



**Universidad Autónoma del Estado de México**

Centro Universitario UAEM Valle de Chalco

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL DESPACHO  
CONTABLE ASESORES FISCALES ESTHER  
TORRES S.C.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

***LICENCIADO EN CONTADURÍA***

**P R E S E N T A**

**JUAN MANUEL GARCÍA CASTILLO**

**ASESOR:**

**M. EN AD. DE N. LIZBETH VÁZQUEZ BELTRÁN**

**Revisor: CHRISTIAN DANIEL SALINAS TOLEDANO**

**Revisor: GERARDO CORTÉS SALINAS**

**VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD, MÉXICO**

**OCTUBRE 2022.**



**CUVCH**

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA  
DE MEJORA EN EL DESPACHO CONTABLE ASESORES  
FISCALES ESTHER TORRES S.C.**

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
I. <b>Resumen</b>	9
II. <b>Antecedentes de la temática</b>	10
III. <b>Importancia del problema</b>	15
IV. <b>Planteamiento del problema</b>	16
V. <b>Marco conceptual o teórico</b>	
<b>Capítulo I. Planeación Estratégica</b>	16
1.1 Etapas de la Planeación	17
1.2 Tipos de Planeación	22
1.3 Características de Planeación	26
1.4 Planeación Estratégica	28
<b>Capítulo II. Metodología de Planeación Estratégica</b>	34
2.1 Proceso de planificación	34
2.2 La planificación con un enfoque estratégico (bases teóricas)	39
2.3 Misión, visión y valores	41
2.4 Diagnóstico de la situación actual	43
2.5 El plan de acción	49
2.6 Las claves de éxito	56
<b>Capítulo III. Estrategias para implementar la planeación     estratégica</b>	62
3.1 Pasos que integran una correcta planeación estratégica	62
3.2 Describir las estrategias más utilizadas en éste tipo de negocios	69
3.3 Elección de estrategias que ayuden al proceso sistemático	77
3.4 Análisis FODA	79
VI <b>Métodos y técnicas de investigación empleadas</b>	84
VII <b>Presentación de resultados</b>	85

VIII	<b>Referencias de consulta</b>	95
IX	<b>Anexos</b>	98

## I. RESUMEN

En el presente trabajo se muestran los resultados, sobre la importancia que tiene la Planeación Estratégica (PE) en el despacho contable Asesores Fiscales Esther Torres (AFET) para obtener un mejor posicionamiento dentro del mercado y mayor captación de clientes. Así mismo hace énfasis en la necesidad de contar con la implementación de estrategias para lograr objetivos establecidos, alcanzar metas y tener éxito en el mercado.

En el primer capítulo se describe la PE, definiéndola como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa. Se define posteriormente lo que es la planeación, sus etapas y tipos, así como las características principales.

En el segundo capítulo se describe paso a paso, lo que es su metodología, describiendo el proceso de planeación, mediante un enfoque estratégico, mencionando la misión, visión, valores, diagnóstico de la situación actual de la empresa, el plan de acción y las claves que se pueden considerar como claves de éxito.

Finalmente, el tercer capítulo trata de las estrategias para implementar la PE para mejora la labor del despacho contable Asesores Fiscales Esther Torres S. C. (AFET) mencionando los pasos que integran una correcta planeación, describiendo las estrategias que se pueden utilizar para este tipo de negocio, seleccionando las que ayuden al proceso y realizando un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

## II. ANTECEDENTES DE LA TEMÁTICA

En la actualidad las entidades económicas sufren de cambios rápidos, dado a las diferentes variables tales como la economía, cuestiones políticas, tecnológicas y sociales que afectan su desarrollo. Dada esta situación se auxilian de lo que es conocido como la Planeación Estratégica (PE). La cual se concibe como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, (Medisan, 2018, p. 3). “La función de la Planeación consiste en influir en el futuro tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, es la esencia de una operación efectiva” (Pérez, 199, p.197) fundamentada en una nueva cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración; es también un intento para mejorar la dirección y la gestión de la organización.

La PE ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (López, 2018, p. 2 ) consiste en partir del direccionamiento estratégico de la compañía, interpretar la estrategia corporativa, aplicarla en la cadena de suministros de tal forma que se logre la rentabilidad esperada por la compañía, por lo que es importante tener muy claro conceptos básicos tales como: cadena de suministro, que es una secuencia de procesos que se combinan para satisfacer las necesidades que tiene el cliente de un producto.

El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece cómo la organización espera afrontar el futuro. Se analizan las condiciones internas de la organización, dónde se hace énfasis en el contenido de la misión, ya que ésta ilustra y hace explícitos los objetivos de la organización.

En la visión se presenta la aspiración a mediano y largo plazo; representa su aspiración futura, la posición a la cual se quiere llegar a donde debe conducir el cumplimiento de la misión que se ha propuesto.

En cuanto a las condiciones del entorno, se analiza el logro de la misión y de la visión, ya que es importante entender que hay varios niveles de entorno: lo que ocurre en el mundo, en el país, a nivel regional y lo que afecta exclusivamente al sector o industria donde se desarrollan las actividades, el entorno externo está fuera del alcance de las organizaciones; no obstante, es importante tenerlo en cuenta para la formulación de las estrategias en la PE (Sainz J., 2019, p. 15). La planeación ha sido multidisciplinaria por naturaleza en el sitio existente entre diversas disciplinas sociales y humanísticas por lo que presenta facetas problemáticas como son:

- Entender los procedimientos y las unidades de las cuales consta la planeación.
- Comparar las diferentes formas de planear y la transferencia de las experiencias.
- Diseñar las entidades y los procedimientos que se requieren.

Sin embargo, en el proceso de PE surgen preguntas que al responderlas logran auxiliar al mismo las cuales son las siguientes: ¿Cuál es la justificación para planear? ¿Cuáles son los valores asociados a la planeación? ¿Cuáles son los marcos para realizar una planeación eficaz? (Sánchez, 2018), una vez que se hayan resuelto lograremos comenzar a seleccionar el diseño del trazo de las estrategias que más le convenga a la organización.

Para algunos autores la conceptualización de PE actualmente, se afirma que adopta patrones de comportamiento de acuerdo con el ciclo de desarrollo de la empresa: va de un ciclo de emprendedor informal a uno de planeación formal, lo que afecta directamente la identidad de la empresa. Así como lo explícito (formal-

modo de planeación) y lo implícito (formas adaptativas de aprendizaje-modo emprendedor), desde un punto de vista comunicativo.

Otro elemento importante para la elaboración de la PE está en el alto componente emocional e intuitivo que determina cómo se toman las decisiones acerca del futuro, la cual se vincula con la personalidad del emprendedor hacia la empresa, esto lo lleva a una planeación intuitiva que es altamente optimista, extrema y basada en información llamativa, pero no necesariamente adecuada.

Lo anterior ha llevado a explicar a través de modelos las actitudes organizacionales y la de los emprendedores, uno de ellos es el de personalidad Miles y Snow quienes establecen tipologías estructurales dicotómicas: prospectivos-defensivos o analistas reactivos. Esto se define como la relación del emprendedor con la organización de manera estrecha como la de una madre dentro de su hogar hacía con los integrantes de la familia. Es significativo puesto que nos explica que cuando el emprendedor cuenta con una actitud optimista la empresa puede llegar a cumplir sus objetivos en un corto plazo, aspecto que para las organizaciones es muy importante para su desarrollo.

Un último elemento conceptual por considerar alrededor del futuro es la influencia de la red social del emprendedor: está rodeado de relaciones sociales, las cuales están atravesadas por estructuras familiares que generan espacios de acompañamiento y apoyo para la toma de decisiones estratégicas (Tello, C., 2020).

No es muy común hablar de la PE en la pequeña empresa y mucho menos escuchar algo formal acerca de ella cuando se trata de aplicarla. Entenderla siempre ha constituido una verdadera disyuntiva para el empresario y, más aún, estar consciente de todo lo que ello implica ha representado infinidad de disculpas o razones para no tomarla en cuenta, incluso enumerarlas ahora sería innecesario, pues ellas continuarán en tanto el dueño o propietario de una pequeña empresa y

sus colaboradores más allegados no entiendan su validez e importancia (Anzola, 2020, p. 82).

Para mejor explicación de cómo se debe de realizar la PE se muestra la siguiente figura:

**Figura 1.** Modelo de la Planeación Estratégica Corporativa.



**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos de Zabala, H., (2019).

Con la figura 1, se pretende elegir las estrategias adecuadas que ayuden a realizar la PE en el despacho, esperando que se alcancen las metas y logren los objetivos establecidos, además de obtener un mayor número de clientes para el crecimiento del mismo. Para obtener el diseño de la planeación, así como de la determinación de las actividades que debe realizar, quien será el responsable de ello y en qué orden se realizarán; por lo que otra manera práctica de estructurar la PE de una empresa, consiste en desarrollar un modelo donde la empresa y su medio ambiente

se interrelacionen a través de tres componentes básicos, ayudando a actualizar la estrategia:

- La misión económica de la empresa, es decir, la rama de actividad en que debe de estar la empresa, su desarrollo y objetivos en cuanto a los resultados que se espera tener.
- Un enfoque centrado en la competencia, que consiste en encontrar un enfoque sobre el producto, las ventas, el mercado, centrados en cumplir con la misión económica de la compañía, sin dejar de incluir el establecimiento de metas para el área principal de la empresa.
- Un plan de acción, implica hacer una investigación y análisis pertinente de los medios más efectivos, llamado programa o proyecto para implementar el enfoque definido de la competencia y que permite entender el curso de acción a seguir en el plan establecido (paso a paso) (Anzola, 2020, p. 83).

El empresario deberá de estar consciente de la importancia de la PE para el desarrollo de su empresa y de cómo se ha convertido en una constante de suma preocupación, asimismo de la complejidad que conlleva al realizarla y que realmente se diseñe de manera adecuada; ahora bien, si se logra implementar de forma apropiada se aplicará como herramienta para el crecimiento de su empresa.

### III. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La PE de negocios es una actividad esencial para la toma de decisiones en una organización, razón por la cual requiere el apoyo de otras actividades igualmente esenciales en el logro de la misión organizacional de cualquier compañía que debe enfrentar un alto grado de competencia en la globalización actual.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de PE para definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se puntualiza la misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer que marche de manera efectiva una empresa.

El despacho AFET, se formó hace dieciocho años, primeramente, operaba en el Estado de México, comenzó a tener pequeños contribuyentes como clientes, contaba solo con escasos Contadores, brindando sus servicios para el trabajo que conlleva la contabilidad del despacho. Con el paso del tiempo en el año 2011, el despacho diversificó sus actividades, aprovechando la cartera de clientes y demanda, esto gracias al excelente servicio que brinda. cambiando su domicilio a la Colonia Roma Norte, CDMX. Ahora el despacho, emplea a más de 25 trabajadores, entre ellos se encuentran, contadores, auxiliares contables, secretarias y mensajeros.

No obstante, AFET, dejó a un lado la parte administrativa. Recientemente, comenzó a tener variaciones en su cartera de clientes, muy probablemente porque el despacho no realizó el trabajo de la innovación y planeación. Ahora el despacho, se encuentra estancado, pero no encuentra la solución. Toda empresa o institución, presenta en algún momento problemas, estos van desde índole financiera hasta lo administrativo. Realizando un análisis externo, se percibe que el despacho, no se auxilia con la PE, punto clave para obtener éxito.

## IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos doce meses el Despacho Contable Asesores Fiscales Esther Torres S.C. ha tenido una disminución considerable en la parte de ingresos, ya que tiene una notable deficiencia en su planeación, por ende, no hay mayor captación de clientes, por esta razón se encuentra estancado en el ámbito contable.

Para que AFET sea competitivo, es necesario aplicar herramientas como la PE, que se ofrece actualmente en el campo de la administración y ha sido probada en la práctica con resultados muy satisfactorios para llegar al éxito deseado. Puesto que, a través de, la PE el despacho podrá tomar decisiones subjetivas basándose en información objetiva, para poder implementar estrategias que representan pasos hacia un avance del despacho para su posición deseada dentro del mercado en un futuro esperado.

La intención de este trabajo escrito, no es enfatizar aspectos conceptuales ni abundar en definiciones, pero si señalar la vinculación esencial que establecen con el entorno o ambiente no controlable para el inicio del proceso, el mismo que va administrar los componentes del sistema integral estableciendo metas, estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la problemática en AFET corresponde a: ¿qué importancia tiene para el despacho Asesores Fiscales Esther Torres la Planeación Estratégica como herramienta de mejora? ¿Qué estructura de planeación utiliza el despacho Asesores Fiscales Esther Torres? ¿tiene claro los conceptos de misión y visión el despacho Asesores Fiscales Esther Torres? ¿están bien definidos sus objetivos y valores el despacho Asesores Fiscales Esther Torres? ¿existe un Plan de acción para el despacho Asesores Fiscales Esther Torres?

# **CAPITULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

## **1.1 Etapas de la Planeación**

La Planeación, comenta Anzola (2020) es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción, siendo esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Por otra parte, el mismo autor dice que el reconocer hacia dónde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos, además específica que la planeación es aquello que pretende realizar la empresa en el futuro y cómo debe realizarlo; siendo una de las primeras funciones administrativas, y se encarga de definir los objetivos para el futuro, el desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos.

La planeación es relevante e importante, ya que propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos; reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

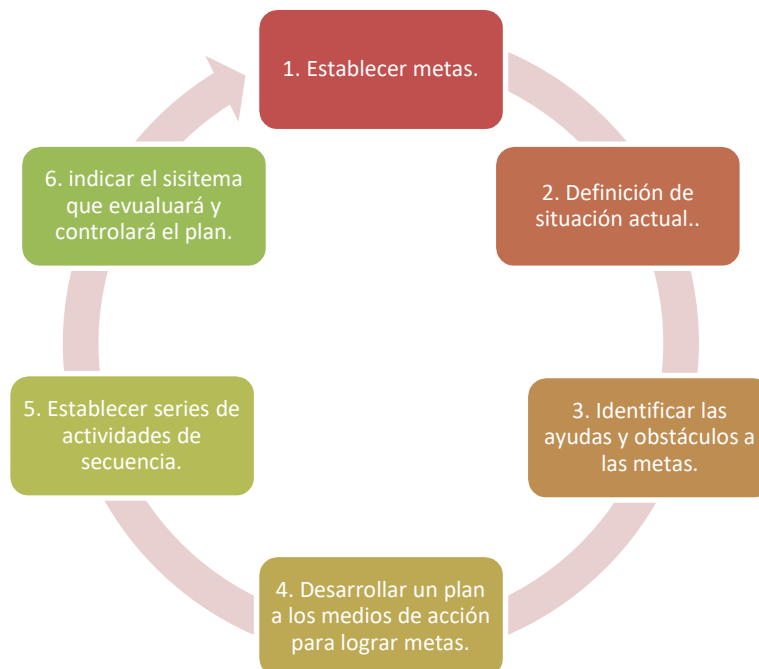
También establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos; promoviendo la eficiencia al eliminar la

improvisación, eleva la moral sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos y maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Por función de planeación se entiende la selección de objetivos y la formación de una política administrativa, así como las reglas y procedimientos que reflejen éstos; además es el primer paso del proceso administrativo y tiene como objetivo la determinación de planes y programas tendientes a la solución de los problemas que se puedan presentar dentro de una empresa (Mercado, 2021).

Anzola (2020) menciona varias etapas de la planeación presentándolas en la siguiente imagen, las cuales deben contar con una secuencia lógica para llegar al logro de los objetivos.

**Figura 2.** Etapas de la planeación



**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos Anzola, (2020).

Se consideran los puntos establecidos en la figura 2, los cuales han sido analizados por autores diferentes como: Reyes, Anzola y Mercado, los mismos que han vertido su opinión en los siguientes párrafos para dar una mejor explicación para que de este modo la información se haga más explícita para su mejor comprensión.

Reyes (2019) habla del establecimiento de metas, considerándola como un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal, además se puede entender como una expresión en términos cuantitativos y cualitativos, comparándolas como los procesos que se deben seguir y terminar para llegar a la meta, debido a que éste, se encuentra compuesto por varias de ellas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo, es decir, son el resultado final de una serie de metas y procesos. Por otra parte, se debe considerar que un objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas.

Entonces una meta no es algo que uno decide y que entonces, de forma milagrosa se cumple, solamente porque se ha decidido que ocurra. El logro de una meta requiere que se lleven a cabo determinadas acciones en el mundo real; que provoquen cambios positivos y representen un paso adelante hacia su realización.

No obstante, el mismo autor al definir la situación actual menciona que la gran evolución de las empresas dentro de los mercados ha llevado a las organizaciones a prepararse con medios y herramientas de gran importancia empresarial para justificarse al cumplir con todas las demandas y exigencias de sus clientes, por lo cual se tiene que definir con precisión donde se encuentra la empresa considerándose crítico para establecer las metas de cambio; lo cual se hace a través de una serie de preguntas formuladas por Anzola (2020) ¿A qué distancia se encuentra la empresa de sus metas? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlos? Una vez analizado las respuestas a las preguntas mencionadas se puede trazar planes para el futuro. La buena comunicación existente en la pequeña empresa proporciona la información necesaria para esta etapa de la planeación.

En la etapa de identificación de las ayudas y obstáculos a las metas Mercado (2021) menciona que consiste en definir el problema y aislarlo de tal forma que sea posible realizar su análisis de acuerdo con su grado de dificultad y magnitud. El problema se puede analizar descomponiéndolo en partes para determinar los factores que lo constituyen y así estudiar cada una de ellas por separado. Todos los problemas de negocios son relativamente sencillos si se averigua en qué consisten y cuál es su causa.

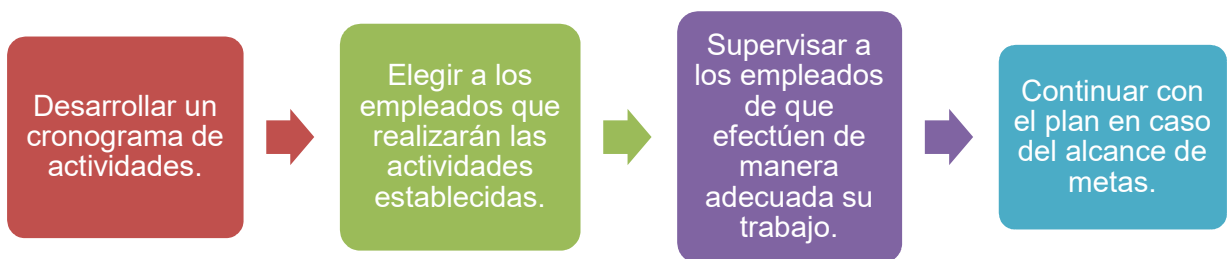
Por ello Anzola (2020) dice que se deben de identificar las ventajas y los obstáculos para conseguir las metas haciéndose las siguientes preguntas: ¿Qué factores del ambiente interno y externo pueden favorecer que la empresa alcance sus objetivos? ¿Qué factores pueden crearle problemas? Es indispensable anticipar las situaciones a los problemas y las oportunidades que se pueden presentar en el futuro.

Para desarrollar un plan a los medios de acción para lograr metas, debe de asegurarse que la visión de la organización se concreta, para describir el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos; dicho plan de acción consiste en un número de pasos de acciones o cambios a realizar en su comunidad, siendo una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos; ya que como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. Los planes de acción son muy útiles a la hora de coordinar y comprometer a un conjunto de personas, organizaciones o, incluso, naciones, a involucrarse y trabajar juntas con la finalidad de conseguir determinadas metas.

Otro punto de vista sobre lo que el plan de acción debe contener es el de Chiavenato (2019) que menciona que descritos y especificando los siguientes aspectos: los objetivos los cuales define como las metas específicas que pretende

alcanzar; con relación a las actividades describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas; para que en las responsabilidades, se puedan asignar y distribuir tareas y responsabilidades y determinar los recursos que serán necesarios para su implementación, así como su distribución, cubriendo los plazos que tienen una duración definida; es decir, un comienzo y un término, para determinar los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones y poder realizar los ajustes, que debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introduzcan los cambios o correcciones que fueran necesarios.

**Figura 3** Secuencia de actividades



**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos de Griffin (2019).

De acuerdo a la figura 3, y en conjunto con la colaboración del autor Griffin (2019) menciona que la empresa debe realizar un cronograma de actividades donde va a establecer una serie de actividades de secuencia donde, seleccionará al personal adecuado para designar tareas específicas, posteriormente se dará una capacitación, esto con la finalidad de tener éxito en su plan; no obstante, se debe delegar tareas para tener un encargado que dirija y controle las actividades, mismo que deberá presentar resultados y alcances de objetivos para la empresa.

Para el sistema de evaluación y control de plan Mercado S. (2019) hace mención que el seguimiento o monitoreo que ha de efectuarse de forma continua

a lo largo de la implantación del Plan y va a permitir controlar y medir en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; consiguiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos. Teniendo que la evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuaciones planteadas; permitiendo hacer un corte en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad, posteriormente se elabora un plan mismo que contiene objetivos, cronograma e indicadores de los mismos.

Esto determinará que se haga un comparativo del desempeño real con el que se sitúa dentro del plan. Para encontrar las variaciones, analizar su causa, identificar posibles medidas correctivas e implementar los cambios para reivindicar el modelo del plan para posteriormente su ejecución y evaluación de los logros y cambios expresados.

## **1.2 Tipos de planeación**

Con el fin de comprender mejor se observa que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos. Estos hacen referencia a la planeación por sí misma, pueden ser empleados en las empresas. Los más relevantes de ellos son: Planeación Estratégica (PE), Planeación Táctica (PT) y Planeación Operacional (PO). Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto al juicio de los autores, pero la que se presenta a continuación es la más idónea, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve de referencia al desarrollar un plan.

La PE establece los lineamientos generales de la planeación sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y

disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa (Münch 2019).

En planeamiento estratégico o a largo plazo, el segmento más amplio es el campo del gerente general y de los funcionarios más importantes de la administración, quienes normalmente cuentan con la ayuda, en las grandes empresas, de una plana mayor. Este grupo lleva a cabo el tipo de planeamiento que debe considerarse como central en el proceso de administración y que puede describirse de la siguiente forma: la administración se enfrenta a un medio ambiente que incluye factores como el gobierno, la competencia, los clientes, los proveedores, los vendedores, los empleados y los acreedores (Mercado 2021).

En cambio, para otros la PE es de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total (Gómez, 2018).

Entonces la PE o a largo plazo constituye claramente una responsabilidad del nivel máximo de la administración. Si bien es cierto que con frecuencia se usan indistintamente los dos términos, cada uno de ellos tiene características únicas. Este tipo de planeación puede ser utilizado simplemente para referirse al alto grado de previsión y perspicacia que se espera de un administrador que sea realmente eficaz.

Tanto que la PE se refiere a la serie de actividades que llevan a cabo los administradores, principalmente para evaluar la situación de la compañía dentro del medio y para determinar cómo podrían asignarse los recursos en la situación actual y en aquella que es posible alcanzar (Mercado, 2021), de este modo es como la PE auxilia en la toma de decisiones a los administradores con respecto a la empresa.

La PT o funcional determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio, con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa (Münch 2019), esto para alcanzar metas y obtener objetivos. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica

La PT que es la mediana entre el planeamiento intensivo y el extensivo, abarca de uno a dos años quizá, y se relaciona con una serie de tácticas o programas por virtud de los cuales los gerentes de línea intentarán cumplir la estrategia de la corporación, con frecuencia el planeamiento táctico se manifiesta en un programa de administración por objetivos (Mercado 2021).

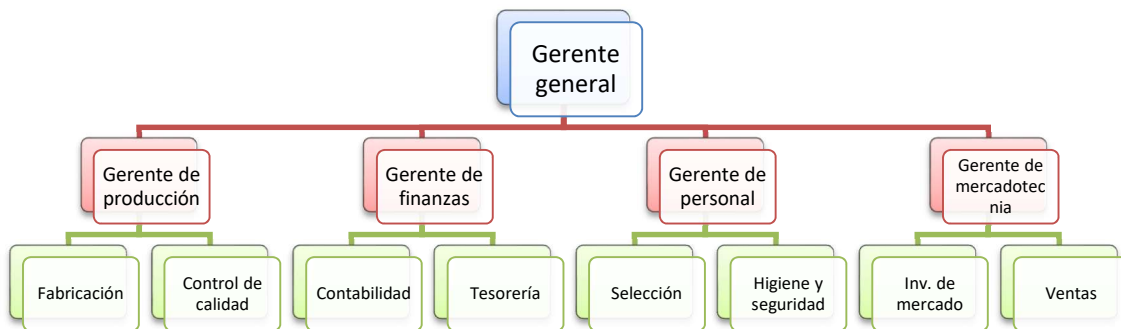
De tal modo que se define a la PT como el proceso mediante el cual los planes se hacen a detalle y del mismo modo son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realiza la misma, en este sentido la PT parte de los lineamientos sugeridos por la PE y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa (Gómez 2018).

La PO se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operación (Gómez, 2018). A la PO o presupuestal, la forma más intensiva de planeamiento, es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o del programa de administración por objetivos. Esos planes adoptan la forma de estados financieros proforma, mensuales o trimestrales, o de presupuestos de gastos. El periodo que cubren es generalmente de un año dividido por meses o bien por trimestres (Mercado, 2021).

La PO comienza cuando los objetivos estratégicos se dividen en objetivos anuales por dependencia, los cuales se subdividen en actividades que se ejecutan durante el año, para esto las actividades que se tienen se les asigna una meta la cual, puede ser cuantificable o no; o bien, se pueden asignar a un área, departamento o individuo según sea el caso de la empresa. Finalmente, dichas actividades delegadas se deberán vigilar de forma periódica, para saber si efectivamente se está cumpliendo con lo estipulado de los objetivos para que saber si se desempeña de forma precisa la misión y visión de la empresa (Amaya, 2018).

Todo lo antes mencionado se plasma en la siguiente figura 4, donde el primer nivel se refiere a la PE, el segundo nivel se trata de la PT y, por último, tenemos al tercer nivel que es la PO.

**Figura 4.** Tipos de Planeación



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Münch, (2019).

Es importante tener muy claro el significado de cada tipo de gerente que propone Münch a continuación:

**Gerente General:** se emplea este término para hacer referencia para uno de los niveles más altos en la estructura jerárquica de la administración.

**Gerente de Producción:** es el encargado de planear, coordinar y dirigir las actividades que requiere un servicio al cliente, en una empresa.

**Gerente de Finanzas:** es el aquel que revisa toda actividad financiera del día a día de la empresa; tales como, nomina, compras, ventas y otras transacciones.

**Gerente de Personal:** es el fundamental para establecer el enlace entre los trabajadores y los altos mandos de la empresa. A este tipo de gerente se acercan los trabajadores con preguntas o solicitudes de asistencia en el trabajo.

**Gerente de Mercadotecnia:** es el encargado para establecer y mejorar sus servicios o productos de una empresa, respetando su visión y valores para aumentar sus ingresos.

### **1.3 Características de la Planeación**

Amaya (2018) menciona que la planeación se caracteriza por ser un instrumento que sirve de orientación para no desviar el curso de las acciones, enseña a utilizar los recursos de manera racional y evalúa anticipadamente cual debe ser la efectividad de las tareas para alcanzar los objetivos propuestos; dentro de las características más importantes se tiene que es un proceso permanente y continuo donde siempre se orienta hacia el futuro, ligado a la previsión.

Sin embargo, la planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, funcionando como un medio orientador del proceso decisorio; debido a que todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan ingresarse y acomodarse para formar un solo plan general.

Aunado a lo anterior dice que la planeación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales, ya que es sistemática: y debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; y abarcar la organización como una totalidad, debido a que es repetitiva porque incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo; siendo una técnica de asignación de recursos: teniendo la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.

Se puede decir también que es una técnica cíclica, la cual se convierte en realidad a medida que se ejecuta, por permitir condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planeación con información y perspectivas más seguras y correctas, por ser una función administrativa que interactúa con las demás y está estrechamente ligada a las demás funciones como son: organización, dirección y control sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

La planeación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos; incluyendo el cambio e innovación de las mejores maneras deliberadas en la empresa, definiendo y seleccionado con anticipación y debidamente programados para el futuro. Estableciendo a la planeación como una actividad exclusiva de los niveles jerárquicos superiores, más bien la actividad de formular planes es obligatoria para todo ejecutivo dentro de su área específica de trabajo.

Ahora bien, Hernández (2020) hace referencia a características diferentes mencionando que: es finalista, ya que solo cobra sentido si con ella se logra contribuir a la consecución de los objetivos organizativos adecuados, con más probabilidades que sin llevarla a cabo; además menciona que es un proceso reflexivo o intelectual, ya que se debe reflexionar tanto el punto de partida como el punto de llegada y el camino a seguir.

Lo anterior quiere decir que Implica desarrollar un proceso formal y sistemático que requiere un análisis de la realidad y la consideración de previsiones sobre un número cada vez mayor de variables y requiere de llevar a cabo una serie de actividades, complejas, desarrolladas por toda la organización la cual debe ser conocida y comunicada a todos los miembros de la organización.

## **1.4 Planeación Estratégica**

La PE es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

De acuerdo con Amaya (2018), dice que la PE es un proceso que primordialmente consiste y se basa en responder a las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos ir?, ¿En dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? Dado a lo anterior se dice que la PE es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. El sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, con el fin de permitir que la empresa opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto.

La PE es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esta situación y deben ser realista y alcanzable. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de PE deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para todas las decisiones administrativas y cotidianas.

Aunque los documentos de una organización pueden delinear los enunciados de la misión, las metas estratégicas, los indicadores críticos del éxito, los objetivos funcionales, etc., la PE exitosa se caracteriza por el proceso de autoexamen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otras actividades administrativas; permitiendo a los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

Obteniendo el incremento en la capacidad de la organización para implementar de manera completa y oportuna el plan estratégico, así mismo hace que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus actuales y posibles clientes potenciales y de sus propias capacidades.

De este modo la PE proporciona la oportunidad de ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores, además que propone suministrar incentivos para motivar a los gerentes que son pieza clave dentro de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual, pero con mayor peso de manera organizacional (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2018).

Para esto la PE se auxilia de disciplinas; sin embargo, el desconocimiento de las mismas se traduce en el desconocimiento del mundo que rodea. A continuación,

en la tabla 1 se muestra brevemente la disciplina y su contribución hacia la PE, para poder hacer más fácil su comprensión al aplicarla dentro de la organización.

**Tabla 1. Disciplinas que auxilian a la PE.**

<b>Disciplina</b>	<b>Contribución</b>
<b>Comportamiento organizacional</b>	Seleccionar de manera profunda al equipo de trabajo para la organización
<b>Economía</b>	Lograr una posición monopólica para la organización.
<b>Marketing</b>	Innovar aspectos de la organización de acuerdo a las necesidades de los clientes esto para la mayor captación de los mismos.
<b>Contabilidad</b>	Implementar un sistema de control de costos, ingresos y egresos, de tal manera que sean eficaces, para la toma de decisiones para la organización.
<b>Finanzas</b>	Garantizar la disponibilidad de los recursos financieros para posibles inversiones.
<b>Gestión de proyectos</b>	El desempeño del personal y la logística dentro de la organización.

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Scott, (2019).

De este modo es más fácil comprender a qué se debe el éxito a largo plazo de las organizaciones que se encuentran posicionadas dentro del mercado, donde se dedican en particular, a mejorar sus habilidades empresariales y habilidades competitivas. Sin embargo, para algunas organizaciones les puede resultar difícil la

comprensión y aplicación de la PE dentro de la organización para esto se hace una lista de preguntas respondiendo con la disciplina que se auxilia.

**Tabla 2.** Preguntas y disciplinas.

<b>Asunto</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Disciplina</b>
<b>Rentabilidad</b>	¿Existe creación de valor?	Finanzas
<b>Crecimiento de las ventas</b>	¿En qué momento nos encontramos del ciclo de vida del servicio y/o producto?	Marketing
<b>Participación en el mercado</b>	¿En qué posición del mercado se encuentra la empresa?	Economía
<b>Costos relativos</b>	¿Se cuenta con sistema de contabilidad de gestión?	Contabilidad
<b>Posición competitiva</b>	¿Qué ventaja competitiva tiene la empresa ante los demás?	Planificación Estratégica
<b>Fijación de precios</b>	¿Cuál es la elasticidad de ingresos?	Economía
<b>Exploración del entorno</b>	¿Qué está sucediendo en la economía?	Economía
<b>Gestión de recursos humanos</b>	¿Por qué existe tanta rotación de personal?	Comportamiento organizacional
<b>Política de dividendos</b>	¿Los accionistas están satisfechos?	Finanzas
<b>Cultura empresarial</b>	¿Por qué existe resistencia al cambio?	Comportamiento organizacional

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Scott (2019).

Sin embargo, según Scott (2019) resulta indiscutible para los gerentes cuál de ellas será más útil para abordar cada cuestión y responder a cada pregunta. Muchas discusiones en el ámbito comercial transcurren entre estas cuestiones sin

estructura, y sin saber que existe un caudal de conocimientos disponible para resolver las preguntas. Uno de los principales objetivos de la PE será la capacidad de estructurar las discusiones relacionadas con la estrategia y de identificar como se implementará en la organización.

Entonces al desarrollar la PE, los administradores deben de adoptar un enfoque que abarque a toda la organización, teniendo el propósito general de la misma, para que de ese modo se enfrente eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización, esto para determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y planes.

Por ello es que la temática de la PE para Walter (2019) adquirió creciente importancia debido a la naturaleza de los problemas que enfrentan las organizaciones públicas en un mundo más complejo y con posibilidades que desafían el riesgo de centralización de las decisiones operativas, generando mecanismos de asignación de capacidad de decisión a partir de objetivos y estrategias convertidos en parámetros para niveles subordinados.

El mismo autor señala que la PE ha servido a modo de análisis y autoevaluación organizacional, para reconstruir mecanismos que den mayor integridad y consistencia al proceso de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de acciones operativas de manera que se vayan generando capacidades y prácticas que conduzcan a una gestión efectivamente orientada por resultados e impactos para la organización.

Aunado a lo anterior Tello (2020) dice que la PE no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra

concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Teniendo como propósito facilitar el alcance de objetivos y metas establecidos entre ellos; tanto el Propósito Protector que hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa; como el Propósito Afirmativo que plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización y por último el Propósito de Coordinación que busca el esfuerzo combinado de los miembros de la organización para generar una eficiencia organizacional.

El mismo autor señala que la necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre.

Sin embargo, en los últimos diez años se han percatado que la globalización ha afectado al mundo empresarial, ya que ataca a las utilidades, rentabilidad y el crecimiento por la posible atracción de ciertos inversionistas; el aumento del costo de capital para la repartición de dividendos a los empleados, es por ello la importancia y necesidad de la PE en toda organización, de este modo se podrán auxiliar los directivos para la toma de decisiones y medidas correctivas en caso de ser requeridas en conjunto con la adecuada coordinación y la utilización correcta de los recursos que constituyen la razón de ser de la PE en sus factores internos y externos de la organización.

# CAPITULO II. METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

## 2.1 Proceso de Planificación

Para Reyes A., (2021) las actuales y nuevas condiciones del entorno industrial mexicano, como también la apertura al comercio internacional, han ocasionado que los directivos cuestionen su forma de actuar y así poder trascender en el futuro. Lo antes mencionado hace que se defina con mayor claridad el negocio en el que se participa, así como los medios para competir con éxito, aprovechando aquellas ventajas comparativas que el país le proporcione, pero también buscar la manera de poder aprovechar ventajas de nuevas tecnologías que mejor se adapten a la empresa.

Ante este escenario la PE es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en relacionar y ubicar a una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, esto con el fin de contar con una base importante para la toma de decisiones.

Siendo la PE el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica para lograr los propósitos y proporcionar los resultados que satisfacen las expectativas de clientes que atiende la empresa, para la creación de la PE no se siguen reglas, sino un proceso que se retroalimenta continuamente con el fin de lograr resultados de éxito. A continuación,

en la figura número 5 se muestra el proceso de PE el cual se desarrolla en tres fases:

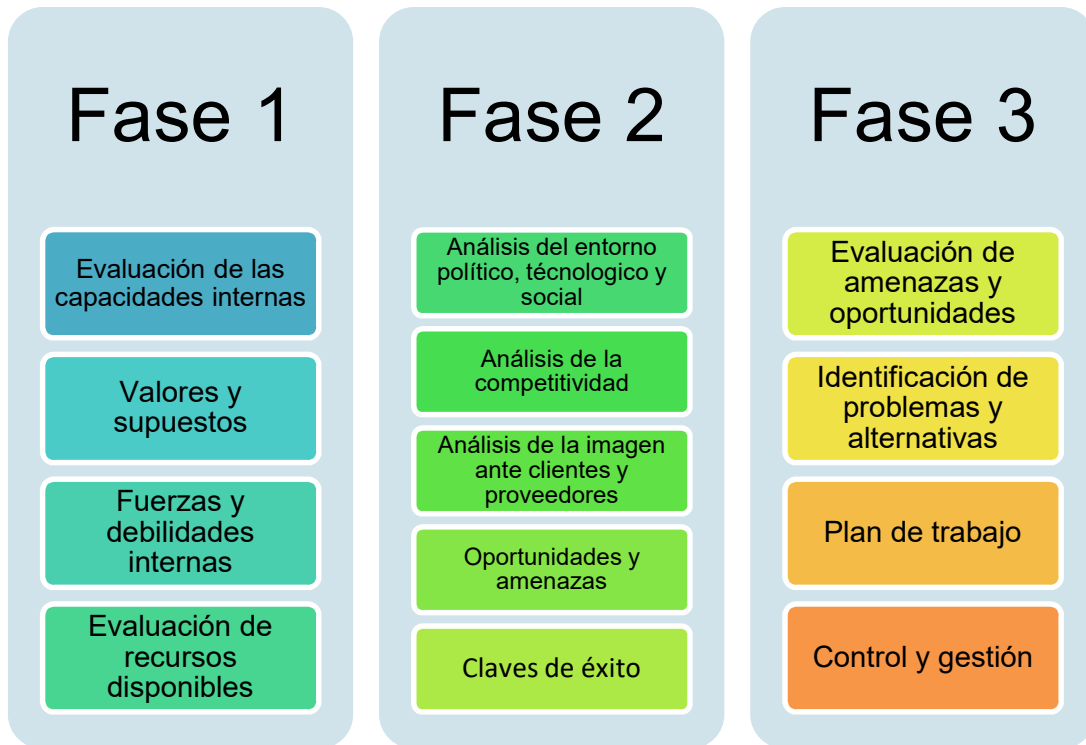
**Fase 1:** Análisis de la situación organizacional, brinda los elementos para identificar las fuerzas y debilidades de la empresa.

**Fase 2:** Análisis de la situación externa (SE) de la organización, el cual arroja el resultado de la identificación de oportunidades y amenazas del entorno.

**Fase 3:** Las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas se evalúan con el fin de identificar los principales problemas y posibles alternativas a la solución de los mismos.

Es por ello que antes de empezar a planear se debe decidir cómo se quiere que sea la empresa en el futuro, dado a que el proceso de la PE parte de una intuición y de una voluntad para que la empresa se transforme, crezca, se diversifique, cambie de giro, atienda las necesidades de nuevos mercados, busque clientes específicos que puedan ser aprovechados y desarrolle nuevas tecnologías.

**Figura 5.** Fases del proceso de PE



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Reyes A., (2021).

Zabala (2019) comenta que tradicionalmente la Planificación es la respuesta a diferentes preguntas que hacen frente hacia el futuro, tales como: qué, cómo, quién, cuándo, por qué, para qué, etc., de este modo se entiende a la Planificación como una matriz en la cual se combinan una serie de preguntas con un propósito como respuesta por lo que en la siguiente tabla el autor muestra claramente lo antes mencionado dividiéndolo en incisos, los cuales ayudarán a identificar claramente lo relacionado con las preguntas clave que existen y de esta manera poder entenderla mejor.

**Tabla 3.** Preguntas clave

<b>A</b>	¿Por qué existe la organización?	Identifica la <i>misión</i> .
<b>B</b>	¿Para qué existe la organización?	Identifica la <i>visión, políticas y principios</i> .
<b>C</b>	¿Qué se quiere hacer?	Precisa los <i>objetivos</i> .
<b>D</b>	¿Cómo se logrará hacer?	Señala <i>estrategias</i> .
<b>E</b>	¿Cómo lo hará?	Indica <i>actitudes y recursos</i> .
<b>F</b>	¿Cómo se ve a corto plazo?	Conduce a las <i>metas</i> .

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Zabala (2019).

Como se puede observar, según Zabala (2019) para cada pregunta se abre una posibilidad conceptual, por eso para alcanzar un mayor grado de comprensión frente a los diferentes términos que se utilizan en el proceso de planificación, se deben hacer precisiones frente a algunos de ellos, mencionando a continuación algunos conceptos:

**Evaluación o diagnóstico:** es una actividad previa al diseño de los planes que ha de permitir el conocimiento preciso y profundo de la organización, el reconocimiento de fortalezas y debilidades internas, la identificación de oportunidades y amenazas externas y la formulación de alternativas factibles. Esto conduce al descubrimiento de los factores clave que afectan al sistema organizacional para decidir a cuáles hay que responder en primera instancia y como graduar los demás.

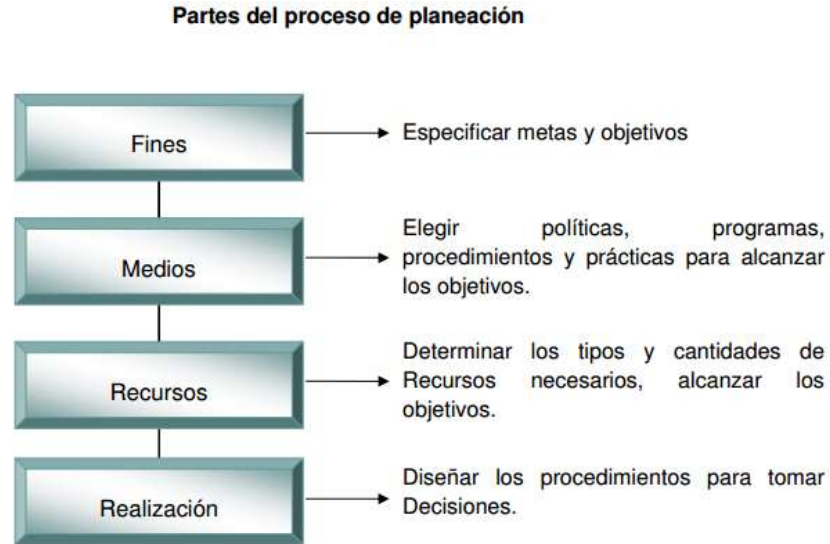
**Políticas.** Son las guías o pautas y postulados generales que orienta la gestión. Precisan los límites de actuación de quienes participan en un proceso de formulación y ejecución de planes. Se conciben como

perdurables; es decir, que se mantiene como tales por un largo periodo de tiempo. Las políticas deben ser claramente definidas, conocidas y aceptadas por todos; además de elásticas y adaptables a nuevas situaciones; e integrales, en el sentido de que deben abarcar todos los subsistemas de la organización.

**Estrategia:** es la configuración de objetivos de largo alcance que expresan la manera como la organización se va a expandir y la forma como va a comprometer sus diferentes factores en este propósito. A su vez, los objetivos construyen la descripción o síntesis de un resultado concreto a alcanzar. Son la enunciación de un propósito concreto a lograr en un determinado tiempo para obtener el resultado esperado. Debe ser dinámico (sujeto a revisión o adecuaciones), factible (realizable en el tiempo y el espacio) y comprensible (bien descrito). En cambio, para alcanzar los objetivos, es necesario reconocer etapas parciales que culminan en determinados puntos de llegada previstos en la dirección. En este sentido, la meta es una cuantificación del objetivo o; también, un objetivo de muy corto plazo. Es pues la concreción de propósitos específicos, en el tiempo y el espacio. Deben ser concretas, específicas, en un plazo determinado. Las metas no pueden dar motivo a confusiones.

Ahora bien, con las actividades se tiene una secuencia cronológica de acciones tendientes a lograr una meta. En cambio, la táctica son los procedimientos y las reglas de juego necesarias para cumplir con una meta, representan la forma de cómo en un momento dado han de utilizarse los recursos para maximizar los resultados. En la siguiente figura número 6 dada por el mismo autor se muestran las partes del proceso de planeación.

**Figura 6.** Partes del proceso de planeación



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Zabala (2019).

## 2.2 La planificación con un enfoque estratégico

Es conveniente empezar intentando definir qué se entiende por Planeamiento, para luego introducirse al Planeamiento estratégico (Pe). De acuerdo con Carlos Matus (2018), la Pe puede ser conceptualizada como el pensamiento que precede y preside la acción, vale decir, el que la antecede y orienta. Sin embargo, esta definición, que en genérico resulta válida, tiene una limitación importante, y es que no circunscribe el campo de la misma. Ahora bien, para el caso de la Pe el autor propone seis postulados a saber:

1. “El sujeto es diferenciable del objeto, la P supone un sujeto que planifica un objeto. El sujeto es el estado y el objeto es la realidad económico social.” (Matus, 2018, p.90).
2. “No puede haber más de una explicación verdadera. El sujeto que planifica debe previamente diagnosticar la realidad para conocerla a fin de buscar la mayor objetividad posible”. (Matus, 2018, p.90)

3. “Explicar es descubrir las leyes que rigen el objeto, toda realidad social es explicable por medio del diseño de modelos analíticos basados en relaciones sistemáticas causa-efecto o relaciones de comportamiento” (Matus, 2018, p. 90)
4. “El poder no es un recurso escaso”. (Matus, 2018 p.90). El cálculo estratégico sobra, puesto que el entorno puede alterar los comportamientos de los agentes económicos.
5. “No existe la incertidumbre mal definida” (Matus, 2018, p.90). No hay lugar a problemas poco estructurados, siempre existe una norma cierta o estática económica social.
6. “Los problemas a que se refiere el plan son bien estructurados y tienen solución conocida” (Matus, 2018, p.90). La racionalidad técnica debe imponerse para encontrar una solución óptima a problemas.

Mintzberg (2018) debate, sobre este punto, diciendo que P tiene que estar definida por el proceso que representa; de esto se desprende lo que el autor denomina una definición operacional de la P, es decir, el uso de un procedimiento formalizado y de resultados provenientes de ellos, constituyendo un sistema integrado de decisiones. A nivel de Planificación en Gerencia se pueden reconocer tres grandes corrientes o enfoques:

1. Enfoque Racional: Surge de las ciencias de la Ingeniería y de la Planificación Urbana. Asume la Planificación como una secuencia ordenada de pasos que parte del diagnóstico objetivo de la realidad y se traduce en planes que la transforman.

2. Enfoque Incremental Lamber, (2019): propone que la planificación racional es simplemente un ejercicio, y que la planificación real se da en el día a día.
3. Enfoque de Aproximaciones Sucesivas (Halley, 2019): Sostiene que la Planificación se da en forma incremental, pero sobre un marco de visión de largo plazo; en su versión original, el *mixedscanning*<sup>1</sup> propone que se tiene una perspectiva genérica sobre la cual se identifican aspectos relevantes que pueden o deben ser abordados de inmediato.

## 2.3 Misión, visión y valores

### Misión

Para Pérez (2019) la misión surge de la esencia de la organización, de sus antecedentes, historia, creencias, valores e identidad de la misma. “es la razón de ser de toda persona física o moral” (p. 327). Para esto se debe redactar de manera sencilla y no extensa, de este modo se comprenderá tanto en el ámbito externo como en el interno de la organización.

La misión debe de estar basada en la razón de ser de la organización y no en lo que ofrece la organización; por lo general se redacta basada en las fortalezas de la organización. En la actualidad también se contempla un poco de la historia de la empresa y valores, así como su filosofía de vida organizacional. Es necesario recordar que debe quedar plasmada en una breve descripción, no es extensa solo

---

<sup>1</sup>MixedScanning: es como un mecanismo de zoom hacia los problemas organizacionales.

requiere de honestidad y un análisis del entorno de la empresa. De este modo la misión alcanza un nivel de importancia debido a que distingue a cada empresa.

En cambio, para Zacarias T., (2019) la misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización; en otros términos, es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización? Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

## **Visión**

Pérez (2019) menciona que la visión debe ser formulada por líderes con dimensión de tiempo e integradora compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores debe de ser amplia y detallada además positiva y alentadora, pero también debe ser realista en lo posible para que comunique entusiasmo y proyecte sueños sin, olvidar incorporar valores e intereses comunes, usando un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico y bien, por último, debe ser difundida interna y externamente.

Para publicaciones Vertice (2020), la visión de la empresa constituye al conjunto de representación tanto efectivas como racionales, que un individuo o un

grupo de los mismos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

## **Valores**

Para publicaciones Vertice (2020) se entiende por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, etc., de este modo servirá de guía para posible toma de decisiones dentro de la empresa y será conviene tener presente, que aunque normalmente a los valores tendrían que seguirles las normas, y así sucede en muchas organizaciones, en otras por el contrario las normas son explícitas y mínimas, lo que puede ser desconcertante, ya que los miembros de la misma no saben de dónde obtener feedback<sup>2</sup> para determinar si su conducta es adecuada.

Por lo antes mencionado, se dice que los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados. En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

## **2.4. Diagnóstico de la situación actual**

---

Para Sainz (2019) es importante este diagnóstico ya que constituye a la PE pues bien, como se puede observar en la figura 6 toda la información de la empresa se encuentra interrelacionada y no tiene sentido el valorarlas y analizarlas de manera independiente, ya que no puede existir una estrategia sin objetivo, ni estos pueden ser fijados a partir del desconocimientos de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que se muestran más fuertes o débiles, ni se pueden descubrir éstos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que rodean a la empresa.

**Figura7.** Diagnóstico de la situación actual



**Fuente:** Elaboración propia Sainz (2019).

La finalidad del análisis de las fases es, conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que presta sus servicios y de su situación ante clientes y proveedores, para que de este modo se identifique las fortalezas y debilidades ante sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a los que se pueda enfrentar. En consecuencia, el análisis de la SE debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa, por lo que éste análisis de SE debe contemplar lo siguiente:

- **Análisis del entorno.** El objeto de este análisis es examinar el impacto de aquellos factores externos:
- **Factores económicos:** evolución del Producto Interno Bruto (PIB), de la inversión, de las tasas de interés, de la inflación, de las exportaciones, del consumo, etc.
- **Factores tecnológicos:** nuevos productos que han surgido en el sector de la empresa.
- **Factores políticos y legislativos:** legislación fiscal, de protección del medio ambiente, aranceles, seguridad, etc.
- **Factores sociales:** cambios en los comportamientos de los ciudadanos, nuevas actitudes, evolución demográfica, estilos de vida, etc.
- **Análisis del sector.** Se sugiere completarlo con el análisis de la competencia para conocer el grado de competitividad del sector en el que se encuentra la empresa: la rivalidad, el poder de negociación hacia los clientes y proveedores, la amenaza de innovación de productos o servicios.
- **Análisis del mercado.** Se analiza tanto información cuantitativa como cualitativa; por lo tanto, debe de contemplar: tamaño y evolución del mercado, tasa de crecimiento y estacionalidad del mercado, ciclo de vida del servicio de la empresa, nivel de rentabilidad, evolución de precios, segmentación del mercado y cantidad de rivales y sus tamaños relativos.
- **Análisis de los clientes.** Se requiere reflexionar de manera cualitativa y cuantitativa siendo de apoyo los aspectos siguientes: evolución y variación del perfil de los clientes, importancia para los clientes el servicio oferente,

sensibilidad de los clientes a los diferentes factores de compra: ubicación, precio, servicio, etc.

- **Análisis de los competidores.** Se analiza la forma en que los competidores se posicionan en el mercado para ello las siguientes consideraciones: identificación de los competidores y tamaño de los mismos, evolución de su trayectoria, servicios que ofrecen, fortalezas y debilidades en relación a la empresa y calidad en su servicio.
- **Análisis de los proveedores.** Los componentes de este análisis resultan como clave para el desarrollo futuro de la empresa, siendo los siguientes factores que se deben analizar: periodicidad de cambio de proveedor, compromisos con otras empresas, características del proveedor y su servicio.

El análisis de la SI ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, por lo que realiza una evaluación de la misma con el fin de estudiar si se han tomado las decisiones pertinentes y adecuadas (si se realiza lo que se debe) y si realmente son eficientes (si se realiza correctamente). El análisis de SI contempla:

- Autoevaluación de las estrategias tomadas por parte de la empresa en los últimos años. Esto para revisar los resultados obtenidos para ello se trata de responder a preguntas como: ¿Cuánto ha evolucionado? ¿Qué proyecto ha llevado a la empresa a ser líder dentro del mercado? ¿Se han conseguido los objetivos planteados?
- Definición del negocio de la empresa para identificar las actividades y la función que desempeña dichas actividades, segmento de clientes que atiende, tecnologías que utiliza y competidores principales.

El crecimiento de microempresas ha evolucionado positivamente en México, gracias al emprendimiento y la ayuda que genera el gobierno a este tipo de negocios, este incremento lo se puede observar en el estudio que realizó la Cámara de Comercio de México, pero ante todo se debe admirar la forma en que las ciudades buscan ampliar las oportunidades para generar empleo y salarios de calidad, con un entorno que atrae y facilita la localización y creación de empresas, con infraestructura, mano de obra calificada y condiciones de seguridad y estabilidad jurídica.

El análisis de la información financiera otorga la base de una amplia variedad de oportunidades de crecimiento o genera la idea de liquidación de una empresa, este examen es de gran utilidad para orientar las políticas y acciones públicas y privadas, que contribuyen a promover la inversión, el crecimiento y la calidad de vida del negocio.

Esta organización a la cual se le realizó la investigación pertenece a la actividad consultora profesional y al estar ubicada en la Ciudad de México, en la Colonia Roma, Interior 102, en la Delegación Cuauhtémoc, en donde vale la pena nombrar que el porcentaje de distribución de este tipo de empresas ha aumentado gradualmente durante los últimos cinco años, esto dado a que cada vez existe más competitividad en este giro de servicios.

El despacho AFET tiene un número aproximado de clientes de los cuales 85% les corresponde a clientes nacionales y el resto lo integran los clientes extranjeros. Este aspecto hace que el despacho genere confiabilidad a sus clientes para la posible recomendación con terceros y así genere un incremento en el volumen de sus clientes potenciales.

Valorar una empresa es tener en cuenta una serie complementaria de factores, no se debe observar uno solo sino todos en total, es por ello que se va a medir el desempeño de AFET dentro de factores tales como: los económicos, financieros, estratégicos, comerciales y humanos, al mismo tiempo con los de

carácter macroeconómico en cuyo mundo está inmersa. Para integrar tan diversos factores se deben acompañar de un diagnóstico muy completo en el que se tengan en cuenta todos los aspectos de la empresa, de cuyos resultados se deducirán los verdaderos elementos físicos para averiguar el valor y el futuro de esta.

Aunque se ha considerado llegar al proceso de generación de una estructura que todavía no es evidente, la administración de la empresa no ha buscado formas o métodos para mejorar este panorama existente; y es por ello, que ha permitido realizar una propuesta que está diseñada para mejorar la organización, propuesta que se dirige a formar una estructura organizacional, a reducir el objeto social de esta sociedad, a establecer pautas para empezar a delegar funciones y a implementar el departamento de finanzas para un mayor control del capital social.

La propuesta también conoce que estos tipos de problemas son percibidos en la mayoría de las Micro Empresas MIES al iniciar su vida empresarial; en México, permite valorar la incidencia de las PYME'S en el panorama empresarial mexicano, se observa que éstas representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado; analizando los datos anteriores se puede concluir que las PYME'S son una fuente de desarrollo para el país, es por este motivo que se quiere desarrollar y mejorar esta organización para que sea ejemplo a seguir por otras; logrando así que los pequeños empresarios sean competitivos, Amaya (2018).

Al observar este entorno, no se propone un negocio nuevo; sino diseñar soluciones a los problemas existentes en la empresa y de esta forma lograr que llegue al objetivo de cualquier empresa con ánimo de lucro: (aportar al desarrollo de la sociedad y maximizar sus rendimientos). En la búsqueda del apoyo al desarrollo social y económico, la empresa debe utilizar todo el patrimonio que posee en el desarrollo de su negocio principal, estableciendo una estructura organizacional adecuada para desarrollar su actividad con fines económicos, estructura que le va

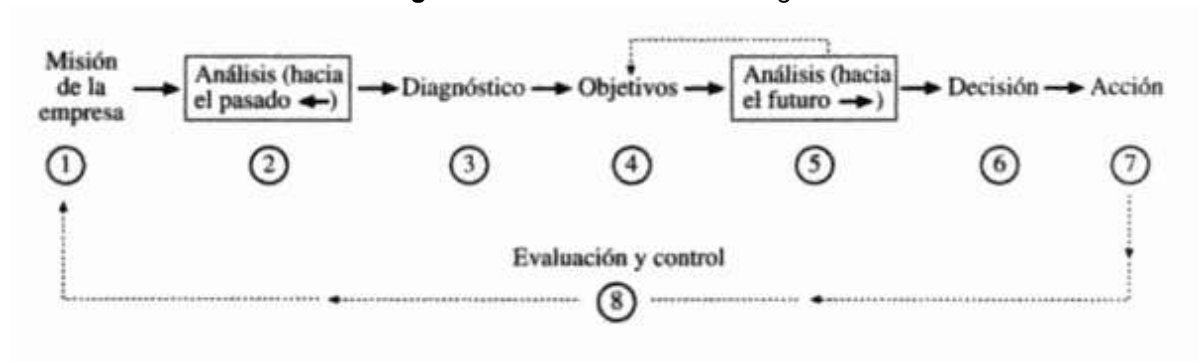
a permitir desplegar todos los departamentos necesarios para su buen funcionamiento, siendo uno de los departamentos necesarios e indispensable el de Finanzas. Debido a esto se genera la siguiente pregunta: ¿AFET va a disminuir sus pérdidas y a optimizar sus rendimientos, mejorando su estructura organizacional y ofreciéndole la importancia que necesita el departamento de finanzas?

## 2.5 El plan de acción

Según Sallenave (2019), dice que el esquema que se debe realizar para la elaboración de una estrategia empresarial consiste en profundizar en la razón de ser de la empresa, el gerente efectúa una serie de análisis de los resultados del pasado y presente. Para después dar paso a formular un diagnóstico de la situación de su empresa en el entorno actual. Asimismo debe proponer objetivos, con miras a mejorar la situación e imagina un conjunto de acciones que permitan lograrlos.

Estas acciones forman una estrategia potencial. Para determinar si es factible dicha estrategia, el gerente tiene que hacer otros analisis, antes de tomar una decisión estratégica y finalmente llevar a cabo una acción estratégica. El esquema siguiente ilustra el encadenamiento lógico de la elaboración de una estrategia.

Figura 8. Elaboración de estrategia



Fuente: Sallenave 2019.

El mismo autor dice que, son tres las características de un plan de acción las cuales proceden de una base parcial, funcional y sistemática. Así para analizar un evento hay que aislarlo y comprenderlo independiente de otros eventos simultáneos y tal vez relacionados. Para facilitar su estudio menciona que se divide en sub-problemas. Y además de categorizarlos o, si se prefiere la colocación de “etiquetas” tales como: mercado, finanzas, contabilidad, personal, estas son algunas de las etiquetas de mayor uso en la delimitación del campo de investigación para un fenómeno empresarial.

La otra parte del estudio de un fenómeno empresarial es la sistematización que tiene como resultado la disminución de algunos inconvenientes inherentes a los enfoques funcionales, en este caso se trata de comprender un fenómeno en una maraña de interacciones con otros fenómenos. Si se logra combatir el problema quiere decir que se ha utilizado un sistema de análisis que pone en evidencia la interacción de varios aspectos del fenómeno desde diferentes dimensiones.

El procedimiento parcial, funcional y sistemático permite describir la interacción de eventos que ocurren en la vida de una empresa; a esto se le llama Fenómeno Empresarial (FE), mismo que puede ser estudiado externamente, o sea puede ser personal ajeno a la empresa, el cual somete sus observaciones a un análisis científico y elabora un modelo explicativo o predictivo a partir de los eventos observados. Sin embargo, el estudio del FE no proporciona un conocimiento íntimo de la empresa, sino es despersonalizado, apto para ser reflejado en un modelo es la holografía de la empresa y no su realidad.

Por otra parte, para apreciar el Plan de Acción (PA) de una empresa se debe estudiar a la misma desde un punto de vista no solo externo sino también interno, desde la perspectiva de que realmente le interesa la solución del FE; el conocimiento del mismo procede a la comprensión del PA que contiene: conceptos

+ técnicas + herramientas, que permita prever y controlar mejor el mismo, para la empresa y también para elaborar una serie de estrategias.

Para Álvarez (2006), la efectividad de un PA radica en el grado real de comprensión que la organización o empresa tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado (competidores). Elaborar un PA da a la organización la certeza de prever lo que se va hacer en los próximos meses, visualizar escenarios futuros, preparar alternativas para conducir el negocio y además fijar objetivos agresivos, pero plenamente realistas.

Al mismo autor le resulta importante planear, ya que siempre la PE se utilizar para redefinir y mejorar la forma de dirigir la empresa, planear será tan importante como realizar las acciones cotidianas. La PE incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la empresa sean transformadas en utilidades para la misma, disminuyendo también con ella el nivel de la vulnerabilidad. Por lo contrario, el no tener PE dentro de las empresas conduce al desorden y desperdicio organizacional. A futuro solo sobreviven las empresas que cumplen las necesidades de manera efectiva y eficientemente.

Por ello un PA fija su atención en ambos sentidos y requiere no solo del conocimiento de la realidad que vive la empresa, sino también de la intuición que solo da la experiencia en el negocio es por esto que es de suma importancia combinar tanto la Planeación Formal (PF) como la Planeación Intuitiva (PI), la mezcla de ambas depende de la naturaleza de la empresa de la forma en que se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 5.** PF y PI

Planeación	Ventajas	Desventajas
Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida</li> <li>• Informal</li> <li>• Bajo costo</li> <li>• Apta para negocios pequeños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No documentada</li> <li>• De poca participación</li> <li>• Riesgos por cambios no previstos</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>

Intuitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurada y documentada</li> <li>• Propicia delegación</li> <li>• Activa, basada en análisis</li> <li>• Clarifica oportunidades y problemas</li> <li>• Fija objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere esfuerzo y disciplina</li> <li>• Limita creatividad</li> <li>• Puede alterar el equilibrio entre control y planeación</li> </ul>
-----------	--	--

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Álvarez 2018.

Con la tabla antes mostrada la empresa, se logrará identificar qué tipo de planeación se apega a su naturaleza, para que posteriormente logre diseñar un PA, esto le define a la empresa los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años, ya que sabrá de manera clara que resultados debe alcanzar (objetivos), como los va alcanzar (estrategias), que actividades va a desarrollar (plan de trabajo), quienes y cuando lo van a desarrollar dichas actividades (responsables).

Para Kroeger (2019) el PA es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un PA es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado El PA es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizarán las acciones.

El PA es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores comunitarios y a los miembros de la empresa y formalizar el grupo llamándolo, Comité de Planeamiento (CP) o alguna otra denominación. El plan lleva los siguientes elementos:

- Qué se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)

- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Los PA solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos. Para la elaboración del plan es importante identificare las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas. Se recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos.

**Tabla 4.** Cuadro de plan de acción

ACTIVIDADES	CUANTO	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO	LOGRO

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Kroeger (2019).

El PA, es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a la vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo. Es por ello que es muy importante incluir las actividades a realizar, el tiempo en el que se desarrollarán las mismas, el lugar para desarrollarlas, cuales son los recursos necesarios para su desarrollo, asignar a un responsable de vigilar y controlar las actividades y por ultimo si es que se logró el objetivo del PA.

Según López T., (2018) un PA debe incluir los siguientes elementos:

**Presentación del PE.** Con una descripción general del proyecto a llevar a cabo, su origen, las ventajas que aportará su realización y los resultados previstos. Aquí se incluye la misión, visión, principios, valores y políticas.

**Análisis de la situación.** Aquí se determina si existe realmente la oportunidad de llevar a cabo con éxito el plan, el cual incluye el análisis interno y externo de la empresa.

**Definición de objetivos a alcanzar.** Precisar los objetivos a alcanzar considerando en cada caso el tiempo requerido para alcanzarlos, como se medirán sus logros y especificando el tiempo que debe transcurrir hasta conseguir el retorno de la inversión que debe de efectuarse, de esta manera optimizara los recursos financieros de la empresa, así como también el tiempo.

**Definición de las estrategias de la PE.** Es necesario definir también las tácticas a nivel operativo, es decir, ¿Qué acciones se encomendaron para el logro de objetivos?

**Organización del plan y establecimiento de medidas de control.** Es el listado de actividades y plazos de realización previstos (calendario) reflejadas de forma secuencial en el tiempo, de forma que facilite la coordinación de tareas y el control de su cumplimiento.

**Forma de hacer la implementación y el control.** Recomendaciones de tipo organizacional, ¿Qué indicadores y cómo será su implementación?, ¿Qué técnicas de control se utilizarán de forma que facilite la coordinación de tareas y proceder a los ajustes que puedan originarse?

**Forma de difundir el PA.** De manera que garantice compromiso a todo nivel de participación, para que las personas tengan claro lo que se espera de ellas.

**Tabla 5.** Formato de PA.

Organización:					
Objetivo estratégico:					
Estrategias:					
Interpretación:					
Fuente de información:					
Evolución y tendencia:					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Actividad
Elaborado por: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <span>Nombre</span> <span>Firma</span> <span>Cargo</span> </div> Revisado por: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <span>Nombre</span> <span>Firma</span> <span>Cargo</span> </div>					

**Fuente:** Elaboración propia con datos de López, T.,2018

Considerando lo antes mencionado, se logra apreciar de manera eficaz en la tabla número cinco nombrada Formato de PA. De esta manera se facilita la asignación de responsabilidades y tareas e instrumentaliza actividades, plazos y secuencias. Informando a cada uno de los participantes de sus responsabilidades para el alcance de los objetivos y de cómo deben coordinarse las acciones de forma sinérgica.

Existe el tópico de que un PA y comercial esta solo al alcance de las grandes organizaciones. Nada más erróneo, ya que toda organización sea cual sea su tamaño, puede y debe planificar. Es evidente que, si un despacho profesional todavía se encuentra clasificado como micro o pequeña empresa, el PA y la PE serán más sencillos para su elaboración y ejecución esto, acorde a su situación.

Se debe de elaborar un documento que servirá de guía para las acciones que se vayan a realizar el próximo ejercicio y año con año, en la medida que el despacho vaya creciendo, este documento se convertirá en algo imprescindible porque será fundamental para conseguir los objetivos. El esquema de un PA a modo de resumen y adaptándose a un despacho profesional sería:

- Análisis de la SE y de la SI.
- Diagnóstico, análisis FODA.
- Objetivos cuantitativos y cualitativos.
- Estrategias y recursos: básicas: segmentación y posicionamiento, así como también de precios, comunicación, de oferta de servicios, de servicio al cliente.
- PA concretos (por cada uno de los servicios que prestamos si es necesario).
- Control del plan.

Este modelo es aplicable a cualquier despacho profesional y realizado cada año, le permitirá crecer en el mercado de acuerdo con los recursos de los que se disponga en cada momento. A veces da la sensación que los profesionales que son excelentes asesores con sus clientes son incapaces de asesorarse a sí mismos en la gestión de su propia empresa.

## **2.4 Las claves del éxito**

El autor Fonseca (2018) menciona que, con la innovación se puede garantizar el futuro de las empresas y sembrar la oportunidad de que sean sostenibles en el largo plazo y comentó que Einstein acertó cuando dijo que: “No es posible resolver un problema en el mismo nivel de pensamiento que se usa cuando fue creado”.

Entonces la innovación es el único camino para trascender la zona de confort (ese fabuloso lugar donde nada sucede) y enfocar las energías mentales, sociales y empresariales hacia soluciones inéditas que capturen la atención del mercado.

¿Por qué innovar? La respuesta corta y cruda: para sobrevivir; de hecho, la innovación ha sido clave en supremacía humana en el planeta. Visto en el contexto presente y futuro de cualquier organización, hay varias razones, como las que se mencionan a continuación:

1. Para crecer y lograr objetivos de ventas.
2. Para lograr diferenciarse, dado que cada vez es más fácil copiar productos o servicios que pueden convertirse en comanditas.
3. Para lograr la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, dados los ambientes altamente cambiantes.

Más allá de los múltiples ejemplos de empresarios que ya tienen esta claridad, aún falta que la intención de innovar se convierta en hechos reales. En muchos casos aún se hace por el 'chispazo' de generación espontánea, más que por contar con una cultura y una metodología sistemática de innovación. En este sentido se puede aprovechar mucho más el trabajo conjunto del sector empresarial y la academia.

Entonces, ¿cómo innovar? según Amado, J. (2019) quien lidera el programa de innovación por diseño de la Universidad Javeriana en alianza con la Universidad de Stanford, no existen recetas mágicas, pero se debe hacer en dos frentes. De un lado, hacia el interior de la empresa. Para lograrlo, se debe implementar un sistema de gestión de la innovación que fomente la cultura de la innovación.

Más allá de la urgencia acuciante de los resultados a corto plazo, permite crear o fortalecer el pensamiento innovador en la cotidianeidad de la gestión. Y de otro lado, la innovación hacia el exterior de la empresa a través de aliados, proyectos de investigación o inversión que permitan ampliar el modelo de negocios

y ver nuevos horizontes. Es decir, buscando sinergias que permitan apalancarse con recursos disponibles en el ecosistema, en alianza de la empresa, con el Estado y la academia.

México aún tiene un importante camino por recorrer y cuenta con insumos valiosos que pueden rendir más frutos en la medida en que estén mejor coordinados. La cultura de la innovación puede incrementarse si se suman recursos y voluntades. Plantear políticas y derroteros claros de innovación, se hace necesario. Actuar temprano y no esperar a que la realidad del mercado y del entorno obliguen a cambiar, y sembrar el hábito de la innovación en las personas, las organizaciones y en la sociedad.

Tener tiempo para innovar es crear el futuro. Es sembrar la oportunidad de ser sostenibles en el largo plazo. Y si la principal barrera de la innovación son los costos de hacerla, es el momento de averiguar cuáles serán los costos de no hacerla. Y vivir para contarlo.

En cambio, para la autora Barragán (2019) hace mención que no solo basta, con que haya algunas pautas concretas que, si bien no son infalibles, pueden ayudar al empresario a situar su negocio en una posición estratégica como:

- Conocer la empresa, la definición del negocio, y todo lo que ello implica, es decir saber quiénes son nuestros clientes y cómo satisfacerlos.
- Definir una estrategia, que dependerá de la organización de la compañía.

Las características básicas que conducen al éxito es que toda empresa exitosa es progresiva, es decir, se esfuerza y consigue mejorar. Además, es dinámica y activa, lo que significa que los empleados tienen que trabajar conjuntamente.

Finalmente, una empresa que se encamina hacia el éxito, es siempre productiva.

Los Factores que empujan al éxito son una posición ventajosa, uno de los motivos por los que las empresas se sitúan en una posición triunfal es porque han dado con el nicho de mercado acertado. Al tener que enfrentarse con menos competidores, todo su esfuerzo se focaliza en la relación con el cliente.

Con ideas claras la empresa tiene muy claro a dónde se dirige, sabe cómo hacerlo y aprovecha las oportunidades que se le presentan. Una buena forma de caminar en la dirección correcta es saber cuáles son las claves para generar ideas con innovación para mayores beneficios. Además de poseer la habilidad de crear propuestas de mejor valor que le permitan defender su posición. Con la concentración para luchar por mantenerse en un lugar ventajoso es ya un logro en sí mismo al concentrarse para sacar el mayor beneficio de esa posición.

Para concluir con esta definición de Éxito Empresarial (EE), se comenta a grandes rasgos cuál es la visión del experto en Marketing Saint (2019) y que se concreta en los siguientes puntos básicos los cuales se mencionan a continuación.

- En primer lugar, destaca la pasión y dice literalmente que lo mejor de hacer algo es hacerlo por amor, no por dinero. Obviamente, nada se consigue fácilmente por tanto es imprescindible trabajar duro para alcanzar cualquier meta.
- En segundo lugar, ser muy bueno en algo, es otro de los mandamientos de este experto. Esta cualidad sólo se consigue trabajando y practicando y está estrechamente relacionada con la superación de los propios límites.
- Tercero la focalización es otro de los pilares del éxito, así como el valor añadido. Implica dirigir el interés o los esfuerzos que se

encuentran al alcance de la mano hacia un centro o foco determinado por parte de la empresa.

Todas estas pautas no serían posibles sin la existencia de ideas ni de perseverancia. Por eso, la empresa debe motivarse para nunca dejar de empaparse de conocimiento y de experimentar con todas estas sugerencias para lograr los objetivos profesionales y empresariales que haya proyectado, la misma.

Para Amado, J. (2019) es importante considerar los siguientes aspectos para que sirvan como referencia de claves de éxito para las empresas en cualquier tipo de sector, la importancia dada por parte de la empresa se mide a través del éxito y logro obtenido, sugiere que no sean implementados de forma fugaz, sino, permanente, y así se obtendrán resultados satisfactorios.

**Importancia del servicio.** La primera regla sería diseñar un servicio o producto único, capaz de convencer a los clientes de que su adquisición es una obligación. Sin embargo, es difícil ver las diferencias entre unos productos u otros, o al menos, encontrar una gran revolución. De ahí que lo que pueda salvar a la empresa no sean sus ventas, sino el cómo lo ofrece. Un buen servicio de atención al cliente, recursos de ayuda si son necesarios, formación post-venta, trato personalizado y sobre todo, que el día a día no haga olvidar al empresario, que lo más importante es estar cerca del cliente.

**Profesionalizar la gestión.** No existe un perfil de súper-autónomo capaz de realizar todas las gestiones de la empresa, y menos de hacerlo con herramientas no preparadas para ello. Si el punto central del negocio se basa en un buen producto o servicio, aspectos como la gestión de tu facturación, de las infraestructuras tecnológicas, la gestión financiera, etc. debe estar en manos de profesionales.

**Formación e información para tomar decisiones.** La formación es clave, sobre todo en un ambiente tremendamente cambiante. Hay muchas formas de adquirir conocimientos, y la fórmula está en el conocimiento colaborativo es muy buena, pero se debe establecer puntos de partida y llegada para cumplir ciclos.

**Busca aliados.** No se debe de interpretar como la búsqueda de un nuevo socio dentro del accionario de la compañía, pero sí que se establezcan relaciones con terceros para intercambiar información, compartir servicios o infraestructuras si es viable.

**Inversión en comunicación y marketing.** A modo de repaso de los puntos anteriores, es vital la formación, la información, la profesionalización, la innovación, los aliados, la capacidad de convertir en ventas las conversaciones, pero, sobre todo, aplicar el sentido común. Cada peso invertido debe ser analizado en términos de retorno, y hay herramientas para ello, pero quedarse detrás de un mostrador esperando a que se abra la puerta no es una opción.

## **Capítulo III. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.6 Pasos que integran una correcta Planeación Estratégica**

Para Zacarías (2019) menciona que la PE es un elemento muy importante, ya que es la manera de poner en orden y hacer eficiente cualquier actividad dentro de una organización. Se debe elaborar un diagnóstico, para después conciliar lo posible con lo deseable que se conoce como pronóstico organizacional, este último es esencial para la PE, puesto que dice que los cursos de acción para alcanzar los productos, servicios o resultados esperados, mientras que el diagnóstico permite saber cuál es la situación de la empresa.

Ciertamente la PE es un elemento administrativo para el desarrollo de la organización, ya que, si se planea de manera integral todas las actividades dentro de una empresa, los bienes y servicios se producen de acuerdo a lo establecido en la P que debe estar en congruencia con la demanda de mercado. No se puede producir algo sin que sea respuesta a la solicitud de algún cliente. Siguiendo estas bases, todas las organizaciones bien administradas tienen un certero éxito.

Entonces la PE es el proceso que sirve a la empresa para determinar que quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados. Dicho proceso se emplea para determinar qué los resultados se obtendrán y cómo se obtendrán. Este proceso incluye afirmaciones y detalles relativos mostrados en los siguientes puntos:

**Las oportunidades y amenazas:** posibilidades y limitaciones.

**Las fortalezas y debilidades:** lo que hace bien la empresa y las deficiencias de la misma.

**La intención estratégica:** estado ideal de la empresa.

**La visión:** alcance de las operaciones de la empresa dentro del mercado.

**Áreas de resultados clave:** actividades de la empresa en las que se deben realizar esfuerzo para hacer la visión e intención estratégica.

**Estrategias:** actos necesarios para que cada área de resultados realice en un plazo de entre uno y cinco años.

**Objetivos:** enunciados específicos que detallan las acciones de cada una de las estrategias que se deben realizar en año o menos.

**Los nexos con costos:** la relación entre las acciones por realizarse y el recurso financiero para su realización.

Para Vivas, B. (2018) dice que las etapas o pasos para una PE dentro de una organización tienen el objeto de conocer realmente cual es la situación de la misma, para ello lo analiza de la siguiente manera:

- Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
- Entender los factores clave sobre los que apoyan las ventajas.
- Explicitar el sistema de valores para después ver cómo pueden afectar a la misma.

- Planear hacia donde se quiere llegar y en qué tiempo.
- Definir la misión.
- Definir la estrategia global, para saber dónde y con que se va a competir.
- Establecer objetivos y políticas para poder alcanzar a los primeros.
- Evaluación de presupuesto de ingresos y egresos para determinar la situación patrimonial.
- Asignación de responsabilidades.

El proceso de PE como un método de trabajo, resulta de mucha utilidad se implementa de manera adecuada, ya que permitirá conocer las bases del negocio y su empresa con objetividad, procurando tener una visión compartida de la realidad. Las diferencias de criterio se podrán acentuar cuando se esté elaborando la PE, ya que ahí, probablemente se polaricen las posiciones más conservadoras frente a las más audaces. Por esta razón se debe de contratar a una persona con la experiencia necesaria para realizar de manera adecuada la PE.

Pues bien, una vez que se haya definido la PE, habrá que analizar si se puede accionar con lo que se tiene, para saber si se puede alcanzar los objetivos. Esto implica considerar los cambios que requerirá la PE para llevarlo a cabo en la organización. A continuación, en la figura 8 se muestra los componentes de cada etapa de lo antes mencionado.

Figura 8. Adecuación de la organización para la PE.

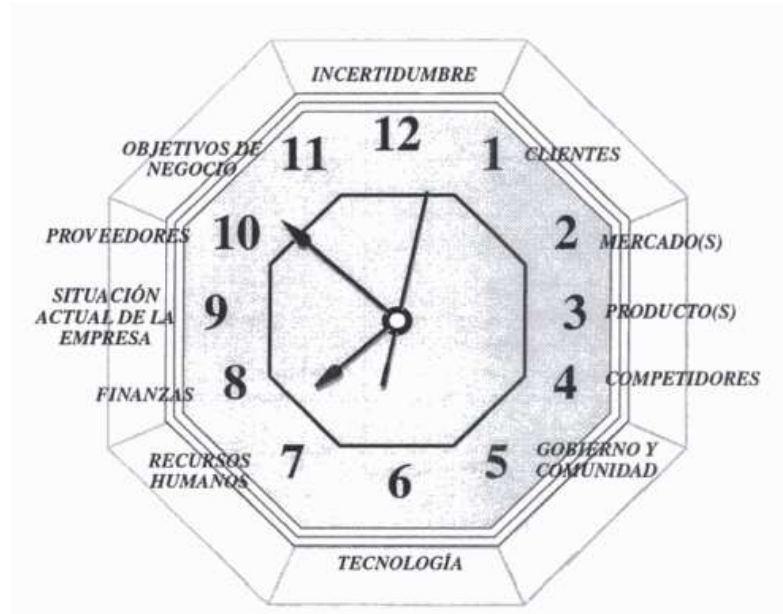


**Fuente:** elaboración propia con datos de Vivas, B. 2018.

Para Álvarez (2018), el proceso de la PE es de suma importancia que sea implementada en todas las empresas, dado a eso, considera que no es implementada puesto que a los altos directivos de las empresas se les dificulta el saber cómo lograr que resulte beneficiado todo aquel que lo haga, es por ello que recomienda guiarse con la figura No. 9 nombrada Reloj de la P.

Estos doce aspectos corresponden a la información del medio ambiente externo y del medio ambiente interno de la empresa. Esta información debe ser periódicamente actualizada y profundamente analizada por el equipo directivo de la empresa, para diseñar objetivos y estrategias de alta contribución al negocio.

**Figura 9.** Reloj de la PE.



**Fuente:** Álvarez, 2018.

Estos doce aspectos para Álvarez (2018), son parte intrínseca de la información que brindan los participantes de la elaboración de los conceptos primordiales de la PE y asigna a su vez a todos los involucrados para la recopilación de la información actualizada en que se encuentra la empresa. Para poder analizar de manera eficaz a la misma, el autor recomienda el análisis de la siguiente serie de preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Existen clientes nacionales tanto extranjeros?, ¿Qué diferenciador existe entre ambos?
- ¿Cuál es el nivel de crecimiento y desarrollo de los clientes durante los últimos años?
- ¿Cuáles son sus necesidades y las expectativas hacia las mismas?
- ¿Qué porcentaje de quejas hacia la empresa se tiene por parte de los clientes?

- ¿Qué servicios adicionales les puede ofrecer la empresa hacia sus clientes?
- ¿Cómo se puede incrementar el número de clientes?
- ¿Qué factores políticos, sociales y culturales influyen dentro del mercado?
- ¿Cuál es la proyección del mercado en cinco años?
- ¿Cómo ha evolucionado la tecnología para el sector de la empresa?
- ¿Cuenta con algún certificado de calidad la empresa?
- ¿Qué tiempo la empresa le dedica a la P y organización?
- ¿Qué retos importantes ha enfrentado la empresa?

Una vez que se obtengan las respuestas a todas las preguntas antes mencionadas la empresa podrá proceder a analizar la información en que está inmersa, y a partir de ahí en conjunto con los encargados de la elaboración de la PE se podrá elaborar estrategias de alta contribución para obtener resultados efectivos.

En cambio, para Zacarías (2019) el proceso de la PE se maneja como sinónimo de la dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término. La PE es un proceso, es decir una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnostico
- Visión- Misión
- Objetivos
- Estrategias
- Evaluación de resultados
- Retroalimentación

El proceso de P se representa con diversos diseños, ya que cada autor lo concibe de manera diferente y muestra en términos generales donde se pueden distinguir tres etapas del proceso:

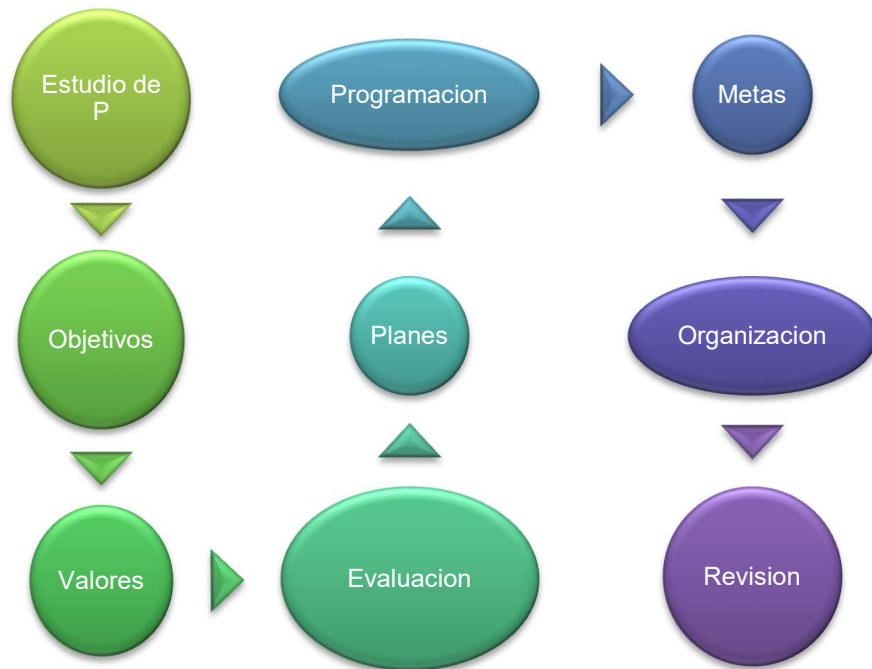
1. Etapa de la P.
2. Etapa de la ejecución o implantación.
3. Etapa de control y evaluación.

Donde también se pueden designar para mayor comprensión de la siguiente manera:

- Formulación de la estrategia.
- Implantación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.

Para no causar complejidad al analizar la implementación de la PE se propone un posible diseño de su proceso, mismo que se muestra en la figura No. 10 donde se puede adecuar las etapas antes mencionadas, esto con la finalidad de ampliar un conocimiento adecuado de lo que implica el proceso para poder designar a las personas que colaboraran para su ejecución.

**Figura 10.** Proceso de la PE.



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Zacarias, 2019.

La P es un concepto que pertenece a todos, en consecuencia, todos pueden usar la conceptualización, su proceso y sus avances. Es así como la P ha sido punto de atención, para las empresas que pretenden ser exitosas, puesto que está relacionada con el futuro e involucra a todos como un todo, diseñando escenarios futuros basados en técnicas y modelos.

### **3.2 Describir las estrategias más utilizadas en este tipo de negocios**

Para Amado (2019) esta etapa es donde se llega a la parte culminante de la PE es la parte donde se diseña las estrategias que ayudaran a llevar a la empresa a la

obtención de sus objetivos establecidos. Las estrategias a seguir vuelven a girar en torno a las grandes variables del marketing:

**Estrategia de servicio.** Posibles estrategias de lanzamiento de un nuevo servicio, extensión del servicio ya ofrecido por la empresa, modificación de un servicio ya existente, detección de las nuevas necesidades de los clientes actuales y posibles clientes potenciales a través de la realización de estudios de mercado.

**Estrategia de precios y condiciones de oferta.** Posibles nuevos niveles de precios y descuentos, discriminación de precios (en función del nivel de uso del servicio, de la competitividad del área donde se encuentra la empresa), plan de captación de nuevos clientes basado en una nueva estrategia de precio (por ejemplo, un nuevo paquete de servicios a un precio atractivo).

**Estrategia de distribución.** La posibilidad de la incorporación de nuevos canales de distribución (oferta vía internet, telefónica, volantes, etc.), rediseño del equipo de marketing (búsqueda de un perfil más técnico o más comercial, potenciación de la tele marketing, etc.) o nuevo sistema de incentivos al personal.

**Estrategia de publicidad y promoción.** La existencia de plan de medios (reparto del presupuesto publicitario por tipo de soporte: prensa escrita, radio, internet, redes sociales, marketing directo, etc.), línea comunicativa (replanteamiento de la comunicación publicitaria, imagen corporativa (rediseño de la identidad corporativa).

Se debe tomar en cuenta que la definición de las estrategias debe ir siempre acompañada de:

- Cuantificación de los medios necesarios para su implementación (que deberá engrosar la partida de gastos comerciales previstos en los presupuestos del próximo ejercicio).
- Un calendario en el que queden establecidas las fechas de realización de cada acción prevista.
- Asignación de personas o departamentos encargados de llevar a término las acciones previstas, estableciéndose un responsable último de cada estrategia.

Una vez diseñadas las estrategias que deben conducir a la consecución de los objetivos establecidos, únicamente resta establecer un sistema de control y revisión de la PE. En definitiva, se debe de establecer un calendario de revisión (idealmente, una vez cada trimestre y al menos una vez cada semestre), para comprobar la realización o no de los PA definidos y, lo que más importa, es controlar el cumplimiento o no de los objetivos. En el caso de que se estén llevando a cabo con éxito el PA, pero no de los objetivos se deberá redefinir dicho PA para lo que resta del ejercicio en cuestión.

Los negocios exitosos deben promover activamente sus servicios. Las empresas de contabilidad no son diferentes. Al igual que las empresas de otras industrias, las empresas de contabilidad tienen habilidades y áreas de experiencia que las diferencian de la competencia. Destacar las habilidades a través de una variedad de medios de comunicación puede ayudar a promover el negocio y generar más clientes. Es por ello que el mismo autor recomienda la elaboración de las siguientes estrategias:

- **Identidad.** Aunque los despachos de contabilidad manejan muchos tipos de impuestos y la preparación financiera, los contadores que

buscan promover sus empresas deben identificar sus principales áreas de especialización o sus nichos en el mercado local. Para lograr esto, las empresas pueden elaborar una declaración de misión que describa exactamente lo que la empresa hace y que tipos de servicios fiscales y financieros presta. Esto puede ayudar a los ejecutivos a determinar qué áreas de la empresa promover. Quiere decir que se debe promover agresivamente la habilidad en la cual destaca la empresa y gradualmente trabajar en los puntos débiles, para que de este modo pueda captar más clientes.

- **Cartas de presentación.** Ya sea llevando a cabo la apertura de otra sucursal o ejecutando un organismo ya existente que necesita más clientes, el envío de cartas de referencia y de ventas puede ser una estrategia de promoción valiosa. Dicha carta se basa en la declaración de la misión para informar a los clientes potenciales exactamente lo que hace y ser la mejor opción para brindar el servicio oferente. Una carta de referencia es más informal y es enviada a amigos, conocidos y familiares para preguntar si conoces a alguien que puede requerir los servicios de la empresa. Usadas en conjunto, estas cartas forman una salida estrategia de apertura al crear interés en la empresa y en la generación de clientes potenciales.
- **Promoción.** Los empresarios exitosos siempre están en busca de oportunidades. Los contadores no deberían ser diferentes, de tal modo que deben de promocionar su despacho con empresas locales cercanas, ya que estas pueden ser clientes potenciales, ya que podrían estar inconformes con el servicio que les brindan. Las ofertas como esta oportunidad es pieza clave para exhibir la habilidad de la empresa.

Para Amaya (2018) existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad se van a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

**A. Estrategias de Integración (EI).** Buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Así pueden disminuir las amenazas que hay en el ambiente. También ganar la propiedad o un mayor poder sobre estos, por lo cual, existen tres tipos a saber: hacia delante, hacia atrás y horizontal, mismas que a continuación se explican.

1. **Integración hacia delante:** implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores, el objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También ayuda a la empresa a adquirir más canales de distribución, es decir sus propios centros de distribución, así podrá adquirir más clientes; es recomendable aplicar cuando: los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
2. **Integración hacia atrás:** consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación, este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador. Este tipo de estrategia es recomendable aplicarla cuando todos o la gran mayoría de sus competidores depende de proveedores puede con esta estrategia tomar ventajas competitivas reducir costos.
3. **Integración horizontal:** es para controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. Este tipo de estrategia se aplica cuando: cuando una organización compite

en una industria creciente, o cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo.

**B. Estrategias Intensivas.** Tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado. Estas involucran una serie de esfuerzos como: aumentar el personal de ventas o marketing, incrementar la mercadotecnia y realizar promociones. Dentro de esta clasificación se tiene a: la penetración de mercado, desarrollo de mercado y de productos y/o servicios.

**1. Penetración de mercado:** aumenta la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización. Es aplicable cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio.

***Desarrollo de mercado:*** se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización. Es aplicable cuando: la organización tiene mucho éxito en lo que hace.

***Desarrollo del producto:*** tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto mayor para la investigación y desarrollo. Este tipo de estrategia es aplicable cuando: la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios

presentes de la organización. Además, cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.

- 2. Estrategias de diversificación.** Es la amplitud de productos de la empresa. Es decir, que la empresa llega a nuevos mercados y puede incrementar su oferta presentada a los clientes la variedad de sus productos y/o servicios. Existen tres tipos de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

**Concéntrica.** Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio. Este tipo de estrategia se puede aplicar cuando: la empresa crece en una industria que crece lentamente, cuando la venta de otros productos y/o servicios elevan notablemente los ingresos.

**Horizontal.** Se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal a los clientes actuales. Es aplicable cuando: cuando la venta de productos u oferta de servicios no relacionados incrementan los ingresos de la empresa o cuando la empresa compite en un sector de poco crecimiento donde existen bajos márgenes de ingreso.

**Conglomerada.** Consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales. Se puede aplicar cuando: la industria en la que se desarrolla la empresa está registrando ventas y utilidades bajas anuales; cuando la empresa tiene la oportunidad de adquirir un nuevo negocio con perspectiva a ser rentable y cuando los mercados existentes para el producto están saturados.

- 3. Estrategias defensivas.** Existe la clasificación de este tipo de estrategia la cual es: empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y la combinación.

**De riesgo compartido.** Es cuando dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar. Este tipo de estrategia, resulta más efectiva cuando: la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, el acceso de emisiones de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas singulares del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.

O bien cuando la organización domestica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera: la empresa en participación puede ofrecer a la compañía domestica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.

**De encogimiento.** Busca reducir el alcance del negocio, pero no vendiendo el negocio, sino volverlo más pequeño. (Vender maquinaria, reducir personal, etc.). Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. Es aplicable cuando: la empresa no está teniendo un desempeño favorable y se encuentra en declive por recesión económica.

**Desinversión.** Las desinversiones realizadas en los últimos años fueron provocadas por la necesidad de una inyección de dinero rápido, dejando de los objetivos estratégicos a largo plazo. Este tipo de estrategia se utiliza como herramienta a corto plazo para obtener dinero o pagar deudas. Algunas empresas la adoptan con un enfoque más estratégico y estructurado, viendo la desinversión como una jugada estratégica, como una adquisición. Las empresas que se desinvierten estratégicamente tienden a exceder el valor de sus metas.

### **3.3 Elección de estrategias que ayuden al proceso sistemático**

De acuerdo al tema anterior se hizo un análisis de cuáles son las estrategias que coadyuvan a AFET para el logro de objetivos, además de que se apegan y se caracterizan por su alcance en cuestión de ser aplicadas en las empresas o bien en los despachos contables, siendo las que se mencionan a continuación:

**Estrategia de servicio.** Se hace un lanzamiento de un nuevo servicio, o bien la extensión del servicio ya ofrecido por la AFET, modificación de un servicio ya existente, detección de las nuevas necesidades de los clientes actuales y posibles clientes potenciales a través de la realización de estudios de mercado.

**Estrategia de distribución.** Se abre la posibilidad de la incorporación de nuevos canales de distribución (oferta vía internet, telefónica, volantes, etc.), rediseño del equipo de marketing (búsqueda de un perfil más técnico o más comercial, potenciación de la tele marketing, etc.) o nuevo sistema de incentivos al personal, para que los ingresos sean mayores que los habituales.

**Estrategia de publicidad y promoción.** Se implementa la existencia de plan de medios (reparto del presupuesto publicitario por tipo de soporte: prensa escrita, radio, internet, redes sociales, marketing directo, etc.), línea comunicativa (replanteamiento de la comunicación publicitaria, imagen corporativa (rediseño de la identidad corporativa)).

**Cartas de presentación.** Para mejorar el nivel profesional y mayor claridad hacia clientes, se envían cartas de referencia y de ventas, las cuales pueden ser una estrategia de promoción valiosa. Dicha carta se basa en la declaración de la misión para informar a los clientes potenciales exactamente lo que hace y ser la mejor opción para brindar el servicio oferente. Usadas en conjunto, estas cartas forman una salida estrategia de apertura al crear interés en la empresa y en la generación de clientes potenciales.

**Integración hacia delante.** Implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores, el objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También ayuda a la empresa a adquirir más canales de distribución, es decir sus propios centros de distribución, así podrá adquirir más clientes; es recomendable aplicar cuando: los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.

**Estrategias de diversificación.** Es la amplitud de productos de la empresa. Es decir, que la empresa llega a nuevos mercados y puede incrementar su oferta presentada a los clientes la variedad de sus productos y/o servicios. Existen tres tipos de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

**Concéntrica.** Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio. Este tipo de estrategia se

puede aplicar cuando: la empresa crece en una industria que crece lentamente, cuando la venta de otros productos y/o servicios elevan notablemente los ingresos.

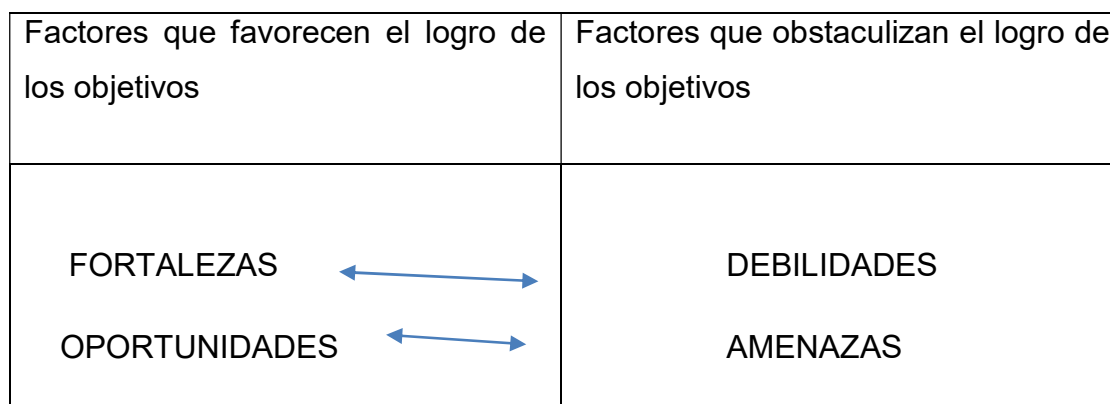
### **3.4 Análisis FODA**

Borello (2018), menciona que el propósito del análisis FODA se adopta al práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir:

- F de fortalezas
- O de oportunidades
- D de debilidades
- A de Amenazas

A su vez, estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT, (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) de ahí que también se le conoce como análisis SWOT; una de las aplicaciones de este análisis, es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa (pág. 157).

**Figura 11:** Componentes del Análisis FODA.



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Barelo (2018).

El mismo autor, menciona que el análisis FODA, permite determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente. Asimismo, concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar y por ultimo permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. Es posible que al finalizar se deban ajustar de nuevo los objetivos.

A continuación, se sugiere apegarse a cada uno de los siguientes conceptos para poder realizar de manera exitosa el análisis FODA. Dichos conceptos se agrupan en dos factores internos: FORTALEZAS y DEBILIDADES mientras que los otros dos factores son externos: OPORTUNIDADES y AMENAZAS.

**Fortalezas:** se denominan fortalezas o puntos fuertes aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

**Oportunidades:** son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que le podrían favorecer los objetivos a la empresa.

**Debilidades:** se le denominan aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para el logro de los objetivos.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Barello (2018) sugiere responder a las siguientes preguntas:

- **Respecto a la empresa:** ¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de la empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?, ¿Qué puntos débiles existen en la organización que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos?
- **Respecto al entorno:** ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno de la empresa que podrían actuar a favor de la empresa en el logro de sus objetivos?, -¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

Por lo tanto, al realizar el análisis FODA se debe apegar a lo siguiente, para la verificación de los resultados:

**Figura 12:** Resultados del análisis FODA.



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Barello (2018).

Para (FAO) El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de situación actual.

El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la realidad entre un grupo de personas de una determinada organización. Para lograr comprender e identificar los objetivos y las necesidades fundamentales del fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones a los distintos problemas.

El análisis FODA consta de las siguientes partes:

**Situación interna** (fortalezas y debilidades). Este análisis se basa únicamente en el presente, es decir, las fortalezas y debilidades existentes

en ese momento. No se trata de identificar fortalezas o debilidades futuras o posibles.

**Situación externa** (oportunidades y amenazas). En este análisis se cuenta con la situación real (amenazas existentes, oportunidades desaprovechadas y las tendencias probables.

Para mayor comprensión de lo que antes mencionado se tiene la siguiente figura:

**Figura 12:** Análisis FODA.



**Fuente:** elaboración propia con datos de FAO (2018)

## **VI. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS**

La presente tesis utilizó una investigación documental, ya que se realizó a través de la consulta de: libros, artículos, tesis y páginas web; para darle veracidad a la investigación. Por su nivel de conocimiento fue aplicada un método explicativo, ya que propone estrategias para ser empleadas en el problema expuesto, mismo que fue analizado para darle una solución que le beneficie a AFET a corto y largo plazo, de este modo se logró obtener el diseño de la PE adquiriendo competitividad, para su desarrollo y posicionamiento dentro del mercado. Aunado a esto se considera que la investigación ha sido también de tipo cualitativa puesto que la respuesta será de calidad no en cantidad, esto para lograr comprender la situación del despacho de manera interna (empleados) parte fundamental.

Con base a la investigación es de acción porque es aplicada destinada a encontrar una solución al problema. Se emplea la técnica de cuestionario, el cual se formuló de diez preguntas y es aplicada a los veinte empleados que laboran dentro del mismo despacho, esto para conocer los factores que impiden su desarrollo y posicionamiento en el mercado. Posteriormente se hace la interpretación de los resultados para indicar cuáles serán las estrategias que se deben de utilizar para aplicar la PE en AFET y lograr su desarrollo eficiente.

## VII. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Pregunta 1:

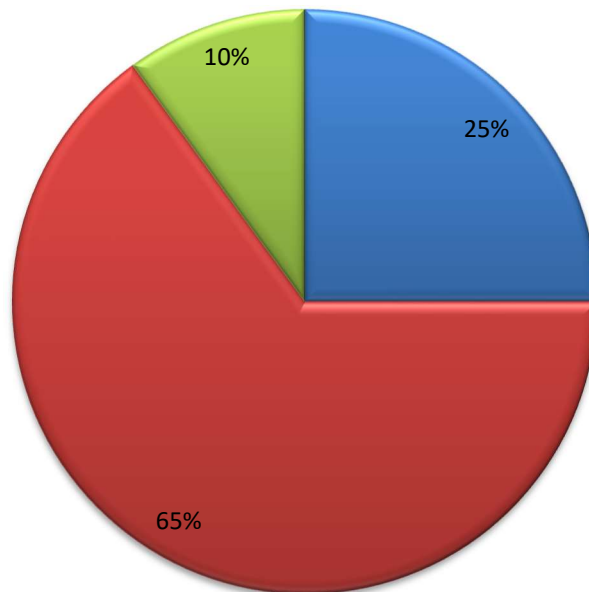


El 90% respondió estar de acuerdo, aspecto que se traduce en que se cuenta con una planeación bien estructurada a la hora de reclutar personal, ya que estructuran el perfil del puesto, para que de este modo no haya rotación de personal, siendo una herramienta útil, que cuando es ejecutada de manera correcta se traduce en excelente planeación y administración dentro del área de RRHH.

## Pregunta 2:

**Además de ser especificadas las condiciones de laborar en AFET, considera ¿qué son respetadas por parte de sus superiores?**

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indeciso ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

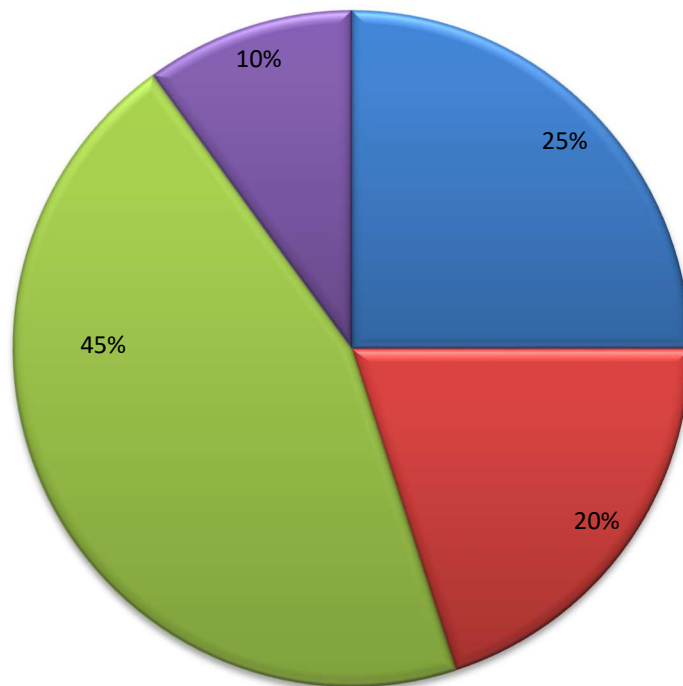


El 65% respondió estar de acuerdo, con la especificación de sus condiciones de trabajo, esto representa que internamente se trabaja con principios tales como la honestidad, mismos que caracterizan al despacho, a su vez se impulsa a que los empleados actúen de la misma manera, sin embargo, las condiciones salariales deben de ser controladas y vigiladas para no caer en abuso de autoridad y dañar los valores con los que cuenta AFET.

## Pregunta 3:

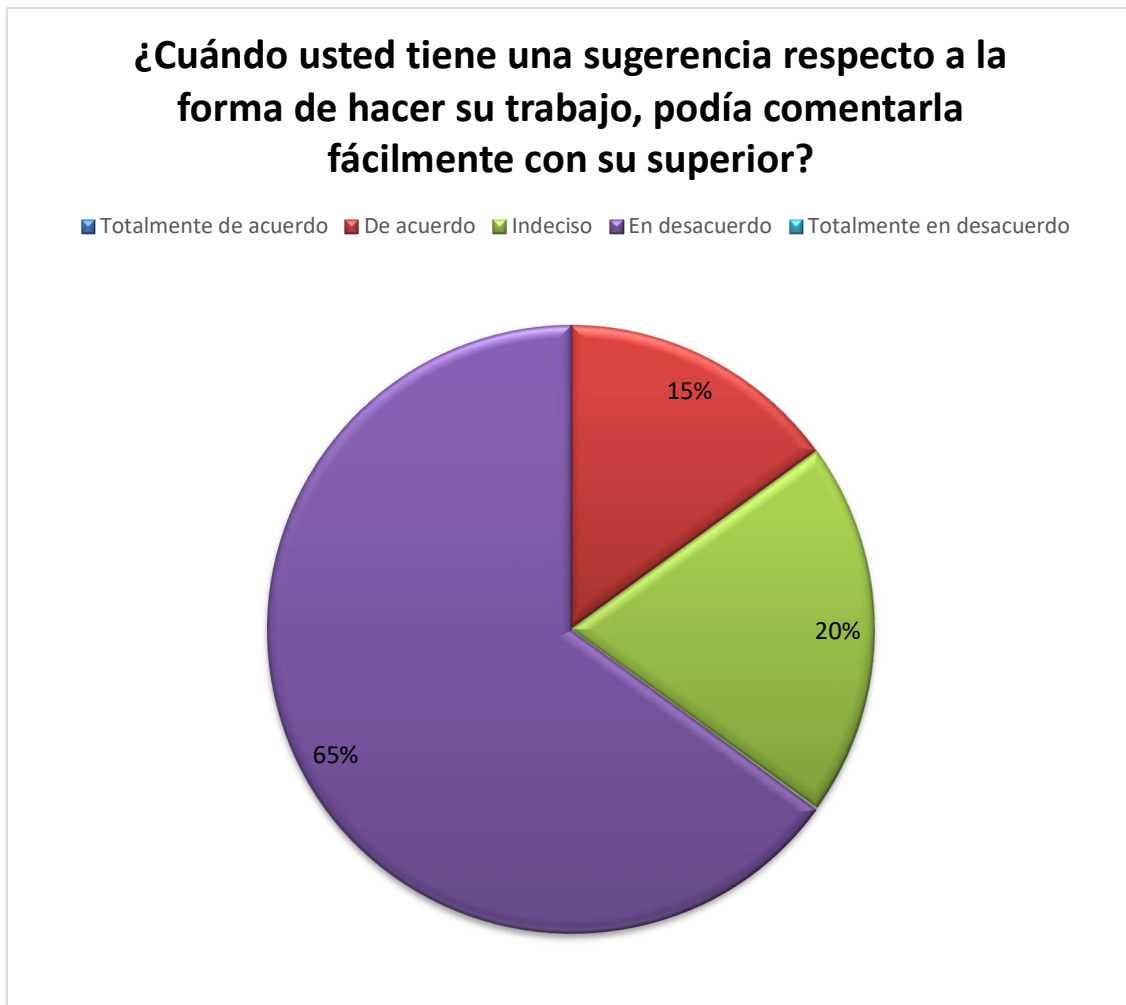
**En el momento que existe algún problema,  
considera ¿qué se resuelve al instante ó no le  
toman la debida importancia?**

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indeciso ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo



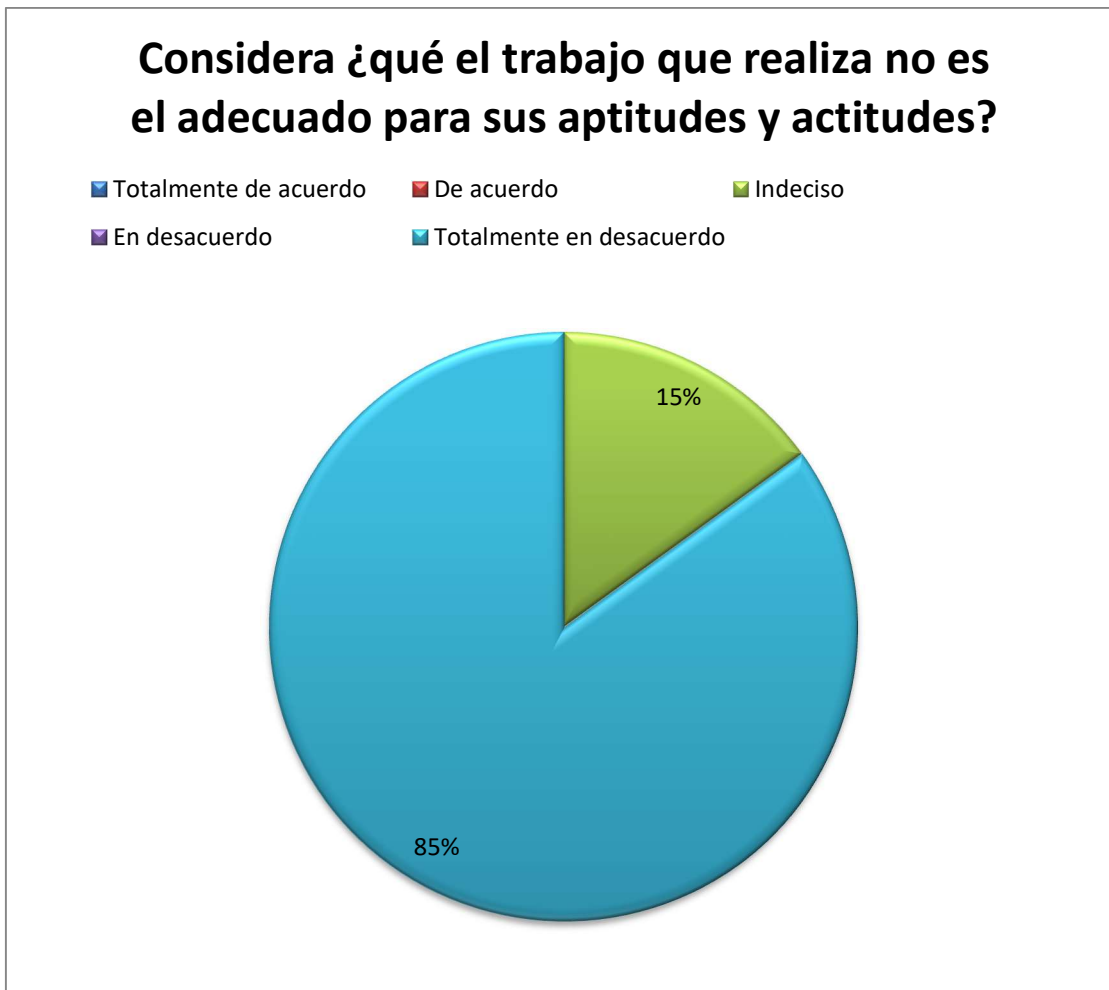
El 45% tiene una posición indecisa, ya que AEFT no cuenta con un debido plan de acción (PA) para cualquier contingente que se pueda presentar dentro del despacho. El PA es una herramienta de la PE que ayuda a solucionar los problemas empresariales, para ello se requiere de un tipo calendario de actividades, esto para no caer en abuso de poder y/o entrar a la zona de confort.

#### Pregunta 4:



El 65% está en desacuerdo, se traduce como que el despacho está cerrado a la innovación de posibles formas de trabajo, donde a su vez podría interpretarse como una posible estrategia de optimización de tiempo y recursos, además que se lograría potencializar el trabajo de algunos trabajadores para lograr ciertos objetivos que tenga AFET.

### Pregunta 5:

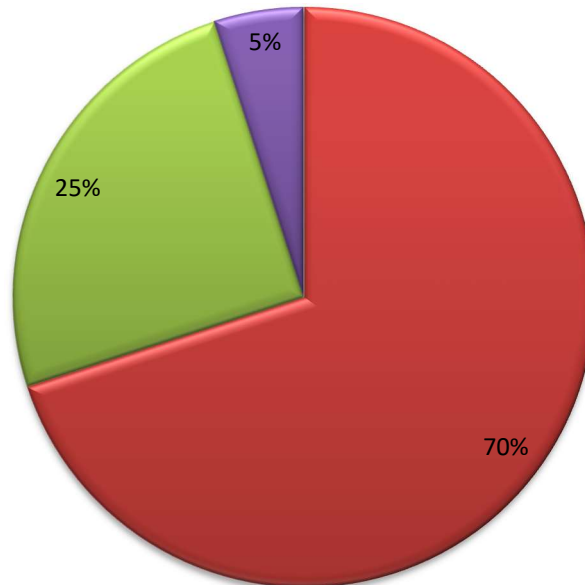


El 85% está totalmente en desacuerdo, ya que al entrar a laborar a AFET existió un proceso de selección y de acuerdo a esto se colocó en el puesto correcto, sin embargo, a lo largo de los últimos tres meses ha existido un continuo cambio de actividades a realizar para los empleados, aspecto negativo para la planificación operativa en el despacho, esto no se traduce en derroche de recursos financieros, simplemente se hace un llamado a vigilar la estructura de la planificación operativa.

## Pregunta 6:

**¿Considera que cuenta con apoyo de sus superiores dentro del despacho para alguna actividad que le surga difícil?**

■ Totalmente de acuerdo   ■ De acuerdo   ■ Indeciso  
■ En desacuerdo   ■ Totalmente en desacuerdo



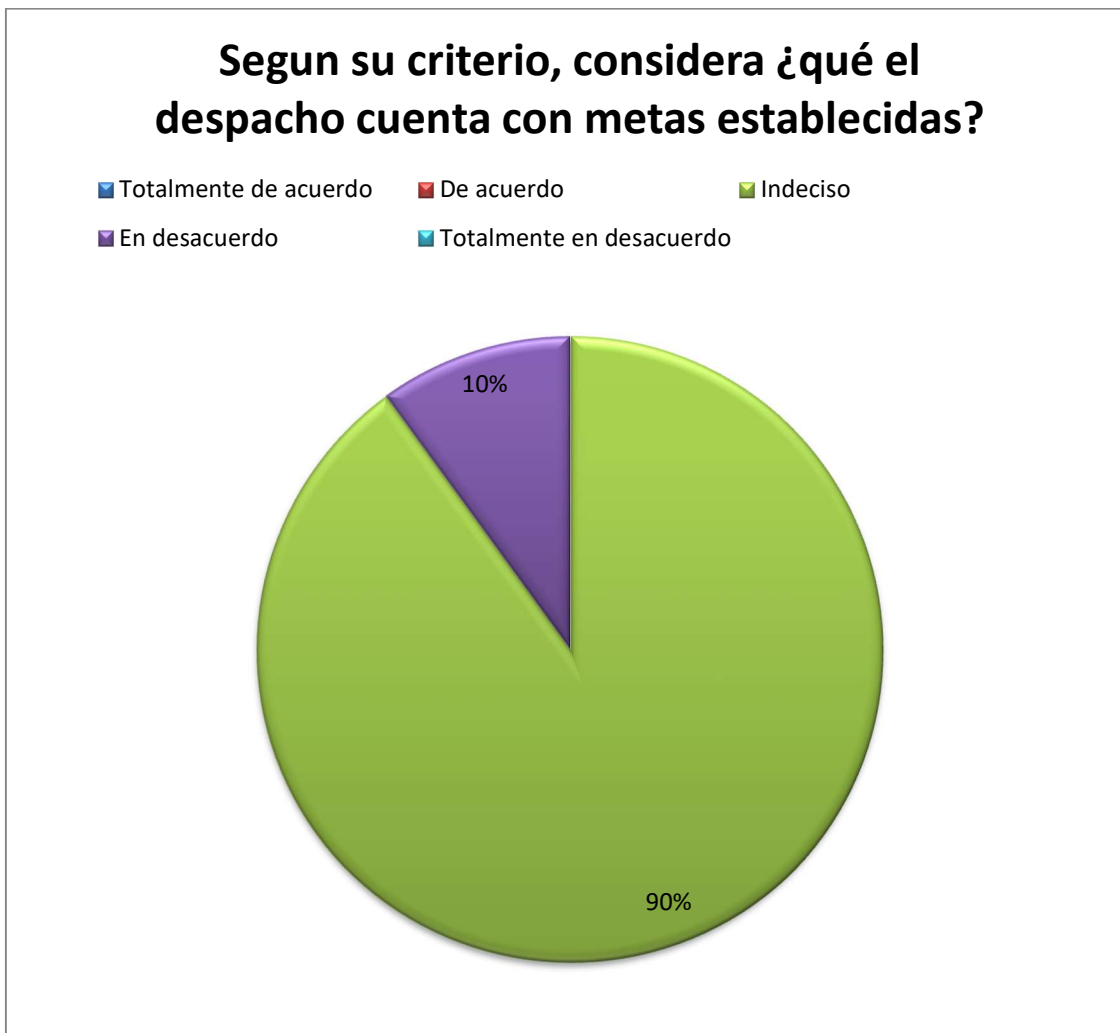
La mayoría de los empleados está de acuerdo en ser guiados por un superior, esto representa un ejemplo para otros despachos, ya que potencializa de forma interna sus virtudes y capacidades, obteniendo como producto final mayor captación de clientes. Esto para AFET se traduce en una fortaleza, puesto que no solo le funciona dentro del despacho, sino los mismos trabajadores pueden estar cercanamente con los clientes resolviendo alguna duda que se pueda presentar en el caso de existir.

**Pregunta 7:**



El 85% está en desacuerdo, ya que ha sido actualizado con cursos, sin embargo, se considera pertinente la opción de tomar en cuenta no solo la aparición de nuevas tecnologías sino las necesidades de los clientes, para lograr cubrir las expectativas de los mismos considerando las nuevas condiciones del mercado en el que se encuentra AFET. Mencionado lo anterior se requiere una nueva visión del despacho.

## Pregunta 8:



El 90% está indeciso, puesto que el despacho cuenta con metas establecidas, pero no se logran alcanzar, esto requiere de una reestructuración en la misión ya que aún no se ha logrado comprender que es lo que pretende cumplir el despacho de acuerdo a su entorno empresarial y además hacia quien lo va hacer. Una vez reestructurada la misión AFET logrará liberarse del posicionamiento estancado en el que se encuentra hasta el momento.

## **VII. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

Con respecto al momento de que se tiene una problemática, y se requiere darle solución de manera inmediata, se sugiere la realización de un PA, ya que este se caracteriza por ser una herramienta de la PE que ayuda a solucionar los problemas empresariales, de esta manera se evitará caer en el abuso de poder y/o entrar a la zona de estancamiento. Del mismo modo se requiere de un calendario de actividades y se recomienda vigilar de manera mensual que se ejecute adecuadamente.

Con relación a las sugerencias hacia los superiores de la forma de trabajar, se sugiere estar abierto a la posibilidad del cambio, ya que esto puede traer resultados benéficos al despacho, puesto que cada vez existen más tecnologías, mismas que pueden ayudar al mejor posicionamiento en el Mercado con los clientes. Sin embargo, es necesario analizar de manera profunda estas posibles alternativas de trabajo y plasmarlas en el PA.

De acuerdo al momento de la asignación de puestos se recomienda, no realizar cambios continuos en la misma, ya que de esta manera se optimiza tiempo en las labores a realizar. Se debe de analizar cuáles son las actividades y cuáles son las habilidades del personal con el que se cuenta, simplemente se hace una invitación a reestructurar la Planeación operativa.

Con base a la actualización y constante capacitación hacia el personal, se sugiere la reestructura de la visión, para aumentar la proyección del futuro del AFET, ya que indica la declaración hacia dónde se dirige el despacho en un largo plazo, también traducido como lo que pretende convertirse en un futuro deseado.

De igual forma se sugiere que AFET reestructure la misión, ya que se cuenta con objetivos sin alcanzar, de este modo se logrará, además de iniciar el avance del despacho, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros del despacho.

## VIII. REFERENCIAS DE CONSULTA

- Álvarez T. (2018), Manual de planeación estratégica, Ed. Panorama, México.
- Amado, J. (2019), Casos Prácticos para la Gestión Empresarial de Despachos Profesionales, Especial Directivos, Madrid.
- Amaya J. (2018), Gerencia: Planeación & Estrategia, Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Anzola S. (2020), Administración de pequeñas empresas, Mc Graw Hill.
- Barragan, A (2019) El éxito empresarial.
- Borello, A. (2018), El plan de negocios, Ed. Diaz de Santos, Madrid España.
- Chiavenato I, (2019) Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill.
- Fonseca, R. (2018) Competitividad La clave del éxito empresarial, Ed. Alfaomega.
- Goodstein, Nolan, Pfeiffer, (2018) Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill.
- Gómez G., (2018), Planeación y Organización de Empresas, Mc Graw Hill.
- Griffin R, (2019), Administración Cengage Learning. Décima Edición.
- Halley Mary E., Alejandro Rodríguez. Guía para Planificación Estratégica. Puerto Rico. 2019. The Institute for Workforce Competitiveness. Florida International University.

Hernández, M. J (2020) Administración de empresas, Madrid, Pirámide.

Kroeger, A (2019) Evaluación para el planeamiento de programas de educación organizacional.

Lamber, Tom (2019) Instrumentos Clave para la Gestión Empresarial. Biblioteca Financial Times, Ediciones Folio S.A., p. 53.

López, T. (2018) Planeación estratégica de las Tecnologías informáticas y sistemas de información, Ed. Universidad de Caldas, Colombia.

Matus C., (2018) Política, planificación y gobierno, Institutolatinoamericano y del Caribe.

Mercado S. (2019) Administración de pequeñas y medianas empresas estrategias de crecimiento PAC.

Mercado S., (2021) Administración aplicada Teoría y Práctica, Limusa.

Mintzberg, (2018) Las cinco Ps de la Estrategia. En: El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. H.

Münch L., (2019), Fundamentos de Administración, Ed. Trillas.

Pérez, R. (2019), Marketing social: teoría y práctica. Ed Pearson, México.

Publicación Vertice, (2020), Dirección estratégica, Ed. Vertice, México.

Reyes A., (2021), Administración Moderna, Limusa.

Reyes O., (2019), Planeación Estratégica para alta dirección, Copyright, EEUU.

Saint, R, (2019), Los 8 rasgos que las personas tienen con éxito.

Sainz J. (2019), El plan estratégico en la práctica, Ed. ESIC, Madrid.

Sallenave J. P., (2019), Gerencia y planeación estratégica, Ed. Norma, Bogotá.

Sánchez J. (2018) Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN.

Scott, A.(2019) Planificación Estratégica, Heriot Watt University.

Tello, C. (2020) Planeación estratégica, Universidad Autónoma de Colombia.

Universidad Autónoma de Guadalajara, A.C. (2018).

Vivas, B. (2018) Guía de aproximación a la empresa Familiar, Ed. Graficas Muriel, España.

Walter, J. y Pando D. (2019), Planeación Estratégica Nuevos desafíos y enfoques públicos, SAAP.

Zabala, H. (2019) Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, Universidad de Colombia.

Zacarias T., (2019) Administración Estratégica, Ed. Patria, México.

## IX. ANEXO

El presente cuestionario forma parte de una investigación cuya finalidad es analizar los factores que coadyuvan a la implementación de estrategias en el despacho Asesores Fiscales Esther Torres, para lograr permanecer en el mercado como líder.

Agradezco el tiempo dedicado al llenado, aclarando que no existen respuestas correctas o incorrectas, su objetividad es lo que interesa, cabe mencionar que la información será utilizada sólo para fines educativos y es confidencial:

Sexo: (M) (F)      Edad: \_\_\_\_\_

Escala	Valor
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indeciso
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Items		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Factores Motivadores</b>						
1.	En el momento de ser contratado por el despacho, se le explico claramente las responsabilidades y las obligaciones de su puesto					
2.	¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario y otros beneficios?					
3.	¿Fue enterado de quien era su jefe inmediato?					
4.	¿Cuándo tenía una sugerencia respecto a la forma de hacer su trabajo, podía comentarla fácilmente con su superior, para posteriormente su ejecución?					

5.	¿Estaría dispuesto a cambiar de trabajo ahora mismo?					
6.	¿Considera que cuenta con apoyo de sus superiores dentro del despacho para alguna actividad que no sea especificada para usted?					
7.	¿Le ha sido capacitado en su trabajo en los últimos seis meses?					
8.	Según su criterio, considera que la organización del despacho es la adecuada.					
9.	¿Existen reglamentos y políticas dentro del despacho?					
10.	¿El despacho cuenta con la adecuada departamentalización?					