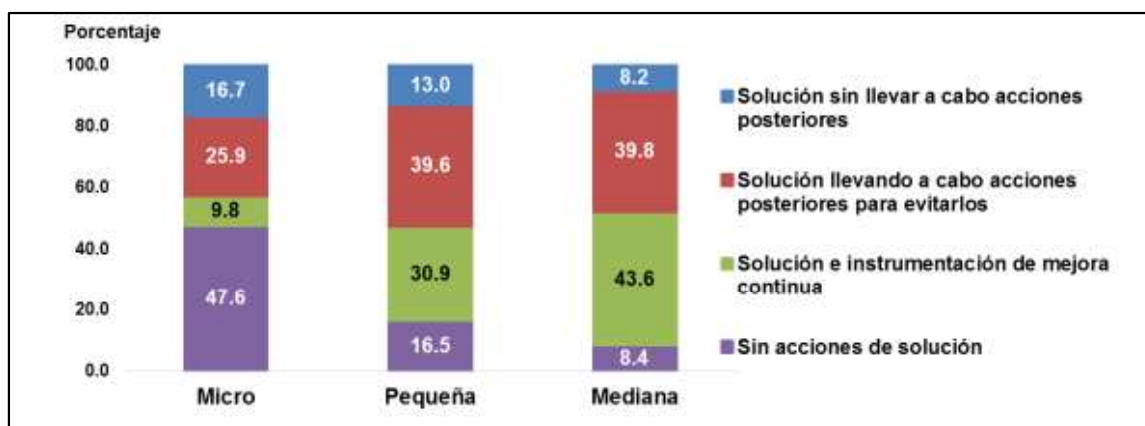
Fuente: ENAPROCE (2015).

Dentro de la encuesta también se consideró, el rubro de Capacidades Gerenciales:

Según Córdoba & Lozano (2008), Las competencias en el ámbito gerencial son rasgos fundamentales que indican formas de comportamiento o de pensar, en el ámbito gerencial radica en el entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, de ahí la importancia que se le otorga a la actividad creadora del gerente en su proceso de toma de decisiones.

En este sentido, los resultados obtenidos de la ENAPROCE (2015), muestran lo siguiente: solo el 43.6% de las empresas medianas además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, instrumentan procesos de mejora continua para evitar que se presenten eventualidades en el futuro; esta acción representa el 30.9% y 9.8% en las empresas pequeñas y microempresas, respectivamente.

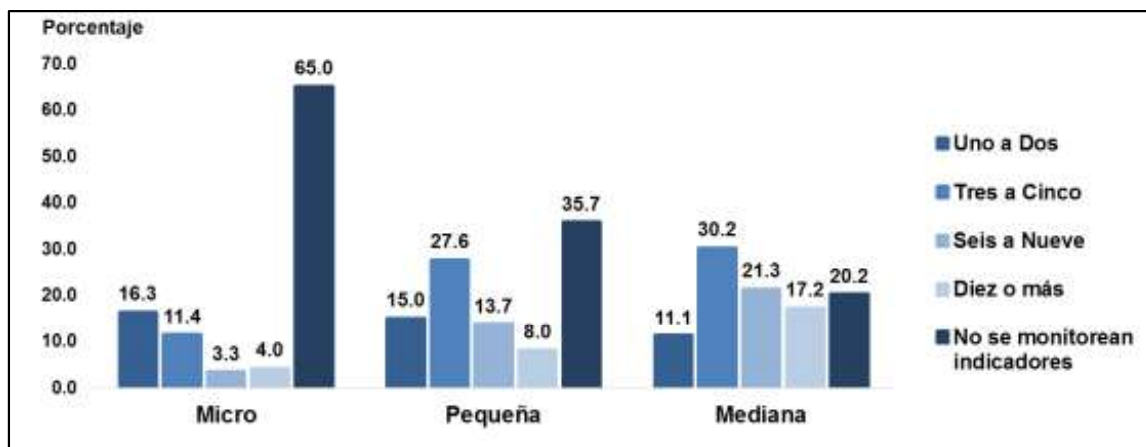
Figura 5. Distribución del Número de Empresa según las Acciones que Instrumentaron ante Problemas Presentados en el Proceso de Producción



Fuente: ENAPROCE (2015).

Por su parte la ENAPROCE (2015), analizo las capacidades gerenciales de las empresas, así como el seguimiento que hacen a los indicadores clave de desempeño, dentro de los resultados se destaca que el 30.2% de las empresas medianas monitorean de tres a cinco indicadores. En el caso de las micro y pequeñas empresas el 65.0% y el 35.7%, respectivamente, no llevan a cabo esta acción.

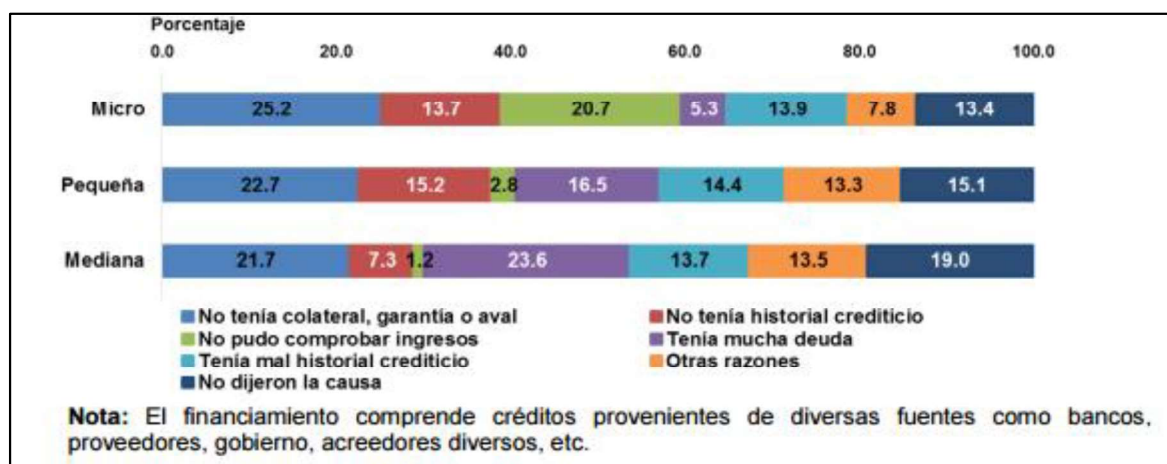
Figura 6. Distribución del Número de Empresas Según los Indicadores de Desempeño que Monitorean



Fuente: ENAPROCE (2015).

De acuerdo con los resultados que muestra la figura anterior, las micro y pequeñas empresas a las que se les rechazó un crédito señalan que la inexistencia de colateral garantía o aval impidió que recibieran financiamiento en el periodo 2013- 2014, con el 25.2% y 22.7% respectivamente, en tanto que el 23.6% de las empresas medianas con rechazo señalan que tenían muchas deudas como la razón principal. Particularmente en el caso de las empresas pequeñas nos llama la atención que el 16.5%, no recibían este tipo de financiamiento por tener muchas deudas.

Figura 7. Distribución del Número de Empresas según la Razón Principal por las que no les otorgaron Financiamiento



Fuente: ENAPROCE (2015).

1.6 Diagnóstico de la empresa caso de estudio

1.6.1 Antecedentes de la empresa

La empresa caso de estudio es la organización iMATi de México dicha organización nace a mediados de 2011, cuando sus fundadores Jaime Montes Autrique y Alfredo Trejo Villadonga deciden emprender un negocio de servicios profesionales basado en sus conocimientos técnicos.

Esta empresa se dedica a la presentación de servicios profesionales de Ingeniería Mecatrónica en la cual se ofrecen soluciones completas de automatización, implementando todo tipo de sistemas de control automático para la industria, tanto para líneas nuevas, como para existentes.

iMATi de México diseña, desarrolla, instala y pone en marcha proyectos de automatización y control de maquinaria, procesos industriales y procesos comerciales para distintos sectores, ofrecer soluciones enfocadas a las necesidades del cliente, que pueden ir desde un solo componente hasta un sistema completo integral.

Figura 8. Logotipo de la empresa iMATi de México

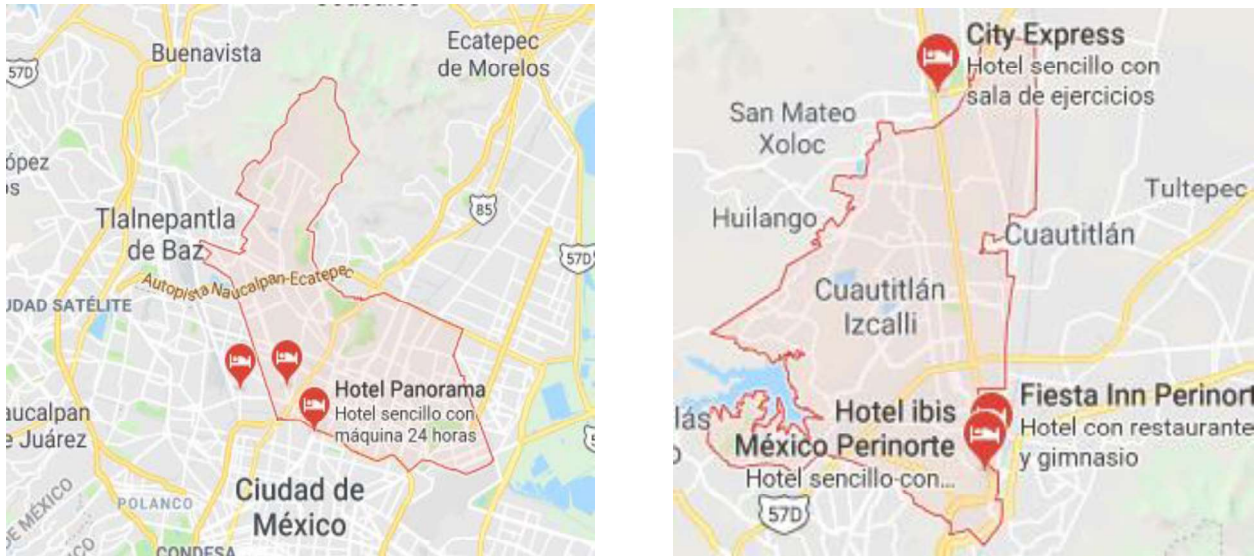


Fuente: iMATi de México.

Ubicación de la empresa

La empresa cuenta con una oficina central ubicada en el municipio de Cuautitlán Izcalli y con una planta operativa ubicada Gustavo A. Madero CDMX.

Figura 9. Ubicaciones de la Empresa iMATi de México



Fuente: Google Maps (2018).

1.6.2 Descripción de los servicios prestados

La empresa iMATi de México se dedica a la realización de servicios profesionales relacionados con la automatización de procesos lo cual incluye:

- Automatización de sistemas de Ventilación Mayor: Consiste en realizar la ingeniería, fabricación de tableros, instalación de equipos, programación y puesta en marcha de los sistemas con la finalidad de tener un equipo de confianza que en caso de existir una emergencia permita la evacuación de los humos permitiendo la salida de las personas.

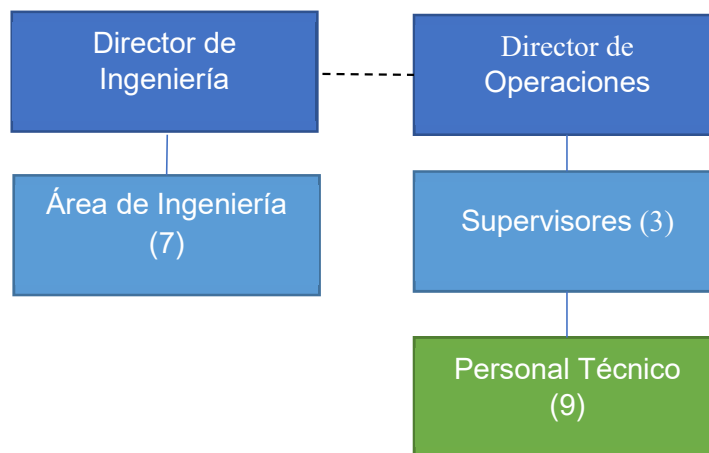
- Modernización de Maquinaria: Consiste en evaluar la maquinaria existente y proponer modernizaciones del sistema de control que permitan mantener y mejorar la operación de estas.
- Desarrollo de Ingeniería: Consiste en llevar a cabo la ingeniería requerida en las áreas de Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Mecánica o Ingeniería Mecatrónica para permitir el desarrollo de proyectos.

1.6.3 Estructura organizacional

iMATi de México es una pequeña empresa que pertenece al sector de servicios, tomado como referencia el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, (SCIAN, 2013), se agrupa dentro de las empresas que prestan servicios profesionales, científicos técnicos.

Actualmente en iMATi colaboran veintidós personas distribuidas en dos áreas principales:

Figura 10. Organigrama actual de la empresa iMATi de México



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con entrevistas realizadas con los fundadores de la empresa a continuación se describen las principales actividades de cada departamento:

Departamento de Ingeniería; es el responsable de analizar las necesidades de los clientes con el fin de encontrar la mejor solución a los problemas que estas presentan, bajo su responsabilidad se encuentran las siguientes actividades:

- Analiza los requerimientos del cliente con la finalidad de proveer soluciones integrales que cumplan las necesidades costo- beneficio para el cliente.
- Define las especificaciones de los productos y servicios con la finalidad de que cumplan altos estándares de calidad
- Garantiza que los servicios prestado cumplan las normas aplicables
- Mantiene la relación con los proveedores con la finalidad de adquirir los suministros necesarios para la ejecución de los proyectos, acuerdos de las compras, especificaciones los materiales a adquirir, gestión de los inventarios.
- Responsable de la administración de los equipos de trabajo, asignación de personas a proyectos.
- Da seguimiento a la ejecución de los proyectos con la finalidad de cumplir con los compromisos establecidos con el cliente.

El departamento de ingeniería cuenta con un director asignado, el cual tienen como objetivo garantizar el buen funcionamiento de la empresa, así como la coordinación de las áreas para la planeación y ejecución de los trabajos, sus responsabilidades abarcan lo siguiente:

- Coordinar, organizar y canalizar el desarrollo y aplicación de los proyectos.
- Evaluar la factibilidad de nuevos proyectos y el tiempo estipulado.
- Supervisar el cumplimiento de cada uno de los proyectos asignados.
- Definir estrategias, recursos y fases para el cumplimiento de cada proyecto.

El área de ingeniería está compuesta por ingenieros en los ramos de Arquitectura, Ing. Mecánica, Ing. Industrial e Ing. Mecatrónica los cuales son encargados del desarrollo de ingeniería de los proyectos de la empresa.

Departamento de Operaciones; es el área responsable de ejecutar el trabajo de campo, tiene como objetivo ejecutar en tiempo y forma los proyectos asignados por el departamento de ingeniería, dicho departamento tiene como responsabilidades:

- Elaborar informes y reportes relacionados con los tiempos de ejecución y desarrollo de los proyectos.
- Supervisar y validar los resultados del proyecto (post-instalación), en cuanto a valores de eficiencia, scrap y costos.
- Supervisar la entrega en los proyectos asignados por el área de ingeniería
- Supervisar al personal bajo su cargo, estableciendo puntos de control.
- Mantener y controlar los elementos de seguridad y los mecanismos de prevención.

El Director de Operaciones es el encargado del personal operativo de la empresa, así como de coordinador de programas y ejecuciones de obra, el director de operaciones tiene a su cargo a los siguientes puestos.

Supervisores: Encargados de supervisar los trabajos realizados por el personal técnico y dar seguimientos a los mismos para la conclusión de los proyectos.

Personal Técnico: Responsable de las actividades técnicas en lo relacionado a la ejecución de trabajos, instalaciones y mantenimiento, atiende las instrucciones de los supervisores.

De acuerdo a lo que se revisó en la estructura organización, se puede identificar que la estructura actual de iMATi de México es resultado de las necesidades que se han ido presentando en la organización y en algunas situaciones algunas personas tienen que cubrir posiciones en áreas a las que no están asignadas, por otro lado, por lo que se alcanza a observar en el organigrama actual, se puede decir que la asignación actual para las dos áreas está bien proporcionada, pero no existe un equipo dedicado a la parte comercial, esto es un punto muy importante a considerar ya que si bien la empresa se ha mantenido estable y con crecimiento en los últimos años, no se ha observado una estrategia de atracción para nuevos clientes.

Considerando estos elementos se puede definir que la asignación actual de actividades no es la más óptima ya que para el crecimiento de la empresa se necesitan perfiles específicos que cubran las necesidades que actualmente está teniendo la empresa, principalmente actividades enfocadas a las ventas.

Las funciones que se identifican pendientes de cubrir son las que un área comercial debería de cubrir y que por ahora son ejecutadas por una sola persona a tiempo parcial ya que también es responsable de temas operativos de los proyectos que están en curso, algunas de las actividades que se identifican como pendientes y que son en su mayoría las que debería desarrollar un área comercial, son las siguientes:

- Responsable de la imagen de la empresa de cara a los clientes
- Red de ventas
 - Búsqueda de clientes
 - Ofrecimiento de los servicios
 - Colocación de los servicios
- Atención a clientes y servicios post venta
- Precios y niveles de competitividad
- Cartera de clientes
- Cumplimiento de los tiempos de entrega
- Aseguramiento de la calidad de los servicios prestados
- Mercado, Competencia

1.6.4 Descripción de los principales clientes

iMATi de México atiende a todo tipo de industrias, automotriz, alimenticia, robótica, textil, de plásticos, entre otras.

Los principales clientes de la empresa son:

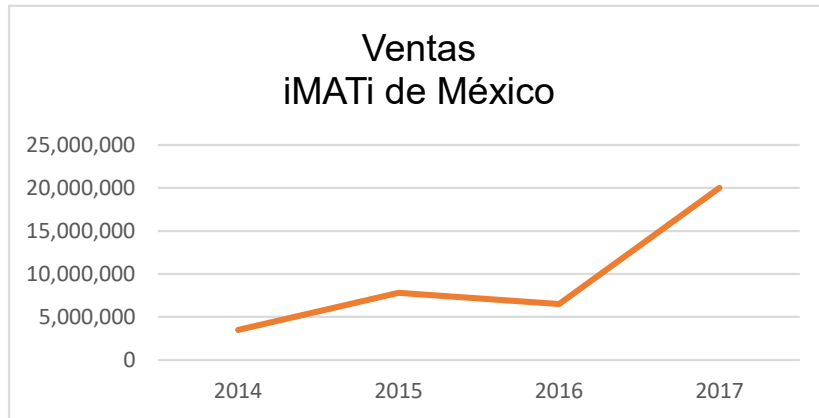
- Soler & Palau es una empresa internacional con filial en México en el estado de Puebla especializada en ventilación la cual ha tenido gran auge en el desarrollo de ventilación para túneles carreteros y metros.
- Automatización Industrial Olivo es una PYME ubicada en el Estado de México dedicada a la venta de equipo de automatización en la región la cual tiene contacto con múltiples empresas en las cuales ofrecen nuestros servicios.
- Real Clean Distribuciones empresa dedicada a la producción y llenado de envases de productos de limpieza líquidos.

Por otro lado, considerando que la empresa iMATi de México pretende incrementar sus clientes esta podría atacar todo tipo de industrias, incluso en sectores en los que por el momento no ha participado.

1.6.5 Cartera de servicios y su evolución.

iMATi de México lleva en el mercado más de 5 años, en este periodo la empresa ha mostrado un avance considerable, aunque los fundadores indican que se han presentado algunos problemas principalmente por el retraso de pago de algunos clientes o incluso la falta de, a continuación, se muestra una gráfica del crecimiento de las ventas de los servicios ofrecidos durante los últimos años.

Figura 11. Crecimiento de Ventas Anuales de la Empresa iMATi de México



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se observa que en el último año la empresa tiene una tendencia al crecimiento ya que del 2016 al 2017 incremento sus ventas en más del 100 por ciento, aunque si revisamos el comportamiento de los años anteriores de 2014 a 2015 podemos observar que ocurrió lo mismo, pero posteriormente en 2016 las ventas decrementaron en un 17 por ciento, este es un aspecto que habría que tener en cuenta con la finalidad de identificar la causa raíz.

Tabla 7. Matriz de Análisis- Variabilidad de las ventas de iMATi de México

Problema a Estudiar	P1	P2	P3	P4	P5	Resultado del Análisis
¿Por qué no se mantiene constante el incremento de las ventas de la empresa iMATi de México?	Porque los clientes dejan de pagar	Y porque los clientes dejan de pagar	<ul style="list-style-type: none"> • Porque los clientes tienen problemas de liquidez • Porque el cliente se ha ido a la quiebra • Porque simplemente el cliente no quiere pagar 	Porque los clientes tienen problemas de liquidez o se van a la quiebra	Por las condiciones actuales del país en general (económicas, políticas, sociales, etc.)	En todos los casos se deberá tener un contrato con el cliente donde se establezca en los periodos de pago
	Porque la empresa se mantiene en su mayoría por los ingresos de un solo cliente	Y porque la empresa solo tiene un solo cliente	Porque actualmente todos los recursos están enfocados en el proyecto de ese cliente	Porque hay que cumplir en el tiempo y forma establecido con el cliente	Porque se tiene establecido un contrato con el cliente	Definir un plan para la búsqueda de nuevos clientes o el seguimiento de los clientes pequeños

	Porque la empresa no tiene un equipo enfocado a la comercialización de sus servicios	Y porque la empresa tiene un equipo enfocada a la comercialización de los servicios que ofrece	Porque no ha establecido una estrategia para el ofrecimiento de sus servicios	Porque no se ha tenido el tiempo suficiente de implementar la estrategia	Porque se está trabajando a marchas forzadas en los trabajos que actualmente dejan dinero	Implementar un área comercial que este enfocada a la colocación de los servicios ofrecidos.
--	--	--	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia los resultados del análisis de la matriz anterior, se puede obtener tres áreas de oportunidad que le empresa puede considerar.

- Definir un plan para la búsqueda de nuevos clientes o el seguimiento de los clientes pequeños
- Implementar un área comercial que este enfocada a la colocación de los servicios ofrecidos.
- Definición de los objetivos de la organización.

Capítulo 2. Fundamentos teóricos de los planes estratégicos

En este capítulo se describen los conceptos que dan origen a los planes estratégicos, iniciando por los términos básicos de planeación y estrategia, hasta llegar a algunos modelos que dieron origen a los planes estratégicos, posteriormente se presentan los elementos que integran algunos planes estratégicos, el último de ellos es el que se considera para la elaboración del plan que se realiza en el último capítulo del presente documento.

Capítulo 2: Fundamentos teóricos de los planes estratégicos

2.1 Fundamentos de planeación

De acuerdo con Ackoff (1990), algunas personas se rehúsan a planear, al menos conscientemente, y prefieren dejar las cosas al azar; sin embargo, estos anti-planeadores no pueden evitar que la planeación los alcance, por lo que la mayoría de las veces resultan ser víctimas más que beneficiarios, y es en donde surge la disyuntiva de “planear o ser planeado”.

Algunos conceptos de planeación según algunos autores son los siguientes:

De acuerdo con La planeación en términos perfectamente válidos no es más que una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias, o una apropiada asignación de los recursos disponibles (Ansoff ,1987).

R.Terry (1985), indica que la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan que si operan sobre una base de día a día.

A manera de conclusión podemos decir que planear es la definición de un conjunto de estrategias encaminadas a lograr un objetivo en específico, cualquiera que este sea, es decir determinar en él ahora las herramientas que me permitirán definir ciertas acciones en el futuro, con la finalidad de lograr una meta en específico.

2.2 Planeación estratégica

Los conceptos y metodologías relacionados a planeación estratégica han ido evolucionando rápidamente, esto debido a los cambios que se ha dado en las organizaciones, para el desarrollo de este capítulo, se hará una revisión de algunos conceptos relacionados a planeación estratégica, así como de la evolución de estos.

El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica

Existen múltiples definiciones de estrategia, estas en su mayoría incluyen los conceptos de metas, objetivos y organización, a continuación, se describen algunos de ellos:

Tabla 8. Definiciones de Estrategia según Autores

Quinn, (1991)	David, (1994)	Mintzberg, (1994)
Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y las acciones secuenciales que llevan a un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al “mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.	Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias menores que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades y evitar amenazar el impacto de las amenazas externas.	La palabra estrategia ha sido definida por: Plan, curso de acción definido conscientemente, es decir una guía para enfrentar una situación. Maniobra, dirigida a derrotar un oponente o competidor Patrón, de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional Posición, identifica la posición de la organización, en el entorno que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

Considerando estas definiciones se concluye que una estrategia contempla la definición de un plan que permita a una persona/organización a llegar a un objetivo definido por medio de una ruta específica previamente planificada.

Planear es pensar en el futuro, es establecer acciones con anticipación.

Planeación es un procedimiento formal para producir un resultado “articulado”, en la forma de un sistema integrado de decisiones (Mintzberg, 1994).

Planeación estratégica

La planeación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en los objetivos, ¿qué lograr?, hacia la estrategia ¿qué hacer? Con la planeación estratégica se busca concentrarse en los objetivos o área de negocio más representativos de la organización.

Tabla 9. Definiciones de Planeación Estratégica según autores

Mintzberg, (1994)	Menguzzato y Renau, (1990)	Acle Tomasini, (1990)
La planeación estratégica es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas, y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, es decir en un proceso formulado de planeación.	Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.	La planeación estratégica, es un conjunto de acciones, que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Fuente: Elaboración propia.

Con base a las definiciones anteriores se puede decir que la planeación estratégica se enfoca en el análisis y la planeación de los objetivos a largo plazo de una organización, además está también considera las estrategias a seguir, así como definición del que, como, cuando, donde, y quien lo llevara a cabo.

Todas las organizaciones deberían tener implementadas estrategias de planeación, sin importar su tamaño, más aún las pequeñas y medianas organizaciones deberán tener esto en consideración, con la finalidad de tener ventajas competitivas en el mercado, de acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín, (2015) algunos beneficios de la planeación estratégica, en las organizaciones son:

- El control económico de la organización
- Previsión, presupuesto, plan y programas
- Planeación formal y mentalidad estratégica
- Tener un horizonte temporal de planificación.
- Asignación de prioridades dentro de la organización
- Uniforma criterios, hacia donde se quiere mover la empresa
- Identificar las principales variables de la empresa que permiten lograr el éxito
- Mejora la visión de largo plazo del negocio
- Revela y aclara amenazas futuras
- Señala asuntos estratégicos
- Estructura la empresa para la toma de decisiones
- Exige el establecimiento de objetivos
- Requiere de un esfuerzo significativo para lograr una planeación efectiva
- Implica tiempo
- Requiere un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse en un curso de acción

2.3 Modelos conceptuales de planeación estratégica.

De acuerdo con Cuevas (2014), un modelo conceptual es aquel que presenta una idea o imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades, algunas características de estos modelos son:

Premisas de Planeación: Significa lo que se establece con anterioridad o lo que se declara como introductorio, identificar los elementos, pasados, presentes y futuros.

Formulación de Planes: Formular estrategias maestras y de programas

Implementación y Revisión: Los planes deben ser revisado y evaluados para su posterior implementación

Flujos de Información y normas de evaluación y decisión: Asegurarse que la información fluya durante el proceso de planeación, durante todo el proceso es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación.

A continuación, presentaremos 3 modelos de planeación estratégica, dichos modelos son de los más representativos ya que han sido aplicados en distintos tipos de organizaciones.

Modelo de planeación estratégica de George Steiner

Según A. Steiner (1991), la planeación estratégica se puede definir en base a 4 puntos de vista:

- 1) Proceso
- 2) El porvenir de las decisiones actuales
- 3) Filosofía
- 4) Estructura

El modelo de planeación estratégica de A. Steiner (1991), en principio plantea una serie de preguntas que los empresarios se deberían hacer:

- ¿Cuáles son los objetivos básicos de la organización?
- ¿Cuándo serán obsoletos los productos actuales?
- ¿Están aumentando o disminuyendo mis mercados?

Para George Steiner planeación estratégica, es un enfoque de sistemas para guiar a una organización durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr metas específicas,

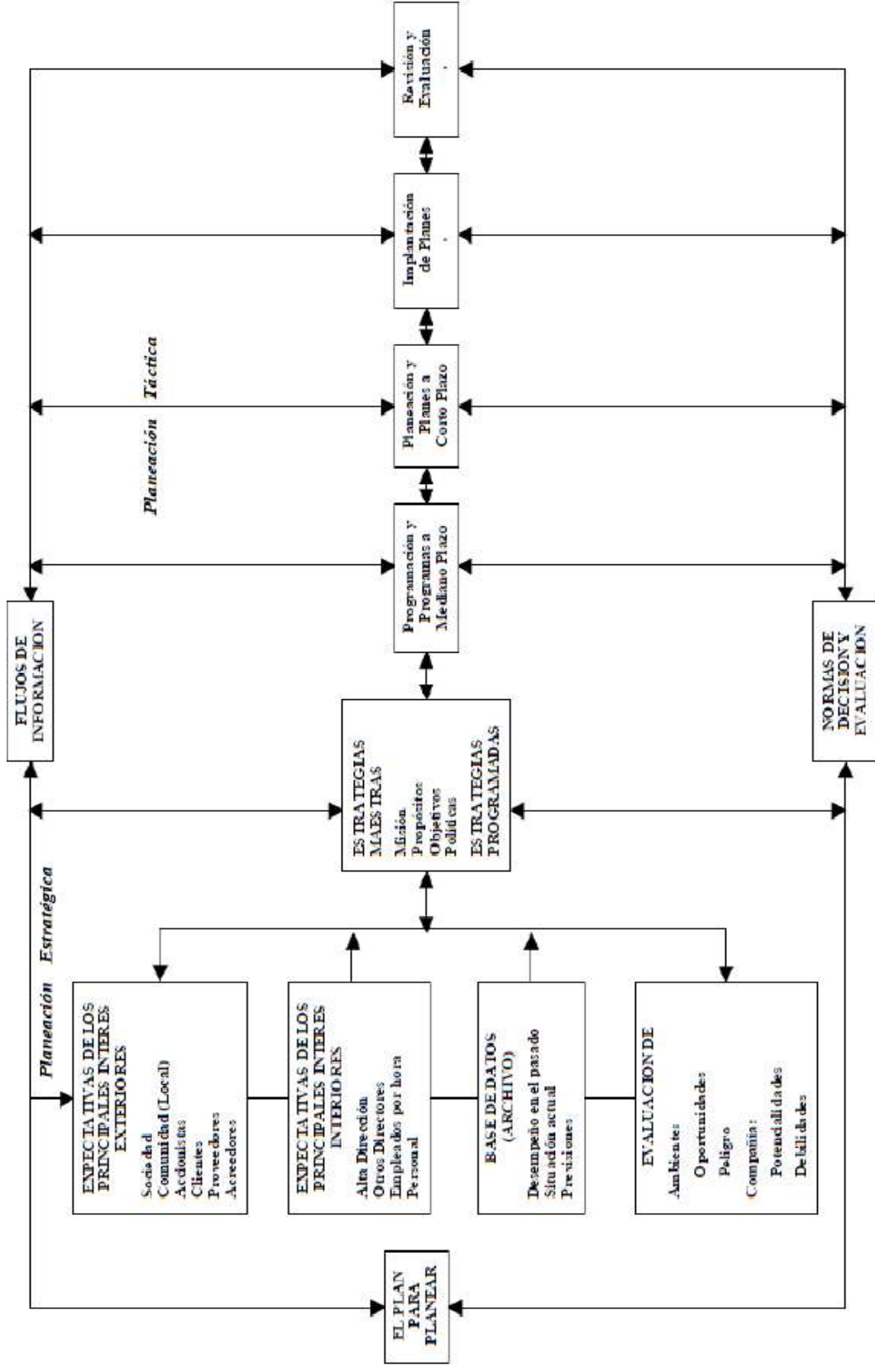
la estrategia y las políticas son 2 puntos principales que orientan a la administración en la toma de decisiones, es decir son una mezcla que permiten lograr resultados objetivos.

El modelo conceptual está estructurado en:

- Plan para planear
- Información Sustancial

Según Steiner (1991), la estructura y el proceso de planeación de comercial de una organización se plasma en el siguiente diagrama.

Figura 12. Modelo Conceptual de Planeación Estratégica de George A. Steiner



Fuente: A. Steiner (1991).

Lo que explica George Steiner en su modelo es lo siguiente:

- Premisas de Planeación, antes de comenzar con el modelo se deberá elaborar un análisis de la situación actual de la organización, para ello se usará una matriz FODA

Es una metodología orientada a definir la situación competitiva de una organización basada en la definición de la situación externa (contexto del mercado), así como las características internas, es decir la situación de esta, con el objetivo de determinar sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- Propósitos Básicos Socioeconómicos, son las aspiraciones fundamentales del orden socioeconómico que una empresa desea satisfacer a través de su existencia
- Valores de la alta gerencia, cada uno de los gerentes tiene su grupo de valores, su ética, su moral.
- Planeación Estratégica a Largo Plazo, es el proceso de determinar los objetivos principales de la organización, así como las políticas y estrategias que gobernarán los recursos que los llevarán a cumplir sus objetivos
 - Misión
 - Visión
 - Políticas
 - Estrategias
- Planeación Táctica (Mediano Plazo), es el proceso por medio del cual, se detalla, se coordina y se integran los planes de las áreas funcionales de un negocio para desplegar o asignar los recursos con la finalidad de cumplir los objetivos deseados, siempre considerando las políticas definidas en el plan
- Planeación Operativa Corto Plazo, se pueden incluir, metas de ventas, presupuesto de compras de materiales, planes de propaganda, reabastecimiento de inventarios, etc.

Modelo de planeación estratégica de Fred David, (1994)

David (1994), describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, consta de 3 fases:

Formulación de las estrategias:

- a. Investigación Interna y Externa
- b. Análisis
- c. Toma de decisiones

Ejecución de las estrategias

- a. Fijación de metas
- b. Fijación de políticas
- c. Asignación de las estrategias

Evaluación de las estrategias

- a. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales
- b. Medir el desempeño de la organización según lo planificado
- c. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de acción

Algunas ventajas del modelo.

- Fred David describe su modelo como, un enfoque objetivo y sistemático para lograr una excelente toma de decisiones en una organización.
- En este modelo se realiza una inspección de manera continua sobre la misión, estrategias y objetivos actuales de la empresa.
- El modelo de Fred David toma como referencia la formulación de estrategias, la ejecución y evaluación de estas.
- Con base a este modelo se pueden tomar medidas correctivas para verificar el curso del desempeño de la empresa

Modelo de planeación estratégica de Russell Ackoff, (1992)

Describe la necesidad de planear anticipando o ser planeado, es decir cuando la planeación nos alcanza, este modelo resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios, desarrollando una visión global, este modelo consta de tres principios.

Principio participativo

Solo a través de la participación en el proceso de planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

Principio de continuidad

Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben de ser observados permanentemente.

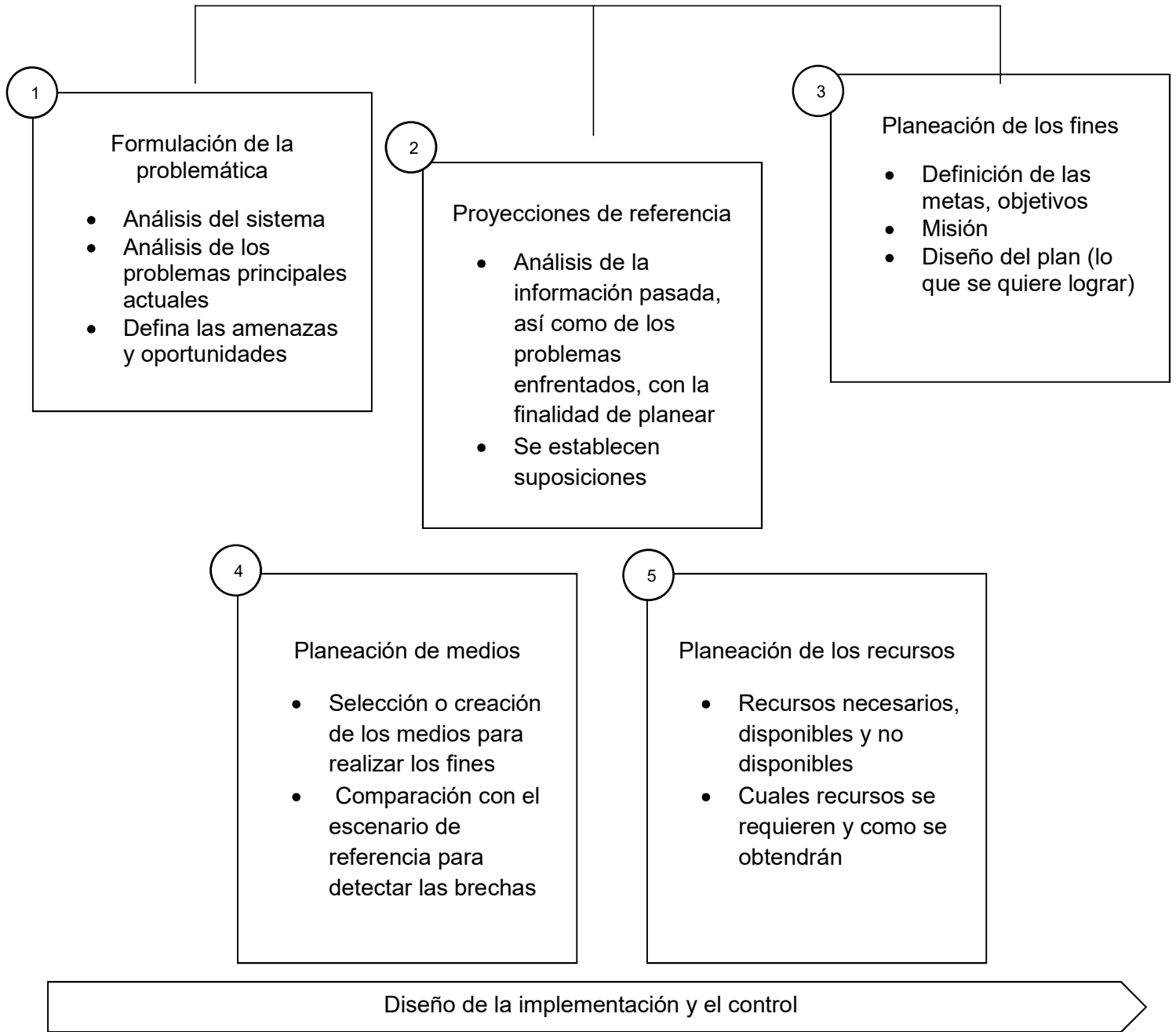
Principios holísticos

El principio de coordinación e integración se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

Fases del modelo

1. Formulación de la problemática
2. Preparación de proyecciones de referencia
3. Planeación de los fines
4. Planeación de los medios
5. Planeación de los recursos
6. Diseño de la implantación y el control
7. Modifique si es necesario.

Figura 13. Fases del Modelo de Russell Ackoff



Fuente: Ackoff, Russell & Lincoln.(1992).

2.4 Definición de plan estratégico

Es el plan maestro que la organización define con las decisiones estratégicas corporativas que ira adoptando por los siguientes años, la finalidad de un plan estratégico es lograr una empresa competitiva que le permita desarrollarse y mantenerse solida en el mercado.

- Según Ackoff, (1992), la implementación de un plan estratégico anticipa la toma de decisiones, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.
- Goodstein, (1998), define el plan estratégico como el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos.

Por qué realizar un plan estratégico- ventajas

Tabla 10. Motivos y Ventajas de implementar un Plan Estratégico

Motivos	Ventajas
Definir un proyecto empresarial de futuro sólido y consistente	Realizar un proceso de toma de decisiones
Enmarcar las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto a futuro	Participación en las decisiones empresariales, proyecto común, compartido
Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro	Decisiones tomadas a partir del despliegue de objetivos
Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés	Posicionamiento Futuro, propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad
Identificar y definir cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo	Hace más comprensible las decisiones adoptadas
Profesionalizar más la gestión de la dirección	Permite una gestión más profesional y menos improvisada

Definir funciones y responsabilidad a niveles clave	Contribuye a que la dirección no esté condicionada a las presiones del mercado
Coordinar el proceso de toma de decisiones en la empresa	Ajuste los recursos disponibles de acuerdo con las oportunidades
Asegurar la competitividad como empresa	Conduce a los niveles más altos de rentabilidad

Fuente: Sainz de Vicuña. (2015).

A continuación, se presentan los aspectos que debe integrar un plan estratégico según tres autores distintos:

2.4.1 Modelo de plan estratégico de Below, Morrisey y Acomb, (2005)

De acuerdo con Below, Morrisey y Acomb,(2005), proponen que se integren seis aspectos que debe contener un plan estratégico:

- **Misión organizacional:** Identifica el concepto básico de la Institución , es decir su razón de ser y su propósito.
- **Análisis estratégico:** Incluye la revisión de los factores internos y externos que pueden tener el mayor impacto en el futuro de la organización (revisión del entorno, la revisión de FODA, el análisis de la vulnerabilidad y los planes de contingencias).
- **Estrategia:** Especifica la dirección de la organización. Este concepto va más orientado a establecer la posición que la organización quiere definir, que a establecer la manera de lograrlo.
- **Objetivos de largo plazo:** Son los resultados estratégicos para alcanzar la misión. Se establecen los resultados esperados en materias de rentabilidad, crecimiento, diversificación y sectores de mercado. A través de ellos, se propone el qué debe ocurrir y los indicadores para identificar que se han cumplido los objetivos.
- **Programas integrados:** Representan las acciones fundamentales y combinadas, tanto horizontal como verticalmente, que se requieren para realizar la estrategia y alcanzar los objetivos de largo plazo. Se requiere de integración y sinergia entre las diferentes áreas de la organización para dar cumplimiento a la misión y estrategia que representa su común denominador. Este aspecto define la forma y acciones

que se han de llevar a cabo para lograr los objetivos y la misión y se traduce en los Planes que van a hacer realidad los proyectos planteados

- **Proyección de indicadores financieros:** Resume los resultados financieros esperados, así como los logros en materia de optimización, ya que es aquí en donde se formulan los indicadores con que se van a medir los resultados. Estas proyecciones deben ser realistas y tener sentido respecto a los objetivos de largo plazo y la misión.

2.4.2 Modelo de plan estratégico de Koont'z y O'donnell (2008)

Ségun Koont'z y O'donnell (2008), los elementos que debe contener un plan estratégico son los siguientes:

- **Objetivos:** Son los fine a los cuales se dirige la actividad , representa el fin al cual quiere llegar la organización, integra el personal, la dirección y el control.
- **Visión:** Consiste en redactar a donde quiere llegar la organización o cuál es su meta, la visión es la proyección a futuro de la misión de la empresa.
- **Misión:** Es la función principal de la empresa o la más importante para la institución.
- **Estudio de los factores internos y externos:** Se determinan cuales son los problemas que surgen en el entorno de la organización tanto al interior de esta como en el exterior, así como las oportunidades que se tienen para resolverlos.
- **Políticas:** Son los principios generales que guían la toma de decisiones que se desarrollan en la organización
- **Procedimientos:** Son una serie de actividades predefinidas que usualmente sirven para manejar actividades futuras y que guían el pensamiento, detallan la forma bajo la cual se deben desarrollar ciertas actividades.
- **Programas :** Es el curso de acción requerido que se eligen dentro de varias alternativas, y que se define en función de la evaluación de ciertas situaciones.
- **Estrategias:** Es la determinación de las acciones que se ejecutaran para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la organización, cuando se determinan las estrategias se deberán asignar los recursos necesarios para ejecutarlos, así como los planes que se seguirán para su implementación.
- **Presupuestos:** Es proyectar los resultados esperados expresados numéricamente, dicho presupuesto deberá realizarse por adelantado y es donde

se recopila la información numérica de las expectativas de ingresos y egresos de la organización.

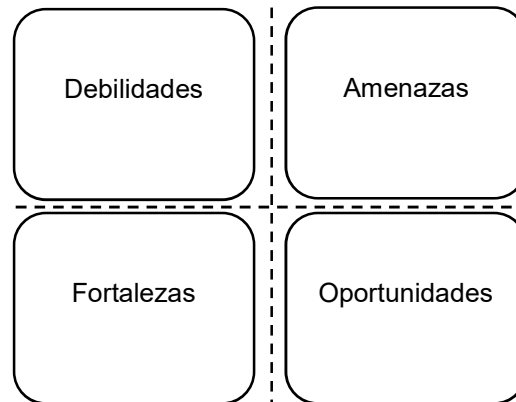
2.4.3 Modelo de plan estratégico de Sainz de Vicuña (2015)

De acuerdo con Sainz de Vicuña (2015), los elementos que se deben considerar en un plan estratégico son los siguientes:

- **Análisis de la situación**
 - Análisis de la situación interna
 - Análisis de la situación externa
- **Diagnóstico de la situación**

Una herramienta de fácil aplicación que sirve para realizar un diagnóstico de la situación de manera general es la matriz FODA, nombrada por su autor matriz SWOT ((strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, se refiere a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dicha herramienta sirve para evaluar los factores fuertes y débiles en la organización, también se dice que se usa para lograr mantener un equilibrio entre las capacidades internas vs la situación con el mercado externo, oportunidades y amenazas, lo que algunos autores mencionan como puntos débiles que podrían hacer a una organización vulnerable frente a sus competidores, es decir son factores que no pueden ser controlados internamente, pero que podrían representar un riesgo para lograr los objetivos de la organización; por otro lado las fortalezas y debilidades deben estar dirigidas a capacidades internas de la organización, como podría ser algún atributo o habilidad que se tenga en la organización, por otro lado las debilidades van orientadas a alguna deficiencia que podría hacer vulnerable a la organización.

Figura 14. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

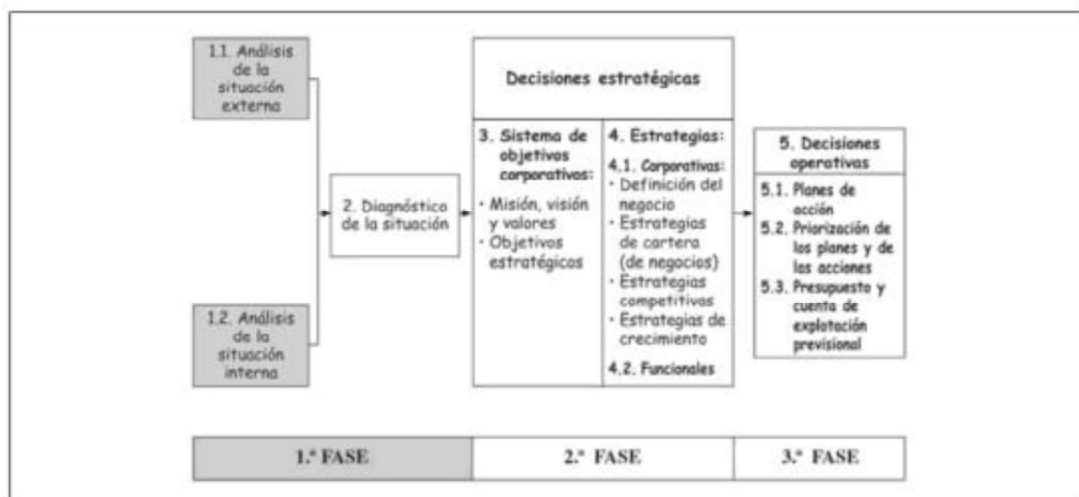
- **Definición de los Sistemas de Objetivos Corporativos, Misión, Visión y Valores.**
 - **Misión y Visión:** Este fragmento se tiene que definir en pocas líneas, ha de estar consensuado por todos los implicados y ha de contestar a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser? ¿Para quién trabajamos? ¿Cuál es la finalidad de la empresa? ¿Dónde vemos a la empresa dentro de 3 años (o los años que marque el plan)?
 - **Valores:** También han de ser consensuados de forma colectiva y pueden responder a muchos baremos. Como referencia de partida que os pueda dar una idea para elaborar vuestro propio plan estratégico, tenemos Valores Pragmáticos (Responden a ¿Cómo actuamos?: Profesionalidad, seriedad, sostenibilidad...) y Valores éticos (Responden a ¿Cómo sentimos?: honestidad, transparencia...).
- **Diseñar la estrategia y objetivos del negocio**
 - Estrategias
 - Plan de Acción

Se debe diseñar una estrategia de negocio, es decir, es necesario ejecutar actividades encaminadas a que la empresa consiga el éxito, logrando llegar al lugar deseado. Para emprender el camino adecuado de forma organizada se requiere:

- Cuáles son los resultados que quiere alcanzar: para esto deben definir los objetivos y metas propuestas.
- Cómo va a alcanzar esos resultados: se deben construir estrategias de desarrollo, actividades que permitirán cumplir esos objetivos.
- Aclarar el momento en que va a utilizar las estrategias: se debe diseñar un plan de acción, donde se definen las actividades y labores estratégicas que permitirán conseguir los objetivos.

Implementar el plan estratégico en una empresa es fácil, es un proceso analizado y exacto que permite que todos los empleados que hacen parte de una compañía se encaminen hacia el mismo lugar y trabajen en búsqueda de los mismos objetivos. Con una planeación estratégica clara y definida, una empresa puede comenzar su trayecto hacia el éxito, hacia una alta rentabilidad y un mejoramiento productivo.

Figura 15. Proceso de Elaboración del Plan Estratégico



Fuente: Sainz de Vicuña Ancín.(2015).

- **Decisiones operativas, planes de acción.**

En esta etapa se desarrollan los planes de acción asociados a los objetivos y a las estrategias que se definieron en la etapa anterior, es decir se deben traducir en acciones concretas para hacer una estrategia efectiva, de acuerdo con Sainz de Vicuña (2015), es importante definir un plan de acción para cada una de las áreas que conforman la organización, por ende, el resultado de esta etapa es un cierto número de acciones y propuestas para cada una de ellas.

Para el desarrollo de la propuesta del plan estratégico de la empresa caso de estudio usaremos el proceso que propone Sainz de Vicuña,(2015), básicamente nos enfocaremos en desarrollar las fases descritas en su proceso, dicha propuesta se presentara en el último capítulo del presente trabajo de investigación .

Capítulo 3. Metodología de la investigación

En este capítulo se presentan la estrategia metodológica que se siguió en la investigación, iniciando por la descripción de la situación problemática para posteriormente plantear el problema, así como las causas que lo ocasionaron, considerando estos antecedentes, se definieron tanto el objetivo general como los objetivos específicos y las preguntas de investigación, finalmente se definió el tipo de investigación.

Capítulo 3. Metodología de la investigación

3.1 Situación problemática

De acuerdo con datos de la SE,(2015), uno de los puntos más representativos de los reportes sobre Pequeñas y Medianas Empresas es el tema de que estas no desaparezcan y de que crezcan, esto con la finalidad de aumentar el impacto positivo en la economía, ya que estas representan una gran derrama económica para el país, contribuyendo al PIB en un 42%, particularmente en el caso de México las posibilidades de éxito son en promedio de entre el 25% y 30%, muy por debajo de la media mundial que es de alrededor del 40%.

En el caso particular de las pequeñas empresas que son a las que nos enfocamos en el presente trabajo de investigación, y con base en datos del Censo Económico del INEGI, (2014), las empresas que predominan en la economía mexicana son las micro y pequeñas, con más del 99%, en este universo siguen predominando empresas de reciente creación, otro dato importante arrojado en este mismo estudio nos indica que las empresa pequeñas y medianas generan 4 de cada 10 empleos.

INEGI (2014), particularmente el sector de servicios cobra mucha importancia ya que estas representan 38.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, después del Comercio.

Todos los indicadores antes mencionados originan la necesidad de dar apoyo a las PyMEs, y particularmente en el presente trabajo de investigación se centra en una pequeña empresa del sector de servicios ubicada en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, para ello es necesario proponer un plan estratégico que se alinea a las necesidades del mercado y de la organización, IMATI de México se creó principalmente por la experiencia y los contactos que sus fundadores tenían en la industria de la automatización de procesos, en este contexto podemos identificar las siguientes áreas de mejora:

- La empresa no cuenta con misión, visión y objetivos que permitan saber a sus dirigentes y colaboradores hacia dónde va encaminada la empresa.
- La empresa no cuenta con estrategias de planeación que le ayude a mejorar las condiciones, todos sus esfuerzos están solo dedicados atender a su cliente principal lo que la ha llevado a descuidar su estrategia de crecimiento integral.

- En los último dos años, más del 80% de sus ingresos dependen de un solo cliente, esto ha dado como resultado que se descuide a sus clientes pequeños que también podrían ser rentables.
- No tiene un equipo dedicado a la venta/ofrecimiento de sus productos y servicios.

3.2 Planteamiento del problema

Derivado que la empresa caso de estudio se fundó por la experiencia técnica y los contactos que tenían sus fundadores, esta carece de un plan estratégico que le permita ser competitiva.

3.3 Objetivo general

- El objetivo de la investigación es proponer un plan estratégico para la empresa caso de estudio

3.3.1 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

- Analizar el contexto de la PyMEs en México, principalmente las pequeñas empresas dedicadas al sector de servicios.
- Diagnosticar a la empresa caso de estudio
- Identificar las diferentes herramientas usadas para la generación de planes estratégicos, con la finalidad de determinar las que se alinean a las necesidades de la empresa caso de estudio

3.4 Preguntas de investigación

Pregunta general de investigación

¿Qué herramientas podemos implementar internamente en las pequeñas empresas para que estas logren ser competitivas?

Preguntas específicas de la investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa iMATi de México?
- ¿Qué técnicas o herramientas se pueden usar para realizar un plan estratégico?
- ¿Cuáles serán los beneficios al implementar un plan estratégico en la empresa iMATi de México?

3.5 Justificación

Uno de los puntos más representativos de los reportes sobre Pequeñas y Medianas Empresas es el tema de que estas no desaparezcan y de que crezcan, esto con la finalidad de aumentar el impacto positivo en la economía, ya que estas representan la mayor derrama económica para el país.

Según Forbes, (2018), en su artículo "PyMEs mexicanas, un panorama para 2018", *Bajo crecimiento, poca escalabilidad y crédito limitado son algunos problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en 2018.*

Pero que se pueden hacer internamente en este tipo de organizaciones para estar preparadas para este panorama, lo que se pretende mediante la presente investigación es analizar las herramientas que podrían aplicar este tipo de organizaciones para estar preparadas internamente para los cambios que pudieran darse en el exterior, entendiendo que siempre abra un impacto, pero si se tiene una base sólida el impacto debería ser menor.

De manera específica la empresa caso de estudio ha sido solida ya que desde su creación hace 7 años se ha mantenido en el mercado, aunque podría decirse que no siempre sus condiciones han sido las mejores, lo que ahora se está buscando en la presente investigación es que la empresa se posicione en el mercado y se desarrolle, es por ello que se pretende implementar una estrategia de planeación a mediano, largo plazo que le permita cumplir las expectativas de consolidación que todas las empresas buscan.

Por otro lado, es importante destacar que, de acuerdo con las estadísticas de la Secretaria de Economía, las Pequeñas y Medianas Empresas generan el 78% del empleo del país, he de aquí la mayor relevancia en el estudio y mejora de las PyMEs ya que el progreso de este tipo de organizaciones trae consigo el incremento y prosperidad de las condiciones de trabajo de las personas que laboran en ellas, mejoras en los salarios, generación de empleos, capacitación, etc.

Otro punto importante es que en general al impulsar el desarrollo de las PyMEs se está impulsando el desarrollo de la economía del país.

3.6 Identificación de las categorías de investigación

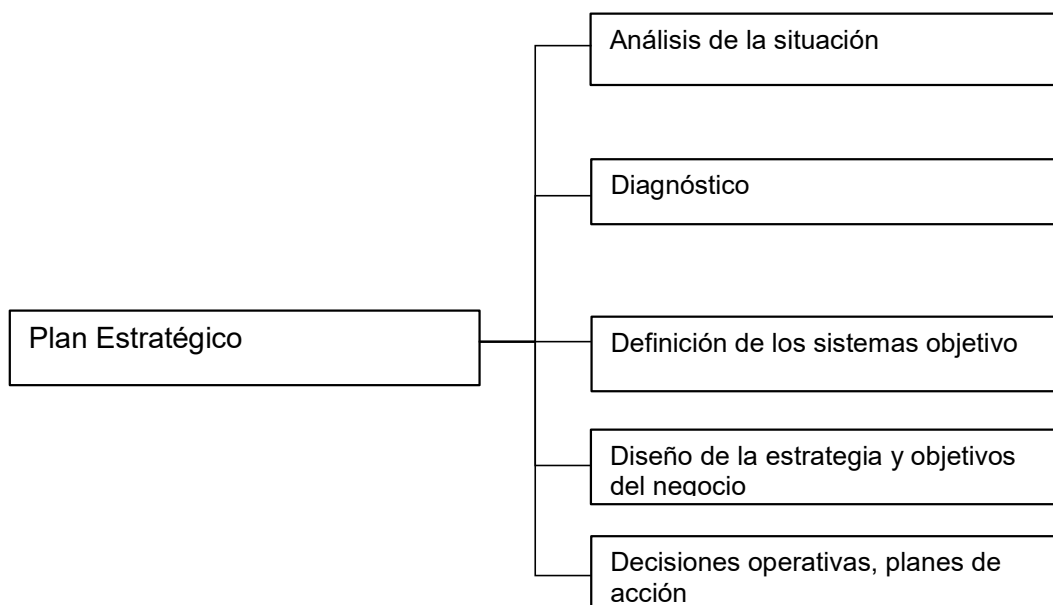
A continuación, se analizará la causa y los efectos detectados al plantear nuestro problema de investigación, por lo tanto, identificaremos las categorías de investigación.

El entorno de las pequeñas empresas mexicanas es complicado derivado de un mercado competitivo, de los avances tecnológicos derivados de la globalización, así como de las políticas económicas del país, influye también el tema de la cultura que se tiene entorno a la planeación a corto y mediano plazo.

Normalmente la planeación de las pequeñas empresas es gestionada por el dueño de la empresa, por lo que el tema de la planeación pasa a segundo plano y se hace de manera empírica, derivado de esto se hace necesario definir un plan estratégico que ayude a la empresa a estar preparada para los posibles problemas que se pueda encontrar en el camino y así lograr posicionarse en el mercado y permitir su desarrollo.

Derivado de esto podemos definir que las categorías de investigación que se analizaran en el presente trabajo son:

Figura 16. Categorías de Investigación



Fuente: Elaboración propia con base en Sainz de Vicuña Ancín (2015).

3.7 Matriz de congruencia

A continuación, se presenta la matriz de congruencia en la cual se presenta a manera de resumen los componentes involucrados en la presente investigación.

Tabla 11. Matriz de Congruencia

Titulo	Enunciado	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
<p>“Propuesta de un plan estratégico para una pequeña empresa del sector servicios ubicada en la zona Metropolitana de la Ciudad de México”</p>	<p>En la actualidad la empresa iMATi de México no cuenta con plan estratégico que le ayude a posicionarse en el mercado</p>	<p>Proponer un plan estratégico para la empresa caso de estudio</p>	<p>Analizar el contexto de la PyMEs en México, principalmente las pequeñas empresas dedicadas al sector de servicios.</p>	<p>¿Cuál es el contexto de las pequeñas empresas en México?</p>
			<p>Diagnosticar la situación actual de la empresa caso de estudio</p>	<p>¿Cuál es la situación actual de la empresa iMATi de México?</p>
			<p>Identificar las diferentes herramientas usadas para la generación de planes estratégicos, con la finalidad de determinar las que se alinean a las necesidades de la empresa caso de estudio</p>	<p>¿Qué o herramientas se pueden usar para implementar un plan estratégico?</p>

Fuente: Elaboración propia

3.8 Tipo y diseño de la investigación

Con la finalidad de definir el tipo de investigación que se aplicara en el presente trabajo, definiremos los principales tipos de investigación, así como sus diferentes enfoques.

De acuerdo con Collis y Hussey, (2014) en su libro Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students, se tiene lo siguiente.

Tabla 12. Clasificación del Tipo de Investigación

Tipo de Investigación	Enfoque de la clasificación
Exploratoria, descriptiva, analítica o predictiva	Propósito de la investigación
Cuantitativa o Cualitativa	Proceso de la investigación
Aplicada o Básica	Resultado de la investigación
Deductiva o Inductiva	Basada en la lógica de la investigación

Fuente. Collis y Hussey (2014).

Si estamos buscando una investigación acorde al propósito de la investigación, tenemos que empezar por definir los siguientes tipos:

Investigación exploratoria Esta se basa en el análisis de un problema, este es el tipo de estudios busca encontrar aspectos de una problemática en específico, para posteriormente abrir líneas de investigación relacionadas, así como una hipótesis, es decir una proposición que tiene que ser comprobada posteriormente.

Investigación descriptiva: Suele identificar y obtener información sobre las características particulares de un problema, es decir una situación concreta, así como sus características específicas, la mayoría de este tipo de problemas esta caracterizados por la definición del que, como, con este tipo de investigación se logra definir un objeto de estudio muy concreto, este tipo de investigación se suele combinar con un enfoque analítico, como podrían ser el deductivo o inductivo.

Investigación analítica: Esta es una continuación de la investigación descriptiva y está relacionada a los datos y control estadísticos, con la finalidad de encontrar una hipótesis asociada a un hecho en particular, este tipo de investigación las características particulares de un fenómeno, empezando por estudiar la raíz de la investigación.

Investigación predictiva: Este tipo de investigaciones van más allá de una investigación analítica, predice un fenómeno en específico en una situación futura a partir de un estudio probabilístico.

Otro enfoque a considera es el tipo de investigación, cuantitativa o cualitativa, es importante mencionar que en cualquiera de los dos enfoques los datos pueden ser cuantificados; particularmente las investigaciones cualitativas son de carácter más exploratorio y en el caso de las investigaciones cuantitativas estas se basan en el análisis de cifras con el objetivo de explicar un fenómeno, en algunos casos estas investigaciones tienen como base algún modelo estadístico.

Algunas características de estos tipos de investigaciones son los siguientes:

Cualitativa

- Considera a un fenómeno como un todo
- No existen reglas específicas para su aplicación
- Las variables pueden o no ser susceptibles a la medición
- Usualmente el tipo de registros usados son entrevistas que pueden ser o no estructuradas
- Suele ser subjetiva

Cuantitativa

- Usa principalmente datos estadísticos, es decir se recogen datos variables.
- En la mayoría de los casos se toman muestras, que pueden hacer referencia a una población determinada.
- Objetiva
- Los datos usados en el análisis suelen ser sólidos y repetible

Con base al resultado de la investigación, los métodos de investigación, se pueden clasificar en aplicada o básica; investigación aplicada es un estudio que puede ser diseñado para encontrar una solución específica a un problema existente, este tipo de investigación busca aplicar los conocimientos que se adquieren a lo largo del ciclo de vida de la investigación; La investigación básica describe un estudio que está diseñado para hacer una contribución de conocimiento general, este tipo de investigación es la que se realiza en laboratorio y en la mayoría de los casos tiene aportaciones al campo de estudio.

Enfocada en la lógica de la investigación, estas se podrían clasificar en deductiva o inductiva; La investigación deductiva, es un estudio en el cual un concepto y una estructura teórica son desarrollados y después probados por observación empírica.

Los métodos deductivos comúnmente van de lo general a lo particular, y usualmente utiliza el razonamiento para generar conclusiones.

La investigación inductiva, es un estudio en el cual la teoría es desarrollada desde la observación a la realidad empírica, es decir parte de hechos particulares, aceptados como válidos para llegar a conclusiones generales, se analiza se compara y se prueba en base a experimentos.

Considerando las clasificaciones descritas en los párrafos anteriores llegamos a la conclusión que la investigación a realizar en el presente trabajo cumple con las siguientes características.

Tabla 13. Clasificación del tipo de investigación

Enfoque de la clasificación	Tipo de Investigación
Propósito de la investigación	Descriptiva
Proceso de la investigación	Cualitativa
Basada en la lógica de la investigación	Deductiva

Fuente. Elaboración propia con base en Collis y Hussey (2014).

Es decir, a partir de un análisis teórico se formulará una propuesta mediante el razonamiento deductivo.

El diseño preliminar de la investigación se realiza de la siguiente forma:

- Como parte del análisis inicial se realizó una investigación a través de distintas fuentes de referencia como; trabajos de tesis, libros, internet, artículos de investigación, encuestas especializadas, entre otras., El análisis fue realizado de lo general a lo particular, es decir, primero analizamos los problemas generales, considerando todo el universo de las pequeñas empresas, posteriormente se delimito nuestro universo tomando en consideración nuestra área de interés, (pequeñas empresas del sector de servicios, rama servicios profesionales, científicos y técnicos).
- Una vez delimitado nuestro universo, segmentamos nuestra área de estudio, con la finalidad de definir una problemática más específica asociada a la ubicación y necesidades de este tipo de organizaciones.
- Posteriormente se realizó una encuesta dirigida a los dueños/líderes de pequeñas empresas del sector servicios ubicadas en la zona metropolitana de la Ciudad de México, dicha encuesta se orientó a obtener información acerca de los métodos de planeación que se llevan a cabo en las pequeñas empresas.
- Con toda esta información de se identificó el problema de investigación planteado en el presente trabajo.
- Se plantearon los objetivos, así como las variables de investigación.
- Se definió el alcance del estudio de investigación.

Capítulo 4. Diseño del plan estratégico

En el presente capítulo se plantea la propuesta del plan estrategia para la empresa iMATi de México, dicho plan está basado en las fases que Sainz de Vicuña Ancín, (2015) plantea en su libro El plan estratégico en la práctica, la propuesta se realizó tomando en cuenta las necesidades de la organización, así como el punto de vista de los dueños de esta, esto con la finalidad de que pueda ser implementado.

Capítulo 4. Diseño del plan estratégico

4.1 Análisis de la situación

Análisis interno: En esta parte se consideran aspectos que la empresa pueda controlar y mejorar por ella misma, como son, recursos económicos, humanos, tecnológicos, estratégicos, etc. en esta etapa del análisis consideraremos los aspectos en los cuales la empresa se cree superior a sus competidos, y aquellos aspectos en los que considera es superada por sus competidores.

El análisis interno nos ayuda a evaluar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas, así como a determinar si se está haciendo eficiente en la ejecución de las decisiones que se están tomando.

Sainz de Vicuña Ancín, (2015), nos indica que el análisis de la situación interna podrá contemplar aspectos tan diversos como:

- Una autoevaluación de la estrategia seguida por nuestra empresa en los últimos años.
- Definiciones del negocio de la empresa para identificar, para cada una de las actividades la función que desempeña, el segmento de clientes que atiende, las tecnologías que utiliza y a sus competidores principales.
- Estudiar las diferentes áreas de la empresa que aportan valor a los productos y servicios comercializados.

Para ello se realizará una matriz de fortalezas y debilidades, esta herramienta ayuda a realizar una auto auditoría interna de la administración de la organización, con los resultados obtenidos se pretenderá formular estrategias que ayuden a resolver los puntos de mejora internos de la organización, por tal motivo es muy importante la participación de los equipos de trabajo.

Tabla 14. Evaluación de Factores Internos de la empresa iMATi de México

Fortalezas de la empresa IMATI de México	Debilidades de la empresa IMATI de México
<ul style="list-style-type: none"> • Las soluciones que ofrece se adaptan a las necesidades del cliente • Precios accesibles comparados con el mercado • Recursos Financieros adecuados • • Clientes actuales estables • Proyectos contratados por 3 años • Conocimiento de distintos sectores • Cuenta con personal capacitado • Capacitación continua respecto a las nuevas tecnologías relativas a la automatización de procesos • Conocimientos técnicos adecuados vs los servicios prestados • Buena comunicación con los equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con equipo dedicado al ofrecimiento de sus servicios • No se cuenta con una estrategia de marketing • Se ha descuidado a sus clientes pequeños por atender a un solo cliente • No cuenta con un plan estratégico • No tiene establecidas su misión, visión y objetivos • No cuenta con un control efectivo de sus finanzas

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se planteará la matriz de factores internos EFI de la organización caso de estudio.

Tabla 15. Matriz EFI de la empresa iMATi de México

Factores de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1.Las soluciones que ofrece se adaptan a las necesidades del cliente	0.06	4	0.24
2.Precios accesibles comparados con el mercado	0.07	3	0.21
3.Recursos Financieros adecuados	0.03	2	0.06
4.Clientes actuales estables	0.04	1	0.04
5.Proyectos contratados por 3 años	0.06	2	0.12
6.Conocimiento de distintos sectores	0.05	3	0.15
7.Cuenta con personal capacitado	0.09	3	0.27
8.Capacitación continua respecto a las nuevas tecnologías relativas a la automatización de procesos	0.06	2	0.12
9.Conocimientos técnicos adecuados vs los servicios prestados	0.02	3	0.06
10.Buena comunicación con los equipos de trabajo	0.06	3	0.18
Debilidades			
1.No cuenta con equipo dedicado al ofrecimiento de sus servicios	0.1	1	0.1
2.No se cuenta con una estrategia de marketing	0.09	1	0.09
3.Se ha descuidado a sus clientes pequeños por atender a un solo cliente	0.08	1	0.08
4.No cuenta con un plan estratégico	0.09	1	0.09
5.No tiene establecidas su misión, visión y objetivos	0.06	1	0.06
6.No cuenta con un control efectivo de sus finanzas	0.04	2	0.08
	1	33	1.95

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la organización IMATI de México, se identifica que la fortaleza más importante es que las soluciones que ofrece se adaptan a las necesidades del cliente, seguido de los precios accesibles y el personal capacitado, por otro lado, el personal que participo en la realización de esta matriz identifica que existen muchas debilidades internas, mismas que no se están atendiendo como deberían.

El total ponderado dio como resultado 1.95, esto indica que la posición interna de la organización tiene muchas áreas de mejora, con este análisis es que partiremos para ir desarrollando las estrategias de mejora internas de la organización IMATI de México.

Análisis externo

El análisis de la situación externa contempla las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, tomando como referencia a Sainz de Vicuña Ancín, (2015), donde nos indica que la finalidad del análisis de la situación externa es, “Conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a sus competidores, así como a las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores claves de éxito en el mercado en el que está inmersa”.

Algunos puntos para considerar en la matriz de factores externos son los siguientes:

- Análisis del entorno
- Análisis del sector
- Análisis del mercado
- Análisis de los clientes
- Análisis de los competidores
- Análisis de los proveedores

Tabla 16. Evaluación de Factores Externos de la empresa iMATi de México

Oportunidades que ofrece el mercado para la empresa IMATI de México	Amenazas que debe enfrentar la empresa IMATI de México
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevas empresas en diferentes ciudades de la república mexicana. (nuevos clientes) • Crecimiento del sector automotriz • Incremento del número de proveedores • Apertura de nuevos mercados principalmente el asiático para la compra de insumos • Descuentos sobre compras mayores por parte de los proveedores • Incremento de la cartera de los servicios prestados con la finalidad de penetrar nuevos mercados • Existe un mercado muy amplio por penetrar 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las tasas de interés e inflación en las exportaciones • Existen muchos competidores en el mercado • Falta de pago de los clientes • La generación de nuevas tecnologías • Falta de presupuesto de los clientes • Muchas empresas ya cuentan con proveedores fijos de las soluciones que ofrece IMATI • Que los clientes actuales se vayan con otras empresas que les mejoren el precio • Falta de presupuesto de los clientes • Incremento constaten de los precios de los insumos que la empresa compra para el desarrollo de sus proyectos/servicios

Fuente: Elaboración propia

A continuación, realizaremos la matriz de evaluación de los factores externos, dicha herramienta nos ayudara a determinar qué tan eficaz está respondiendo la organización a las oportunidades y amenazas existentes en la industria:

1. Asignaremos un peso relativo a cada factor, donde 0.1 no es importante y 1.0 es muy importante, dicho peso estará asociado a la importancia que tienen ese factor para alcanzar el éxito.
2. Las oportunidades deberán tener más peso que las amenazas, la suma de todos los pesos asignados no deberá ser mayor a 1.0
3. En la matriz de factores externos se colocará una columna con las calificaciones de 1 a 4 a cada uno de los factores incluidos, esta calificación se obtiene de determinar si las estrategias ahí incluidas están respondiendo con eficacia, el factor más alto es 4 y este se considera como una respuesta superior.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Posteriormente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

De acuerdo con Fred R.(2003),la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

En el caso de la organización IMATI de México, la matriz EFE queda de la siguiente manera:

Tabla 17. Matriz EFE de la empresa iMATi de México

Factores de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1. Creación de nuevas empresas en diferentes ciudades de la república mexicana.	0.14	2	0.28
2. Crecimiento del sector automotriz	0.13	2	0.26
3. Incremento del número de proveedores	0.04	1	0.04
4. Apertura de nuevos mercados principalmente el asiático para la compra de insumos	0.02	1	0.02
5. Descuentos sobre compras mayores por parte de los proveedores	0.09	2	0.18
6. Incremento de la cartera de los servicios prestados con la finalidad de penetrar nuevos mercados	0.06	2	0.12
7. Existe un mercado muy amplio por penetrar	0.08	3	0.24
Amenazas			
1. Existen muchos competidores en el mercado	0.01	2	0.02
2. Falta de pago de los clientes	0.09	3	0.27
3. La generación de nuevas tecnologías	0.07	2	0.14
4. Falta de presupuesto de los clientes	0.06	3	0.18
5. Muchas empresas ya cuentan con proveedores fijos de las soluciones que ofrece IMATI	0.08	3	0.24
6. Que los clientes actuales se vayan con otras empresas que les mejoren el precio	0.02	2	0.04
7. Falta de presupuesto de los clientes	0.09	2	0.18
8. Incremento constatan de los precios de los insumos que la empresa compra para el desarrollo de sus proyectos/servicios	0.02	3	0.06
	1		2.27

Fuente: Elaboración propia

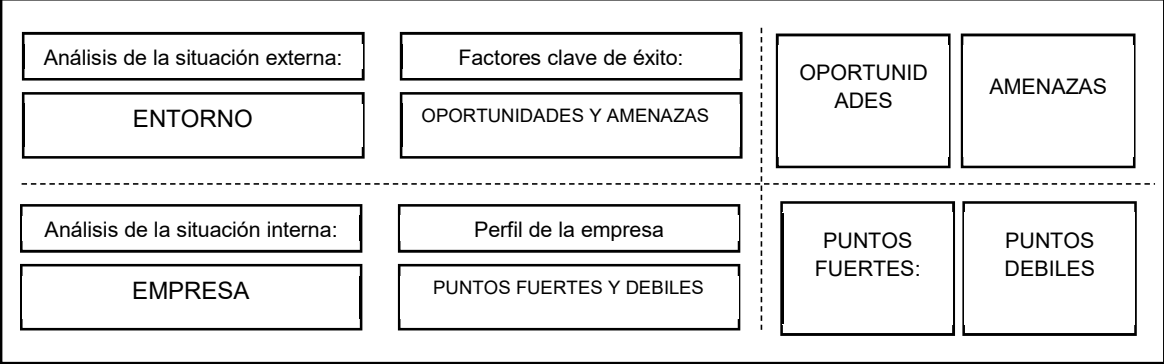
El resultado ponderado es el factor más importante que afecta a la industria en este caso son las oportunidades relacionadas a la “creación de nuevas empresas en diferentes ciudades de la república mexicana”, en este caso la empresa tiene una oportunidad de un 50% de penetrar estos nuevos mercados, el total ponderado en este caso resulto de 2.27 lo que representa que está por debajo de la media del esfuerzo, es decir la empresa IMATI de México debe de planear estrategias relacionadas a los factores externos del mercado con la finalidad de evitar las amenazas del día a día.

4.2 Diagnóstico de la situación

De acuerdo con la metodología descrita por Sainz de Vicuña Ancín, (2015), el diagnóstico en todos los ámbitos profesionales, es siempre consecuencia de un análisis previo a partir del cual se pueden extraer conclusiones.

En este caso utilizaremos la matriz FODA, dicha herramienta nos ayudara a identificar los factores clave de éxito y nos permitirá seleccionar aquellas oportunidades que brinda el entorno con la finalidad de alcanzar los objetivos que se definan.

Figura 17. Interrelación entre las primeras dos etapas del plan estratégico



Fuente. Sainz de Vicuña Ancín (2015).

Una vez que realizamos los factores internos y externos que afectan a iMATi de México y con la finalidad de tener un panorama completo de la situación de le empresa a continuación realizaremos la matriz FODA, dicha herramienta nos ayudara a tener una visión general de la situación actual de la organización.

Figura 18. Matriz FODA iMATi de México



Fuente: Elaboración propia

4.3 Definición de los sistemas objetivos; Misión Visión y Valores.

De acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín, (2015), “Algunas de las decisiones a las que se enfrenta la empresa al momento en el que se decide la creación de un plan estratégico es la definición de la misión, la visión y el propósito estratégico (misión +visión).

Las organizaciones deben de tener claro las metas a las que quieren llegar y de alguna forma, la misión y propósitos estratégicos forman una guía para la definición de las decisiones estratégicas que suelen ser las de más largo periodo de tiempo en la organización, es decir aquellas que se deberán de seguir por los siguientes años”.

Figura 19. Decisiones estratégicas de largo alcance



Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2015).

4.3.1 Definición de la misión

Misión, “Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar” (Mintzberg,1994).

En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser. La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

Misión de iMATi de México

Proveer soluciones integrales de automatización y sistemas de control automático para todo tipo de industrias a un precio competitivo en el mercado, cumpliendo elevados estándares de calidad satisfaciendo las necesidades de sus clientes, el enfoque de trabajo de iMATi de México incluye altos estándares en el servicio ofrecido, respetando el tiempo de terminación comprometido, incluyendo también garantía post implementación en todos los proyectos desarrollados.

4.3.2 Definición de la visión

Visión, según Mintzberg (1994), es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Algunas consideraciones que tomar en cuenta en la definición de la Visión según Pimentel Villalaz (1999), son:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

Visión de iMATi de México

Ser una empresa altamente competitiva en el ramo de la ingeniería mecatrónica, en la zona Metropolitana de la Ciudad de México, ofreciendo a nuestros clientes soluciones que se adapten a sus necesidades y las necesidades del mercado a través de la investigación constante respecto a las nuevas tecnologías de Ingeniería Mecatrónica en la cual se ofrecen soluciones completas de automatización, implementando todo tipo de sistemas de control automático para la industria, tanto para líneas nuevas, como para existentes.

4.3.3 Definición de los valores corporativos

De acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín, (2015), los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, en si los valores constituyen lo que los empleados piensan que deben ser las cosas en la empresa, los valores definen el carácter de la empresa, es decir lo que esta representa, estos suelen definirse como parte de la identidad corporativa.

Valores Corporativos de iMATi de México

La atención al cliente es la prioridad principal, por ello iMATi de México refuerza las siguientes capacidades y actitudes:

- Fomentar la actitud de servicio entre sus empleados
 - Capacitación constante de sus empleados con relación a los servicios prestados, todo lo que se aprende en un proyecto se comparte con el equipo
 - Trabajo en equipo y colaboración
 - Comunicación entre todos los niveles de la organización
 - Respeto entre equipo, clientes, proveedores y todas las personas involucradas en el desarrollo de los proyectos implementados.
 - Precaución y Seguridad ante todo en todas las actividades realizadas.
-

4.4 Fijación de las estrategias y objetivos del negocio

Según, Sainz de Vicuña Ancín (2015), los principios básicos para la formulación de las estrategias y los objetivos corporativos constan de lo siguiente:

- Deberán ir alineados a la misión y visión definidas por la empresa
- Tienen que ser concretos y realistas deben ser fáciles de cuantificar, siempre que sea posible
- Deberán partir de escenarios que se hayan contemplado en el análisis de la situación de la empresa.
- Otro punto importante para considerar es el tamaño de la empresa, los objetivos estratégicos serán diferentes según la dimensión de la empresa, a continuación, se muestra una tabla con la prioridad de los objetivos estratégicos según el tamaño de la empresa.

Tabla 18. Prioridad de los Objetivos Estratégicos según el Tamaño de la Empresa

Objetivos	Empresa Grande	Empresa Mediana		Empresa Pequeña
		Supervivencia	Crecimiento	
Consolidación	3°	1°	3°	1°
Crecimiento (altas tasas)	1°	2°	2°	3°
Rentabilidad.	2°	3°	1°	2°

Fuente: Sainz de Vicuña Ancín (2015).

Según Prieto Filella (2017), en todos los ámbitos de la organización es recomendable utilizar estos 4 tipos de objetivos:

- Objetivos internos: se relacionan con los aspectos internos de la organización, ya sean procesos, gestión de personal, técnicas, procedimientos y/o relaciones entre departamentos.

- Objetivos externos: se relacionan con clientes, proveedores, competencia, mercado, accionistas, colaboradores, etc.
- Objetivos de dirección: deben marcar la dirección o el rumbo hacia la que pretende ir la empresa; ya sea la entrada en nuevos mercados, introducción de nuevas soluciones, nueva tipología de clientes, etc.
- Objetivos de rendimiento: están relacionados con el rendimiento de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa como, por ejemplo: medición de los tiempos de fabricación, medición de la eficacia de nuestros procesos o la medición de los avances de nuestra tecnología.

De esta manera, los objetivos abarcan todos los aspectos de la organización y se alinean unos con otros para la mejor consecución de estos.

En el caso particular de la empresa iMATi de México en base a la clasificación de la Secretaría de Economía, esta se considera como una empresa pequeña, por lo tanto, definiremos; 1ero objetivo de consolidación alineado a la supervivencia de la organización, 2do de rentabilidad a corto plazo y 3ero crecimiento, otro punto importante a considerar son las estrategias a seguir para lograr los objetivos estratégicos que se están definiendo, es por ello que se tienen que definir estrategias congruentes, según una buena iniciativa estratégica debe tener objetivos clave que abarquen todos los ámbitos de la organización.

Estrategias y objetivos clave de iMATi de México.

Tabla 19.Fijación de las Estrategias y objetivos de iMATi de México

Objetivos Estratégicos	Estrategias corporativas	Objetivos clave	Estrategias para el desarrollo de los objetivos clave
Consolidación	Incremento de las ventas del 15% en el primer año	Incremento de la cartera de clientes, como mínimo se tendrán que conseguir 3 clientes nuevos en el primer año, 5 en el segundo año y 10 en el tercer año, dichos clientes deberán consolidarse como clientes estables con el objetivo de que sean clientes rentables a los cuales se les pueda ofrecer distintas soluciones a lo largo del año.	Creación de un área que tenga como objetivo la venta de los proyectos que se realizan, el equipo se deberá enfocar en la búsqueda de nuevos clientes, así como de la colocación del catálogo de los servicios y productos ofrecidos por iMATi de México
		Marketing y Comunicación	Desarrollo de un plan de marketing en el cual se definan los canales en los cuales se promocionarán los servicios ofrecidos, dicho plan deberá colaborar al incremento de las ventas y a mejorar el rendimiento comercial de la empresa, asociado a esto se deberá crear una página web donde se describen, los servicios prestados, los logros obtenidos, es decir los

			proyectos desarrollados, los clientes que se tienen, etc.
		Desarrollo de un catálogo de los servicios prestados	Creación de un catálogo de servicios, que incluya algunos de los proyectos implementados con éxito.
		Comunicar la imagen de la empresa y posicionarla dentro del sector	Creación de una página web corporativa.
Rentabilidad	Desarrollo de nuevos clientes	Desarrollo de planes de acción comercial, en zonas claves	Búsqueda de nuevos clientes potenciales, en zonas donde actualmente no se tiene presencia
			Apertura al desarrollo de nuevas tecnologías con la finalidad de ofrecer soluciones más actuales a los problemas que se vayan presentando en la industria
			Innovación en los servicios ofrecidos
Crecimiento	Desarrollo de nuevos mercados	Ampliar el catálogo de los servicios prestados	En el mediano plazo se deberá buscar ofrecer nuevas soluciones que deberán estar acorde al desarrollo tecnológico

Fuente: Elaboración propia

Asociado a los objetivos estratégicos las iniciativas estratégicas deberán englobar todos los componentes tanto internos como externos que la empresa está considerando para su progreso, por ejemplo:

Figura 20. Factores Clave de Éxito para seguir las Estrategias de iMATi de México

Estrategia	Factores Clave de Éxito	Implementación
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un equipo dedicado a la comercialización de los servicios prestados, así como lograr posicionar a la empresa en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Innovación • Compromiso para el desarrollo de las estrategias planteadas • Establecimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de la eficiencia y la eficacia de los procesos • Énfasis en la calidad de los servicios ofrecidos

“Posicionamiento de la empresa en el mercado con la finalidad de obtener nuevos clientes y consolidar los actuales”

Fuente: Elaboración propia

4.5 Decisiones operativas, planes de acción

Con la finalidad de cumplir las estrategias definidas anteriormente se hace necesario definir planes de acción que abarquen los aspectos funcionales principales que existen en la organización, dichos planes se enfocaran en áreas específicas de la organización, que en este caso fueron definidas en base a los diagnósticos realizados en los capítulos anteriores, en el caso de iMATi de México nos enfocaremos en las siguientes estrategias:

Plan de acción de Recursos Humanos, en este se definirá cual es la estructura organizacional que iMATi de México deberá seguir, así como todas aquellas en las que el personal participara para lograr cumplir con los objetivos, se propondrán las iniciativas que la empresa tendrá que ejecutar asociadas a la contratación, formación de personal, reestructura, etc.

Comercial y de Marketing: dicho plan se alinear  al objetivo del incremento de las ventas, con esto debemos considerar un plan de ventas, así como el seguimiento al mismo por parte de la dirección, se deberá considerar a quien se le vender , como atraer y retener a nuestros clientes, los canales de venta principales, y los medios por los cuales se promocionarán nuestros servicios.

Plan de acción de Operaciones: aquí se deberá reconsiderar el modelo de operación actual, este deberá abarcar desde la planeación del proyecto/ servicio hasta el servicio post venta en caso aplique, sin dejar de considerar la calidad en el servicio y en el producto, siempre considerando usar los elementos necesarios para la correcta ejecución del proyecto. Otro punto que considerar es la logística que se deberá implementar en el desarrollo de los proyectos.

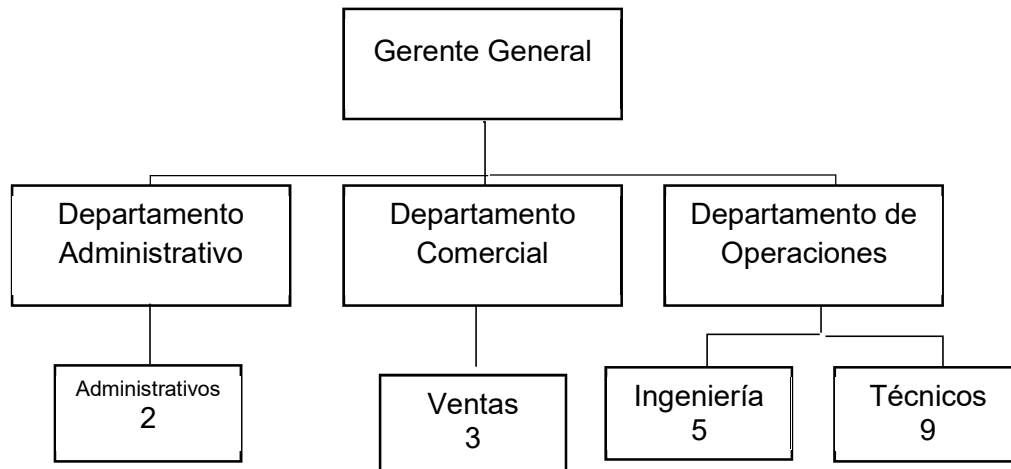
4.5.1 Estrategia de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos plantear  las acciones que iMATi de México tendrá que realizar con relación a las necesidades de contratación, capacitación, incentivos, etc. dicha estrategia la definiremos en función de lo planteado en los objetivos estratégicos.

En el caso particular de iMATi de México como se describe en el capítulo 1.2.3 Estructura Organizacional, se puede observar que la actual estructura no es coherente vs los objetivos planteados, por lo tanto, se propone una reestructuración que este alineada a los mismos, dicha estructura deberá trabajar por las iniciativas de crecimiento que se tienen planteadas.

La estructura propuesta para iMATi de México está alineada a los objetivos de crecimiento que se tienen, por lo tanto, se propone lo siguiente:

Figura 21. Estructura Organizacional iMATi de México (propuesta)



Fuente: Elaboración propia

Lo que se propone es la reestructuración y creación de dos departamentos; crear el departamento comercial y el departamento administrativo, así como la reestructuración del departamento de operaciones el cual se fusionará con el área de ingeniería

Actualmente iMATi de México cuenta con veintidós personas. La estructura planteada requerirá la reasignación y formación de personal capacitado principalmente en el área comercial y administrativa, el área de operaciones se mantendrá estable ya que durante el análisis interno de la organización se pudo determinar que es el área más fuerte de la empresa.

Un detalle importante y con la finalidad de que el área comercial este reforzada, se propone que dos personas del departamento de operaciones de la estructura anterior se reasignen al área comercial, esto ayudara a que el equipo comercial tenga conocimientos técnicos con relación a los servicios que se ofrecen y como motivación para las personas reasignadas se buscara capacitarlos en la rama de prácticas de venta.

Para la reasignación de las personas se propone ejecutar una valoración de los puestos de trabajo actuales, la cual deberá alinearse a los perfiles del personal.

Las funciones principales de los nuevos departamentos se presentan a continuación:

Departamento administrativo: Gestionara y controlara los recursos, humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que la gerencia necesita para el desarrollo de sus funciones en general.

- Coordinación con el departamento comercial y de operaciones
- Responsable de cobros y pagos
 - Cobro a clientes
 - Pago a proveedores
 - Pago a personal
 - Pago de impuestos
 - Control movimientos y saldos cuentas corrientes
 - Facturas
- Responsable de las tareas relacionadas con la contabilidad
- Gestión de todas las tareas relacionadas a recursos humanos
- Generación de planes de inversión y financiamiento

Departamento comercial: Sera responsable de comercializar los servicios prestados, estará encargado de la búsqueda de nuevos clientes, así como de mantener la relación con los clientes actuales con la finalidad de mantener una relación activa, algunas de las funciones principales del área comercial son:

- Dar seguimiento a todas las actividades relacionadas a la colocación de los servicios prestados
- Cálculo de la demanda y pronóstico de ventas
- Levantar los requerimientos de proyectos de los clientes
- Realizar las cotizaciones necesarias en conjunto con el área de operaciones, con la finalidad de proponer soluciones a la medida
- Mantener contacto con los clientes con la finalidad de identificar futuras necesidades

- Estar en contacto con los proveedores con la finalidad de identificar las mejores opciones de material/equipos necesarios para la realización de los proyectos.
- Gestionar todas las actividades relacionadas a la promoción de los servicios ofrecidos
- Buscar nuevos canales de venta
- El departamento de ventas también será responsable del servicio al cliente; estar en contacto continuo con el cliente a través de, encuestas, promociones especiales, etc.

Departamento de operaciones: Es el área responsable de ejecutar los servicios ofrecidos, planifica, diseña y ejecuta los proyectos en el tiempo y forma acordados con el cliente, define en conjunto con el departamento comercial los costos de los proyectos, así como la duración de estos, asegurándose que la implementación tenga la máxima calidad.

- Planeación y ejecución de los proyectos
- Supervisión del personal técnico
- Adquisición del material y equipo para la ejecución de los proyectos
- Realización del mantenimiento preventivo y correctivo, en caso sea necesario
- Coordinar los equipos involucrados en la realización de los proyectos.

Lo que se busca con esta restructura es organizar las actividades principales que venía realizando el personal, es importante mencionar que se tendrá que designar un presupuesto para capacitación del personal, dicho presupuesto se deberá considerar como una inversión que colaborara en la productividad futuro de la organización.

4.5.2 Estrategia comercial y de marketing

La estrategia comercial está alineada a la estrategia corporativa del incremento en las ventas del 15%, para lograr estos objetivos se deberán establecer una estrategia de mercados, productos y posicionamiento, algunas preguntas que nos podríamos hacer al ejecutar las estrategias comerciales según Viridiana Mendoza Escamilla en su artículo “Crea tu Estrategia Comercial en 4 pasos” publicado en Expansión en Enero 18, 2012 son

- ¿Qué es exactamente lo que pretendes vender?
iMATi de México provee servicios de ingeniera mecatrónica ofreciendo todo tipo de soluciones de control automático para cualquier tipo de industria, tanto para líneas nuevas como para existentes.
- ¿A quién se le venderá?
iMATi de México ofrece sus servicios a todo tipo de industrias, desde pequeñas hasta grandes empresas

- ¿Por qué el cliente preferiría tu producto o servicio al de la competencia?
iMATi de México ofrece soluciones enfocadas a las necesidades del cliente que pueden ir desde un solo componente hasta un sistema integral, es decir se adapta al presupuesto del cliente, pero a su vez propone soluciones integrales que resuelvan necesidades más complejas.
- ¿Conozco y sé cómo atraer a mis clientes?
Los clientes principales de iMATi de México son empresas del sector secundario, es decir son todas aquellas empresas dedicadas a la transformación a través de procesos de producción o de fabricación
- ¿Cuáles serán mis canales de venta?
El canal de venta de iMATi de México es el equipo de ventas dedicado a buscar nuevos clientes.
- ¿Quiénes serán mis vendedores?
Los vendedores son parte del equipo comercial de iMATi de México
- ¿Cuánto cobraremos por el producto o servicio?
Los costos de los servicios prestados dependen del tipo de proyecto a realizar y pueden ir desde un solo componente hasta sistemas integrales más complejos.
- ¿Mi margen de ganancia tiene oportunidades de crecer?
Se podría incrementar el margen de ganancia, pero un factor diferenciador de iMATi de México son los precios, es por ello por lo que en los últimos años se ha venido incrementando la cartera de clientes.

Las estrategias específicas que se recomiendan para iMATi de México son las siguientes:

- Diversificación de mercados, se deberán buscar nuevos mercados para lograr encontrar clientes que hasta ahora no hemos atendido, el reto será ofrecer una gama de productos/proyectos que vayan acorde a las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio superior y un precio acorde a los presupuestos de los clientes.

Las acciones que se deberán a considerar dentro del plan comercial son las siguientes:

- Elaboración de un plan de ventas, que deberán tener un seguimiento mensual y trimestral por parte de la dirección.
 - Seguimiento constante de las nuevas necesidades que el mercado está presentando
 - Gestión constante de contacto con los clientes con la finalidad de llevar un control y planificador de las visitas
 - Mantener contacto con los clientes no interesados con el objetivo de lograr captar necesidades futuras
- El plan comercial deberá estar asociado a los objetivos de las ventas que previamente hemos definido
 - Desarrollar la oferta de valor
 - Definir el mercado
 - Identificación de las necesidades de los clientes
 - Conoce a los competidores que tienes en el mercado
 - Desarrollo de un catálogo detallado de los productos y servicios ofrecidos por iMATi de México, se considera que el 15% del incremento de las ventas se puede lograr considerando los servicios y los clientes actuales, el desarrollo del catálogo de productos y servicios está orientado a hacer más atractiva la contratación de cara a los clientes nuevos.
 - Implementación de un plan de marketing en el cual se deberá enfocar en definir los canales por los cuales se promocionará la empresa, se deberá considerar que particularmente en este tipo de organizaciones (servicios) la mayor promoción son los mismos clientes que recomiendan los servicios que previamente ya se probaron.

Es importante considerar el desarrollo de una página web que permita;

- Dar a conocer los productos/servicios ofrecidos por la empresa
- Los clientes con los que se han venido trabajando

- Los proyectos previamente realizados con éxito
- También se deberá considerar una línea de contacto directa con los posibles clientes con la finalidad de agendar citas para evaluar los potenciales proyectos.

En el caso de la estrategia comercial y de marketing es importante mencionar que particularmente en el caso de las PyMEs no se tienen grandes presupuestos por lo que se deberá hacer uso de las herramientas en las cuales no se tiene que hacer una gran inversión, un ejemplo podrían ser:

- Asistir a eventos o feria del giro de tu negocio
- Hacer un uso efectivo de las redes sociales
- Realizar un blog con noticias relacionadas al área de especialidad
- Buscar alianzas con empresas que complementen los servicios que se ofrecen
- Buscar alianzas con clientes para impartir capacitación gratuita en el ramo
- Visitar a todos los clientes inactivos con la finalidad de ofrecer los nuevos servicios

Figura 22.Expo Industrial



Fuente. Expo industrial (2018)

Es importante mencionar que tanto la estrategia comercial es de carácter operativo y la estrategia de marketing es de carácter estratégico, pero en este caso recomendamos que las dos se ejecuten a corto plazo.

4.5.3 Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones está alineada a la forma que iMATi de México tendrá que seguir para la ejecución de los proyectos a realizar, desde la planificación hasta el servicio post venta que se tendrá que seguir con los clientes en caso el proyecto así lo requiera, las estrategias de operación están enfocadas en incrementar la competitividad de la empresa y van orientadas en mejorar los procesos que se ejecutan internamente para lograr la máxima satisfacción del cliente.

Los pilares que iMATi de México deberá considerar en la ejecución de sus proyectos son los siguientes:

- Servicio Personalizado
- Tiempo de Respuesta
- Innovación
- Flexibilidad
- Calidad
- Costo del Servicio

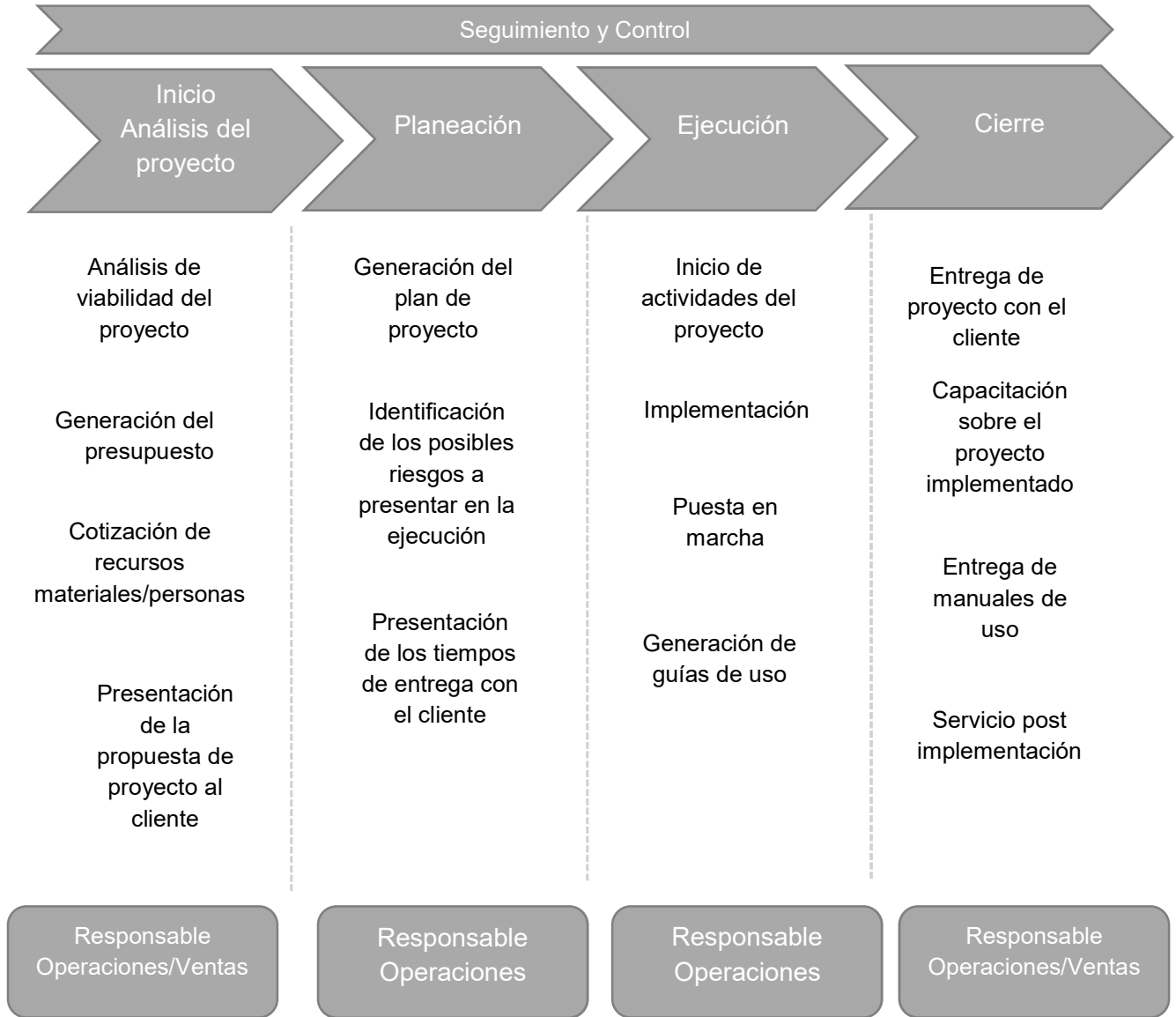
Figura 23. Pilares en la Ejecución de Proyectos realizados por iMATi de México



Fuente: Elaboración propia.

Para cumplir con los 5 pilares en la ejecución y operación de todos sus proyectos y servicios prestados se deberán considerar los siguientes aspectos:

Figura 24. Fases a considerar en los proyectos a ejecutar por iMATi de México



Fuente: Elaboración propia

Las actividades planteadas en el diagrama anterior pueden variar o ajustarse en dependencia del tipo de proyecto a ejecutar por lo que se podría considerar como una guía a alto nivel.

Otro punto importante en la ejecución de los proyectos a realizar es el tema de la comunicación que se deberá tener particularmente con el área de ventas, lo que estamos planteando en el presente documento es que existan áreas específicas para desarrollar funciones particulares, pero para que esta forma de trabajo funcione los equipos deberán estar en constante comunicación desde el análisis de proyecto, algunas recomendaciones que podríamos dar son las siguientes:

- Agendar las reuniones semanales para identificar los proyectos potenciales, así como el seguimiento de los proyectos que están por ejecutarse.
- Planificar los tiempos de entrega del proyecto con la finalidad de cumplirlos
- Siempre estar en contacto con el cliente con la finalidad de identificar sus inquietudes

4.6 Recomendaciones para la implementación del plan estratégico

La implementación de un plan estratégico representa un gran desafío, por lo tanto, existen muchos factores a considerar, pero el principal es el cambio en la cultura organizacional que para los empleados que forman parte de la organización representa, es por ello de vital importancia mantener informados a todos los involucrados en el proceso

Algunos factores que se deben considerar de acuerdo con Thompson y Strickland,(1995) son los siguientes:

- Contar con una organización que sea capaz de ejecutar las estrategias
- Ejercer un liderazgo estratégico
- Moldear la cultura corporativa para que concuerde con las estrategias
- Diseñar un plan de incentivos que este estrechamente relacionados con los objetivos y las estrategias definidas

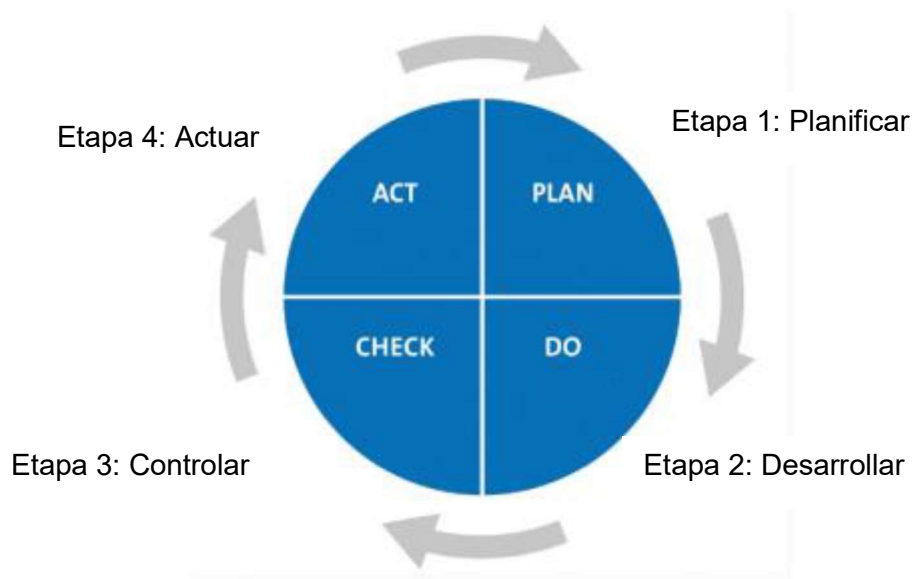
- Instalar sistemas de gestión que apoyen su puesta en práctica (políticas, procedimientos, etc.)
- Establecer un presupuesto que apoye la estrategia

Proceso de implementación del plan:

1. Seleccionar al equipo que se encargara de implementar el plan estratégico, quien va a realizar las acciones que se definieron en el plan estratégico, este deberá ser un líder que pueda resolver los problemas que se identifiquen durante el proceso de implementación.
2. Analizar junto con el equipo que será responsable de implementar el plan las definiciones contenidas en el plan con la finalidad de tener un mejor entendimiento de lo que se quiere hacer
3. Mantener involucrado en el proceso a la alta dirección, esta deberá estar informada de la ejecución del plan, esto ayudara a enfrentar mejor los problemas que se podrían llegar a presentar.
4. Programar reuniones periódicas para conocer los avances que se tienen en la implementación, es aquí donde se puede realizar un plan de trabajo que contenga las actividades principales que se consideren para la implementación

Otro punto importante que considerar en todo plan es el seguimiento y control que debe seguirse, en este caso podemos recomendar la metodología PDCA de Deming, (1989), cuyas etapas son:

Figura 25. Metodología PDCA.



Fuente. Deming (1989).

Planificar: Esta es la etapa en la cual se deberán revisar las estrategias que se definieron en el plan con la finalidad de reflexionar estratégicamente las acciones a seguir.

Aquí se deberá considerar algunos conceptos como;

- El tiempo que implica la implementación del plan estratégico
- Costos asociados a las estrategias identificadas
- Quien va a realizar las acciones que se definieron en el plan estratégico

Desarrollar: En esta etapa se deberán poner en marcha todas las acciones que se definieron en la etapa de planificación

Controlar: En esta etapa se deberá evaluar las acciones realizadas, así como el cumplimiento de estas, aquí se deberá tener un enfoque especial ya que se deberá priorizar la implementación de un plan con la finalidad de cubrir con los tiempos establecidos.

Actuar: En esta última etapa se deberán identificar si se han detectado desviaciones respecto al plan, aquí se deberán las medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de los que se tiene pendiente como próximos pasos.

Conclusiones

En el último capítulo del presente trabajo, se logró elaborar y plantear la propuesta de un plan estratégico para la empresa caso de estudio, en dicho plan se definieron aspectos claves de la organización como es la reestructura del organigrama de la organización, en dicha reestructura se propone la creación de un área que sea la responsable del ofrecimiento y venta de los proyectos realizados por la empresa, así mismo se formularon los sistemas objetivos de la organización; misión, visión y objetivos, dichos sistemas se definieron acorde a las necesidades actuales de la empresa iMATi de México y considerando la filosofía que tienen los dueños de la organización.

A través de un análisis de la situación actual y de una serie de matrices FODA se logró identificar que la organización IMATI de México cuenta con más áreas de oportunidad internas que externas ya que sus fortalezas y debilidades están por encima de las oportunidades y amenazas del mercado, por tal motivo existe una preocupación en el nivel directivo de la organización por la estabilidad futura de la empresa, por tal motivo están dispuestos a realizar las estrategias necesarias para que puedan permanecer en el mercado y ser competitivos, sin embargo hasta ahora aceptan que sus actividades solo se han encauzado en atender a sus clientes actuales, pero esto en el mediano y largo plazo no les beneficiara ya que están descuidando clientes que también podrían ser rentables.

Por otro lado, se identificó que la empresa caso de estudio se encuentra en una etapa en la que es de vital importancia implementar estrategias que le permitan su desarrollo y posicionamiento en el mercado ya que en caso de no ser así podría perder competitividad, este periodo es clave para la organización ya que podría pasar a ser una PyME solida con tendencias de crecimiento.

Como conclusión podemos decir que una vez que la empresa iMATi de México implemente el plan estratégico planteado en el presente trabajo, esta será susceptible a expandir su cartera de clientes lo que dará como resultado una mayor penetración en el mercado y por consiguiente alcanzara las metas plantadas de consolidación.

Referencias

- Ackoff, R. (1992). Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa – Wiley
- Andrade, Ma A. (2016). Material para Consulta para Seminario de Investigación. México: Instituto Politécnico Nacional
- Andriani, C y Biasca, R. (2003). Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial: un reto para las empresas latinoamericanas. México: Norma
- Aspirian. (2018). 8 de cada 10 empresa fracasan en México. Recuperado de <https://blog.aspiria.mx/2018/02/01/8-de-cada-10-empresas-fracasan-en-mexico/>
- Briones, G. (1998). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. México: McGraw Hill
- Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX, 2009). Estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México. México
- Dan E. & Charles W. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. EEUU: West Group
- Dussan, C. (2010). Planeación estratégica para MIPYMES. Recuperado de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2010/11/cultura-corporativa-de-la-cun.html>
- Fernández, A. (2004). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Madrid España: Diaz de Santos
- Fleitman, J.(2000). Negocios exitosos: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México: McGraw Hill
- Gaxiola, JA. (2013). Plan estratégico. Recuperado de: <http://www.grandesPyMEs.com.ar/2012/09/13/5-pasos-para-elaborar-un-plan-estrategico/>

- INEGI (2015). Esperanza de Vida de los Negocios
- INEGI- Estadísticas, Detalladas sobre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del País- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015). México
- Izar, J. M., y González, J. H. (2004). Las 7 herramientas básicas de la calidad. México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Recuperado de: http://books.google.com/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Palencia, J.D. (2012). Manual para emprendedores de Negocio. Mejorando la competitividad de mi empresa. Vol 1. Planeación estratégica, diseñando la estrategia ganadora. Administración básica 5 conceptos claves para gerencias: Corporación Industrial Minuto
- Palomo, M.A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PyMEs. Recuperado de eprints.uanl.mx/10226/
- Porter, M. E. (1996). What is the Strategy? Harvard Business Review
- Prieto, A. (2017). La importancia de la fijación de objetivos en las empresas. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-fijaci%C3%B3n-objetivos-en-las-empresas-prieto-filella>
- ProgressaLean. (2015). Análisis de la causa raíz de los problemas. Recuperado de: <http://www.progressalean.com/5-porques-analisis-de-la-causa-raiz-de-los-problemas/>
- Restrepo, L. (2018). Pasos. para la elaboración de un plan estratégico. Recuperado de <https://mdc.org.co/pasos-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico/>
- Rodríguez, J. (2001). Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. México: ECAFSA, Thompson Learning

- Ruiz, J. Ruiz, C. Martínez, I. Peláe, J.J. (1999). Modelo de la Gestión del Cambio Organizacional en las PyMEs. Recuperado de <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Steiner, A. (1991). Planeación estratégica, Lo que todo director debe saber, una guía paso a paso. México: CECSA, Continental
- Thompson, A. (1998). Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía. México: McGraw Hill

Anexos

Anexo 1. Carta de Autorización para el uso e imagen de iMATi de México



Ciudad de México a 01 de Abril 2019

Por medio de la presente yo Jaime Montes Autrique representante legal de iMATi de México autorizo a Jaqueline Mendoza Martínez, estudiante de la Maestría en Ciencias en la Administración de Negocios del Instituto Politécnico Nacional a realizar su proyecto de tesis de grado titulado "Plan estratégico para una pequeña empresa del sector servicios ubicada en la zona metropolitana de la Ciudad de México", basado en la utilización de la empresa que represento



Atentamente

Jaime Montes Autrique

Representante Legal