



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Secretaría de Investigación y Estudios de
Posgrado

**"PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GRAP S.A DE C.V."**

DIRECTOR:
Dra. Karla Liliana Haro Zea

TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:
Ashley Víctor Manuel Huerta González

Puebla, Pue. Agosto 2015



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**Secretaría de Investigación y Estudios de
Posgrado**

**"PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GRAP S.A DE C.V."**

DIRECTOR:

Dra. Karla Liliana Haro Zea

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.**

PRESENTA:

Ashley Víctor Manuel Huerta González

Puebla, Pue. Agosto 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto **la** que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GRAP S.A DE C.V."**, elaborada por el alumno de la **MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ASHLEY VÍCTOR MANUEL HUERTA GONZÁLEZ

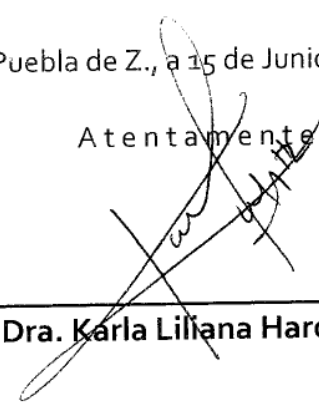
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 15 de Junio de 2015

Atentamente



Dra. Karla Lilliana Haro Zea



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GRAP S.A DE C.V."**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ASHLEY VÍCTOR MANUEL HUERTA GONZÁLEZ

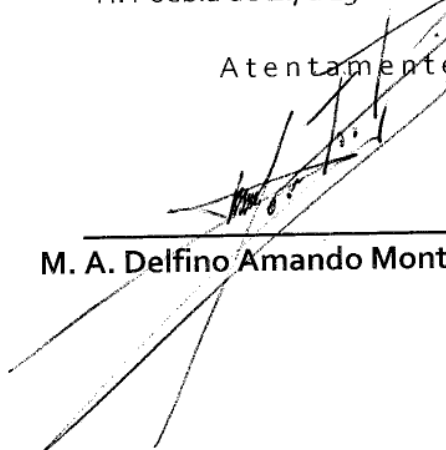
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 15 de Junio de 2015

Atentamente



M. A. Delfino Amando Montiel Rodriguez



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GRAP S.A DE C.V."**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ASHLEY VÍCTOR MANUEL HUERTA GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 15 de Junio de 2015

Atentamente



M.A. Daniel González Olivares





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/081/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. ASHLEY VÍCTOR MANUEL HUERTA GONZÁLEZ

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GRAP S.A. DE C.V.”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 08 de julio de 2015

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP
ECA/ERR*

Facultad
de Contaduría
Pública

Bld. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

AGRADECIMIENTOS

Mamá:

Gracias por todo lo que me has enseñado, por estar conmigo en todo momento y apoyarme en mis decisiones. Te agradezco por siempre motivarme a superarme, por tus consejos, por todo lo que me has brindado en mi vida. Al mismo tiempo, te doy las gracias por los momentos felices que me has regalado, y por enseñarme a enfrentar los retos y superarlos. Me hace sentir muy orgulloso que seas nuestro ejemplo, y al mismo tiempo nuestra mamá. Ocasiones no faltarán para disfrutar juntos todos nuestros éxitos venideros y compartir nuestra alegría y felicidad.

Olaf:

Gracias por los consejos que me has brindado y tu apoyo incondicional, por los momentos felices que hemos vivido y los que viviremos. Tenemos un grandioso camino por recorrer los tres, y muchos proyectos exitosos por disfrutar, gracias por ser parte de ellos.

Diana:

Gracias por estar conmigo en estas etapas de mi vida, por ser mi confidente y cómplice en cada una de ellas. Te agradezco por apoyarme y acompañarme en cada una de mis aventuras y nuevos proyectos. Así como por brindarme tus consejos y palabras de aliento. Me hace muy feliz compartir y vivir todos estos momentos especiales contigo. Ocupas un lugar muy especial en mi vida, gracias por ser parte de nuestro ejército de dos.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	xvii
II. JUSTIFICACIÓN	xviii
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	xix
a. Objetivo general	xix
b. Objetivos particulares.....	xx
IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	xxi
V. HIPÓTESIS	xxi
a) Variables independientes	xxi
b) Variables dependientes.....	xxii
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	xxii
a) Tipo de investigación.....	xxii
b) Método a utilizar en la investigación.....	xxiii
c) Tipo de investigación por los medios para obtener los datos.....	xxiii
d) Tipo de investigación de acuerdo al alcance de la investigación	xxiv
e) Enfoque de la investigación.....	xxv
f) Diseño de la investigación.....	xxv
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	xxv
a) Alcances.....	xxv
b) Limitaciones	xxv
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
1.1 Escenario social, económico y político de la Planeación Estratégica en México	27
1.2 Análisis externo.....	28
1.3 Macro ambiente.....	28
1.3.1 Factor social.....	29
1.3.2 Factor económico.....	31
1.3.3 Factor político	35
1.4 Micro ambiente.....	35
1.5 Planeación.....	36
1.5.1 Principio de la planeación	37
1.5.1.1 Principio de la precisión.....	37
1.5.1.2 Principio de la flexibilidad.....	38

1.5.1.3	Principio de la unidad de dirección	38
1.5.1.4	Principio de consistencia	39
1.5.1.5	Principio de rentabilidad	39
1.5.1.6	Principio de participación.....	40
1.6	Taxonomía de la Estrategia.....	41
1.6.1	Antecedentes de la estrategia.....	42
1.7	Planeación Estratégica.....	43
1.7.1	Antecedentes de la Planeación Estratégica.....	46
1.7.2	La Planeación Estratégica en México	47
CAPÍTULO 2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA		50
2.1	¿Qué es la Planeación Estratégica?	50
2.2	Lo que no es la planeación estratégica	51
2.3	Importancia de la Planeación Estratégica	52
2.4	Beneficios de la Planeación Estratégica	58
2.5	Beneficios económicos.....	58
2.6	Beneficios no económicos.....	59
2.7	Objetivos de la Planeación Estratégica	59
2.8	Limitaciones de la Planeación Estratégica	61
2.9	Proceso de la Planeación Estratégica.....	62
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS SECTORIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA, GRAP S.A. DE C.V.....		65
3.1	Antecedentes de la empresa GRAP S.A. de C.V.	65
3.2	Servicios ofrecidos por GRAP S.A. de C.V.	66
3.2.1	Mercado FOREX.....	67
3.2.2	Mercado de metales preciosos	68
3.2.3	Mercado de energéticos (petróleo)	68
3.2.4	Índices Bursátiles.....	69
3.3	Organigrama de GRAP S.A. de C.V.....	69
3.2	Análisis competitivo.....	70
3.2.1	Análisis FODA.....	72
3.2.1.1	Factores internos del FODA	73
3.2.1.2	Factores externos del FODA	73
3.2.1.3	Diagnóstico de la situación actual de GRAP S.A. de C.V.....	74
3.2.1.3.1	Análisis FODA de la empresa GRAP S.A. de C.V.....	75
3.2.1.3.2	Fortalezas (Análisis Interno).....	76
3.2.1.3.3	Debilidades (Análisis Interno).....	77

3.2.1.3.4	Oportunidades (Análisis Externo).....	78
3.2.1.3.5	Amenazas (Análisis Externo)	79
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		81
4.1	Instrumento de investigación.....	81
4.2	Aplicación del instrumento	85
4.4	Interpretación de los resultados obtenidos del instrumento de investigación	86
4.3.1	Liderazgo	87
4.3.2	Compromiso.....	88
4.3.11	Comunicación	90
4.3.4	Cultura y cambios estratégicos	91
4.3.5	Filosofía empresarial.....	93
4.3.6	Objetivos	95
4.3.7	Análisis interno.....	97
4.3.8	Análisis externo.....	99
4.3.9	Estrategias	101
4.3.12	Asignación de recursos	103
4.3.11	Administración de desempeño.....	104
4.3.12	Ejecución de estrategias.....	106
4.4	Herramientas de planeación estratégica complementarias al instrumento de investigación	108
4.4.1	Matriz de evaluación de factores internos.....	108
4.4.2	Matriz de evaluación de factores externos.....	109
4.4.3	Matriz de perfil competitivo	110
4.4.4	Matriz FODA	111
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRAP S.A. DE C.V.		114
5.1	Fundamentos teóricos del trabajo de investigación.....	114
5.1.1	La Planeación Estratégica como herramienta administrativa.....	115
5.1.2	Identificación FODA	116
5.2	Hallazgos encontrados durante el desarrollo del presente trabajo de investigación	117
5.2.1	Matriz FODA Cruzada.....	120
5.3	Hacia una propuesta de Planeación Estratégica para la empresa GRAP S.A. de C.V.	123
5.3.1	Filosofía empresarial de la empresa GRAP S.A. de C.V.	127
5.3.1.1	Misión de la empresa GRAP S.A. de C.V.....	127
5.3.1.6	Visión de la empresa GRAP S.A. de C.V.....	128

5.3.1.3	Valores de la empresa GRAP S.A. de C.V.	128
5.3.1.6	Objetivo de la empresa GRAP S.A. de C.V.	129
5.3.1.5	Metas de la empresa GRAP S.A. de C.V.	129
5.3.1.6	Objetivos y acciones estratégicas propuestas para la empresa GRAP S.A. de C.V.	130
CONCLUSIONES.....		153
RECOMENDACIONES		156
REFERENCIAS		158
a.	Impresas	158
b.	Electrónicas.....	160

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Macro ambiente y micro ambiente de la empresa	28
Gráfica 2. Crecimiento esperado por las reformas	31
Gráfica 3. Tendencia de crecimiento del PIB per cápita a precios constantes (tasas de crecimiento anual) ¹	32
Gráfica 4. PIB per cápita de México en relación con Estados Unidos de América	34
Gráfica 5. Inflación (cambio anual en % del deflactor del PIB).....	34
Gráfica 6. Lo más importante para la ejecución de la estrategia.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios de la planeación.....	37
Figura 2. Conceptos de Estrategia	41
Figura 3. Conceptos de Planeación Estratégica.....	44
Figura 4. Evolución de la Planeación Estratégica	46
Figura 5. Lo que más importa para la ejecución de la estrategia	55
Figura 6. Diecisiete Rasgos Fundamentales de la Efectividad Organización.....	56
Figura 7. Mapa Mental de la Planeación Estratégica	63
Figura 8. Organigrama de GRAP S.A. de C.V.....	69
Figura 9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	71
Figura 10. Matriz FODA.....	72
Figura 11. Instrumento de Investigación.....	82
Figura 12. Preguntas a las que responde la Planeación Estratégica	116
Figura 13. Modelo propuesto de Planeación Estratégica	124
Figura 14. Objetivo estratégico 1.....	131
Figura 15. Objetivo estratégico 2.....	134
Figura 16. Objetivo estratégico 3.....	137
Figura 17. Objetivo estratégico 4.....	142
Figura 18. Objetivo estratégico 5.....	144
Figura 19. Objetivo estratégico 6.....	148
Figura 20. Objetivo estratégico 7.....	150

ÍNDICE DE SIGLAS

INICIALES

FRASE NOMINAL

AMIB	Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles
BANXICO	Banco de México
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
PIB	Producto Interno Bruto

RESUMEN

La presente tesis es un proyecto de investigación en el que se realizó una propuesta de un modelo de Planeación Estratégica para la organización GRAP S.A de C.V., con el fin de identificar la condición actual de la empresa, sus áreas de riesgo y oportunidad; así como formular los objetivos y líneas de acción estratégicas, para su posterior ejecución por la alta gerencia. Lo anterior permitirá que la organización económica experimente una mejora en su desempeño y crecimiento en general.

De esta manera, la investigación incluye un marco teórico en el que se analiza el contexto y los antecedentes de la Planeación Estratégica, así como un marco referencial en que se describen el concepto de la Planeación y sus componentes.

La metodología que se empleó en el presente trabajo de investigación se enmarca en un estudio exploratorio basado en el análisis de la recopilación documental sobre datos cualitativos y cuantitativos de la entidad económica GRAP S.A. de C.V.

El estudio se realizó con base en la aplicación de un instrumento de investigación a la totalidad de la población de la empresa objeto de estudio, con el objetivo de cuantificar y evaluar las áreas y aspectos estratégicos de la misma. Logrando establecer con base a los resultados obtenidos anteriormente, las líneas de acción estratégicas que la empresa tendrá que implementar como parte de la Planeación Estratégica.

La pertinencia de los resultados obtenidos en la presente investigación recae en el hecho de que el modelo de Planeación Estratégica propuesto, fue creado de tal forma que pueda ser replicado en otras pequeñas empresas de México que operen con conocimientos empíricos y quieran sentar las bases que les permitirán dirigir las acciones de la organización hacia un futuro exitoso.

ABSTRACT

This thesis is a research project in which a proposal for a model of strategic planning for the organization GRAP S.A. de C.V. was performed in order to identify the current condition of the company, its areas of risk and opportunity; and also to formulate the objectives and strategic lines of action for further implementation by the organization. This will allow the economic organization to have an improvement in its performance but also an overall growth.

Thus, the research includes a theoretical framework in which the context and background of the Strategic Planning is analyzed as well as but also the concept of planning and its components are described as part of this framework.

The methodology used in this research is an exploratory study based on the analysis of the documentary collection of qualitative and quantitative data of the economic entity GRAP S.A. de C.V.

The study was conducted based on the application of a research instrument applied to the entire population of the company under study, in order to quantify and assess the areas and strategic aspects of it. Based on the results of the research instrument it was identified the strategic lines of action that the company will have to implement as part of the Strategic Planning.

The relevance of the results obtained in this research lies in the fact that the model of Strategic Planning proposed, was created in a way that it can be replicated in other small enterprise in Mexico that operate with empirical knowledge and want to lay the groundwork that will allow them to stablish the actions that will lead the organization into a successful future.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es vital que antes de emprender cualquier acción administrativa, se definan los resultados esperados, así como los elementos que son imprescindibles para que la organización económica tenga un desempeño eficiente. Esto se puede lograr a través de la planeación, es por ello que dentro del proceso administrativo, la primera fase es la planeación, ya que este proceso implica la elección de un curso de acción que beneficiará a la entidad económica en un futuro. Es por esto que el uso de herramientas administrativas resultan ser de gran utilidad al permitir a las empresas ingresar a un mercado cada vez más competitivo.

Lo anterior debido a que en el mercado globalizado actual, ciertos aspectos se han vuelto fundamentales para cualquier entidad económica que busque ser competitiva y de esta forma asegurar su vigencia, siendo estos aspectos la calidad, la mejora continua, la atención y satisfacción del cliente, así como la Planeación Estratégica que se encuentra detrás de todos sus procesos.

Considerando a la planeación como “la determinación de objetivos y selección de los cursos de acción para alcanzarlos, teniendo como base la investigación y elaboración de un esquema detallado que se realizará en un futuro” (Münch, 2006).

El presente trabajo de investigación se centra en el estudio realizado a una empresa de servicios de asesoría financiera, a partir de un análisis de la situación actual de la organización, teniendo como resultado la propuesta de un modelo de Planeación Estratégica, con el cual se busca una mejora en las áreas funcionales de la organización.

En el primer capítulo se hace referencia a los antecedentes históricos de la Planeación Estratégica, para posteriormente contextualizar a la Planeación Estratégica como herramienta administrativa en México, en donde se analizan las principales corrientes que permitieron el desarrollo de los modelos de Planeación

Estratégica que se ocupan hoy en día por las entidades económicas. Al mismo tiempo que se analizan las características inherentes de la Planeación Estratégica, así como las implicaciones y beneficios que tiene su implementación en las organizaciones económicas de hoy en día.

Entendiendo a la Planeación Estratégica como una herramienta integral, que al ser aplicada correctamente en una organización dispuesta a aceptar los cambios que esto implique, genera importantes beneficios como el diagnóstico y la identificación del curso de acción a tomar en la estructura organizacional, así como en los procesos productivos de la organización. Los cuales son factores que determinan el exitoso desempeño de las entidades económicas en el mercado actual.

Al mismo tiempo es relevante considerar la definición de la Planeación Estratégica de Steiner, quien considera los siguientes aspectos:

a) La Planeación Estratégica observa las consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionados con una decisión que tomará el dirigente de una organización. Y si no son las deseables, tiene la posibilidad de cambiarlas, identificando las oportunidades y peligros del futuro, combinados con otros datos, formaran la base para que la organización tome decisiones en el presente.

b) Es un proceso sistemático porque debe ser organizada y conducida con base en una realidad entendida. Es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo realizarse, los encargados y los resultados esperados.

c) Es una actitud, una forma de vida, requiere dedicación y continuidad para que forme parte integral de la dirección. Para obtener mejores resultados, todos los miembros deben de creer en el valor de la Planeación Estratégica y desempeñar lo mejor posible sus actividades. Es un proceso mental e intelectual.

d) Es el empeño sistemático de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias elementales, y desarrollar planes detallados con la intención de poner en práctica las políticas y estrategias para alcanzar dichos propósitos (Steiner, 1998).

En consecuencia, la Planeación Estratégica es un proceso participativo de reflexión y análisis, por medio del que se identifica el propósito de la organización; guía el establecimiento de objetivos y resultados básicos, vincula su actuar con las necesidades de los usuarios internos y externos. Siendo de esta forma un proceso en el cual los integrantes de la organización desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograr lo planteado.

En el segundo capítulo del presente trabajo se expone la importancia de la Planeación Estratégica, así como el análisis de los modelos existentes que pueden ser aplicados a pequeñas empresas. De igual forma en este capítulo se va a tratar el impacto que tiene la implementación de modelos de Planeación Estratégica en las pequeñas empresas, abarcando aspectos como las mejoras que los mismos ofrecen en materia de la eficiencia de sus procesos, así como las implicaciones que la implementación del modelo representa para la organización.

La Planeación Estratégica es utilizada en la mayoría de las empresas que buscan mantenerse actuales en el mercado, ser competitivas y desarrollar las áreas de oportunidad en su organización, logrando lo anterior tras considerar a sus clientes, proveedores, procesos, entorno y a su competencia, preparando de esta forma a la organización para otorgarle la flexibilidad que necesita para adaptarse a su entorno.

El beneficio de la Planeación Estratégica no solo aplica para las empresas grandes o transnacionales, sino también se puede aplicar a empresas pequeñas y medianas. Lo cual aplica de manera directa a la empresa objeto de estudio en esta investigación, con el fin de evaluar y desarrollar propuestas de mejora para la organización, mediante el análisis de la situación actual de sus procesos a través

de herramientas administrativas como el análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

En el tercer capítulo se profundiza en el caso de estudio de la empresa GRAP S.A. de C.V., en donde se realiza el análisis y uso de una herramienta administrativa aplicada al caso de estudio, la cual permite conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa, desde la perspectiva de los diferentes factores que la componen, siendo esta herramienta administrativa el análisis FODA.

Lo cual permitirá identificar los elementos de la organización que representan un área de mejora, al mismo tiempo que brindará las pautas para el establecimiento de metas y cursos de acción a seguir para el alcance de las mismas.

En el cuarto capítulo se realiza la investigación de campo, la cual brindará las pautas de los aspectos más importantes en los que debe enfocarse la propuesta del modelo de Planeación Estratégica. Logrando lo anterior mediante el acercamiento con el personal de la empresa GRAP S.A de C.V. y la utilización de ciertas herramientas como entrevistas, y cuestionarios.

En el quinto capítulo se expone la propuesta del modelo de Planeación Estratégica, el cual otorgará a la organización una visión amplia y certera de las áreas de oportunidad con las que cuenta hoy en día, lo que le permitirá a la alta gerencia implementar el modelo de Planeación Estratégica en la empresa GRAP S.A. de C.V., de acuerdo con las bases y pautas del presente trabajo de investigación.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa GRAP S.A DE C.V. dedicada a la prestación de servicios de asesoría financiera, hasta la fecha, ha trabajado con conocimientos empíricos. Dado que la Dirección de la empresa no considera indispensable el uso de herramientas gerenciales que le permitan la mejora de sus actividades y procesos. Situación que ha provocado que exista poca coordinación y comunicación efectiva entre las áreas que la conforman.

Esta falta de coordinación y comunicación ha sido consecuencia inicialmente de que la empresa no cuenta con una identidad empresarial que permita determinar el rumbo y la toma de decisiones que le permitan mejorar, conservar y acrecentar su éxito. Cada área enfrenta la carencia de procesos claros que permitan su estandarización y a su vez un mejor control y manejo de las mismas.

A partir de lo anterior se ha identificado que la falta de una herramienta gerencial, ha sido el factor fundamental que ha propiciado los puntos más críticos de los problemas que actualmente aquejan a GRAP S.A. de C.V.; tales como: faltas de planeación administrativa, entregas a destiempo, re trabajos, inadecuado seguimiento a los clientes, duplicidad de pago a proveedores, entre otros.

Se considera que la Planeación Estratégica es la herramienta clave que le permitirá a GRAP S.A de C.V. tener un desempeño y eficiencia óptima, entendiéndose por Planeación Estratégica un plan que describe cómo una empresa se adaptará a aprovechar las oportunidades de su entorno que se encuentra en constante cambio, con el fin de mantener un ajuste estratégico entre las metas, las capacidades de la empresa y estas oportunidades de mercado.

En palabras de Michael Porter (1996), “el proceso estratégico básicamente es el definir la posición estratégica de la empresa, hacer los contrapesos (*trade-off*) que derivan de esa posición y ajustar las actividades entre sí”.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer una Planeación Estratégica para la empresa GRAP S.A. de C.V. que permita la identificación de las condiciones actuales de sus áreas; así como el planteamiento de los objetivos y estrategias para su posible ejecución y mejora de estas.

Todas las empresas hoy en día tienen que buscar el modo de volverse más competitivas en sus ramos y lograr el éxito. Las diferentes herramientas que se utilizan han ido cambiando según los nuevos enfoques gerenciales que han surgido, según las metas a corto, mediano y largo plazo que sean establecidas.

La mayoría de estos elementos estratégicos se enfocan al cumplimiento de la misión, visión, valores, etc. Con el fin de involucrar y comprometer a sus empleados con la organización, conociéndola más e identificándose con su ideología.

La Planeación Estratégica es una de las herramientas más importantes y que permiten a las empresas planear, organizar, dirigir y controlar sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el mismo fin (Reyes, 2004).

Muchas de las empresas que han trabajado de manera empírica durante muchos años, no consideran indispensable el uso de herramientas administrativas, ya que han generado las condiciones de una posición de confort, lo anterior aunado a una resistencia al cambio que debe ser cambiado, para poder implementar estrategias diseñadas a partir del conocimiento científico y la aplicación de técnicas que ayudarían sustancialmente a la mejora de sus procesos administrativos y operativos.

La necesidad de llevar a cabo una Planeación Estratégica para GRAP S.A DE C.V. surge de la falta de lineamientos formales que encaminen esfuerzos claros a seguir para el logro de los objetivos de la Empresa.

El resultado de la aplicación de la Planeación Estratégica se verá reflejado en una notoria mejoría en los procesos administrativos y operativos de GRAP S.A. de C.V., beneficiando con esto a dos sectores de la organización; a sus accionistas a través de una mayor productividad, siendo el reflejo de una empresa rentable. Así como a sus empleados al conocer mejor sus responsabilidades, contribuyendo de esta forma a una mejor integración, organización y ambiente laboral.

De igual forma la pertinencia de la presente investigación recae en el hecho de que el modelo de Planeación Estratégica propuesto, puede ser replicado en otras pequeñas empresas de México, ya que actualmente existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son pequeñas y medianas empresas (PYMES) que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2014), lo cual funge como un motor fundamental de la economía mexicana y cuyo progreso depende principalmente de la vigencia de dichas entidades económicas.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo general

Proponer un modelo de Planeación Estratégica mediante el análisis integral de las áreas funcionales de la empresa GRAP S.A DE C.V., así como de la identificación efectiva de las áreas de riesgo y oportunidad con las que cuenta la misma; a través de la generación de planes de acción factibles para su aplicación de acuerdo a la toma de decisiones de la alta Gerencia.

b. Objetivos particulares

- Identificar los antecedentes de la Planeación Estratégica así como su aplicación en pequeñas empresas en México, con el fin de analizar los beneficios que los modelos de Planeación Estratégica ofrecen a las mismas.
- Analizar los modelos de Planeación Estratégica aplicados a pequeñas empresas, lo cual permitirá identificar la factibilidad de su aplicación en la empresa GRAP S.A. de C.V., así como los factores que la aplicación de la misma implica.
- Identificar las características de la situación actual de la empresa GRAP S.A. de C.V. A través de un análisis integral de la empresa y del acercamiento con el personal administrativo y operativo de la empresa GRAP S.A. de C.V., así como de la aplicación de evaluaciones cualitativas.
- Definir la misión y visión de la empresa GRAP S.A. de C.V. Lo cual permitirá dar un rumbo claro y específico a los esfuerzos de la organización, consiguiendo así el posicionamiento que la empresa desea.
- Evaluar y seleccionar propuestas estratégicas adecuadas para la empresa GRAP S.A. de C.V., a través del análisis funcional de la situación y necesidades actuales de la misma. Lo cual permitirá resolver las problemáticas existentes de las diferentes áreas.

IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué herramienta administrativa se puede utilizar para la identificación de las áreas de oportunidad que cuenta hoy en día la empresa GRAP S.A. de C.V.?
- ¿La implementación de un modelo de Planeación Estratégica es pertinente únicamente para las empresas grandes y transnacionales, o de igual forma puede ser aplicado a pequeñas empresas?
- ¿Existen modelos de Planeación Estratégica planteados para empresas pequeñas, y cuales han tenido resultados exitosos?
- ¿Cuál es la situación actual en términos administrativos y funcionales de la empresa GRAP S.A. de C.V.?
- ¿De qué manera afecta la estructura administrativa de la empresa GRAP S.A. de C.V. a la eficacia y eficiencia de sus procesos?
- ¿De qué forma se puede ver beneficiado el desempeño organizacional y económico de la empresa GRAP S.A. de C.V. tras la aplicación de una Planeación Estratégica?

V. HIPÓTESIS

La Planeación Estratégica es una herramienta gerencial que brindará a la empresa GRAP S.A. de C.V. la posibilidad de mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos por área en el mediano plazo.

a) Variables independientes

- La estructura organizacional de la empresa
- Los procesos administrativos de la empresa.
- El liderazgo predominante de la organización

b) Variables dependientes

- Rentabilidad de la organización
- Eficiencia operativa de sus procesos
- Utilización efectiva del personal
- Satisfacción de los clientes internos y externos

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

a) Tipo de investigación

Las investigaciones por su naturaleza y la estrategia de investigación se pueden clasificar como: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Al mismo tiempo el tipo de investigación influye en el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtener esta información, así como el proceso del muestreo. Sin embargo en la práctica cualquier estudio puede contener más de una característica de las clases de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 69).

La presente investigación tiene como finalidad identificar los factores que intervienen en el desempeño organizacional y económico de la empresa GRAP S.A. de C.V., así como establecer las características óptimas que debe contener la administración de la misma, por medio de la propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica.

De acuerdo con la teoría expuesta por Hernández et al. (2010) este trabajo de investigación se enmarca en un estudio exploratorio basado en el análisis de la recopilación documental sobre datos cualitativos y cuantitativos de la entidad económica GRAP S.A. de C.V. Así como del estudio de los aspectos del entorno interno y externo de la organización; lo que conducirá después de su análisis a la

propuesta basada en la Planeación Estratégica, enfocada en la mejora de la situación actual y del desempeño de GRAP S.A. de C.V.

Por otra parte, considerando el propósito de la investigación se puede clasificar como aplicada. Lo anterior debido a que el objetivo de la investigación es resolver la problemática expuesta anteriormente, mediante la propuesta de un modelo de Planeación Estratégica para una pequeña empresa de asesoría financiera, situada en la Ciudad de Puebla.

b) Método a utilizar en la investigación

El método seleccionado para la presente investigación es el analítico, ya que no existe una documentación previa de la situación actual de la organización económica, lo cual presenta la necesidad de analizar a la entidad en primera instancia como un todo, para posteriormente estudiar a la misma a través de los elementos que la componen, con el fin de observar las causas, la naturaleza y los efectos de la eficiencia de sus procesos así como de su desempeño actual.

c) Tipo de investigación por los medios para obtener los datos

La investigación documental consiste en “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (Hernández, et al, 2010, p.50).

Mientras que la investigación de campo se apoya de la información proveniente de diversas fuentes como entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

De acuerdo a los medios que se utilizaron en la investigación para obtener los datos, se puede clasificar a la misma como mixta, ya que para lograr presentar un panorama amplio y significativo tanto del contexto del tema, así como de los factores relevantes que intervienen en el mismo, es necesario el uso de las diferentes técnicas que estos métodos ofrecen.

Tabla 1. Fuentes, métodos y técnicas a utilizar en la investigación

Fuente	Métodos	Técnicas
Bases de datos académicas y biblioteca	Análisis de teorías de administrativas y diversos autores respecto a la Planeación Estratégica (Investigación Documental).	Análisis de contenido, interpretación de las teorías y aplicación de las mismas a la organización GRAP S.A. de C.V.
Campo	Aplicación de entrevistas y encuestas a la comunidad laboral de la empresa bajo estudio.	Interpretación de los resultados obtenidos mediante cálculos estadísticos.

Fuente: Elaboración propia.

d) Tipo de investigación de acuerdo al alcance de la investigación

Como lo indica Hernández, et al (2010) en su libro de Metodología de la Investigación, los estudios exploratorios sirven para conocer un tema nuevo o desconocido y ordinariamente anteceder a los otros tres tipos de investigación.

Fue seleccionado el estudio exploratorio para la presente investigación, debido a que no existe registro alguno de los efectos que tiene la administración actual de la entidad económica en su desempeño organizacional y económico. Así como tampoco existe una base administrativa sólida de la cual se puedan identificar los factores que intervienen en la actividades diarias de la organización.

e) Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es mixto, ya que los factores que rodean la problemática de la organización requieren de la observación y descripción de los eventos que ocurren en su día a día, para lograr comprender la causa del desempeño que actualmente tiene la misma en el mercado.

f) Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es de carácter no experimental, lo anterior debido principalmente a que se llevará a cabo a través de la observación de las variables identificadas, así como de su contexto y naturaleza. Lo anterior aunado a las limitantes que presenta la investigación, tal como lo es el proceso de toma de decisiones de la alta gerencia.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

a) Alcances

El alcance de la presente investigación es la propuesta a la alta gerencia de la empresa GRAP S.A. de C.V. de un modelo de Planeación Estratégica mediante el análisis integral de las áreas funcionales de la empresa.

b) Limitaciones

La presente investigación se limita a sólo ser presentada como una propuesta, excluyendo el proceso de la implementación de la misma debido a diversos factores externos, como lo es la aceptación de la alta gerencia a un

Modelo de Planeación Estratégica, la resistencia al cambio del personal, así como la disposición y el presupuesto que la alta gerencia destine al modelo propuesto.

Sin embargo se deja abierta la posibilidad de realizar la documentación de la implementación del modelo propuesto, así como el impacto que haya tenido en la organización para un futuro proyecto de investigación.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El presente capítulo se centra en las generalidades de la Planeación Estratégica, en donde en primera instancia se analiza el escenario económico, político y social de la planificación estratégica en México. Lo cual permite una contextualización e identificación de las principales características del Macro ambiente actual.

Posteriormente se establecen las bases teóricas que sustentan a la Planeación Estratégica y que permitieron el desarrollo de la misma, como la conocemos hoy en día.

1.1 Escenario social, económico y político de la Planeación Estratégica en México

A continuación se realiza el análisis del panorama actual de México, lo cual es relevante para la presente investigación ya que hoy en día las empresas no pueden darse el lujo de ignorar la información proveniente de su entorno, puesto que al reconocer e identificar la información clave para su negocio, las empresas crean ventajas competitivas respecto a sus competidores que les permiten mantenerse vigentes en el mercado.

1.2 Análisis externo

Con el fin de contextualizar la situación actual de la Planeación Estratégica en México, se realizó un análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo e implementación de la Planeación Estratégica en pequeñas empresas en México y el cual está compuesto del Macro ambiente, así como del Micro ambiente.

1.3 Macro ambiente

El macro ambiente hace referencia de los factores ajenos a la organización, pero que sin embargo influyen ya sea directa o indirectamente en las decisiones y cursos de acción que toma la organización, generando de esta forma un impacto positivo o negativo dentro de la misma. Siendo los factores externos relevantes para el caso de estudios de la presente investigación el aspecto económico del país, así como el entorno político y social del mismo.

Gráfica 1. Macro ambiente y micro ambiente de la empresa



Fuente: Federación Onubense de Empresarios, 2015.

1.3.1 Factor social

Un factor determinante del contexto social de México es la calidad de vida de las personas, entendiendo por calidad de vida la satisfacción de las necesidades básicas de las personas, así como el acceso que estas tienen a servicios públicos de calidad y la cual se genera principalmente a través del empleo al ser un motor importante de la economía.

Lo anterior bajo el entendimiento económico en el que las familias al tener un empleo, cuentan con una renta o ingreso que les permite satisfacer sus necesidades básicas mediante el consumo de bienes y servicios, convirtiéndose de esta forma ese consumo en una demanda de bienes y servicios para las empresas, las cuales corresponden a esta demanda con una oferta mayor de bienes y servicios, lo que requiere una mayor mano de obra y por ende las organizaciones generan nuevos empleos, creando de esta forma un círculo virtuoso.

Principal motivo por el cual compete para la presente investigación el análisis de la situación actual de desempleo en México como parte de la interpretación de la realidad social y de la calidad de vida actual.

El desempleo es la “situación de uno o varios individuos que forman parte de la población en edad de trabajar y con disposición de hacerlo, pero que no tienen una ocupación remunerada; es decir, no desempeñan actividad económica alguna” (Banco de México [Banxico], 2015).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), a enero de 2015 la tasa de empleo para personas de 15 a 64 años de edad

en México es del 65.2% contra un 60.8% del año 2013, mientras que la tasa de desempleo representa un 4.9% durante el 2013 y 2014 en promedio de la fuerza laboral que incluye a personas de 15 años y más.

Tabla 2. Mercado Laboral, Competencias e Innovación en México

Tasa de empleo para personas de 15 a 64 años de edad (%)	60.8 (65.2)	Tasa de desempleo, Encuesta de Fuerza Laboral (personas de 15 años y más) (%)	4.9 (7.9)
Hombres	78.3 (73.1)	Jóvenes (de 15 a 24 años de edad, %)	9.5 (16.0)
Mujeres	45.0 (57.4)	Desempleados de largo plazo (1 año y más, %, 2012)	0.1 (2.7)
Tasa de participación para personas de 15 a 64 años de edad (% , 2012)	64.5 (70.9)	Población de 25 a 64 años de edad con educación superior (% , 2011)	27.7 (31.5)
Promedio de horas trabajadas por año	2 237 (1 770)	Gasto interno bruto en I+D (% del PIB, 2011)	0.4 (2.4)

Fuente: Estudios económicos de la OCDE MÉXICO, 2015

Como se puede apreciar en la anterior tabla existe una tendencia de estabilidad en la tasa de desempleo en México, sin embargo de acuerdo a las estimaciones económicas de la OCDE (tabla 3), se espera que durante el año 2015 y 2016 la tasa de desempleo se mantenga en un 4.7%, representando de esta forma un decremento del 0.2% respecto a los anteriores 2 años.

Tabla 3. Proyecciones Macroeconómicas OCDE de México

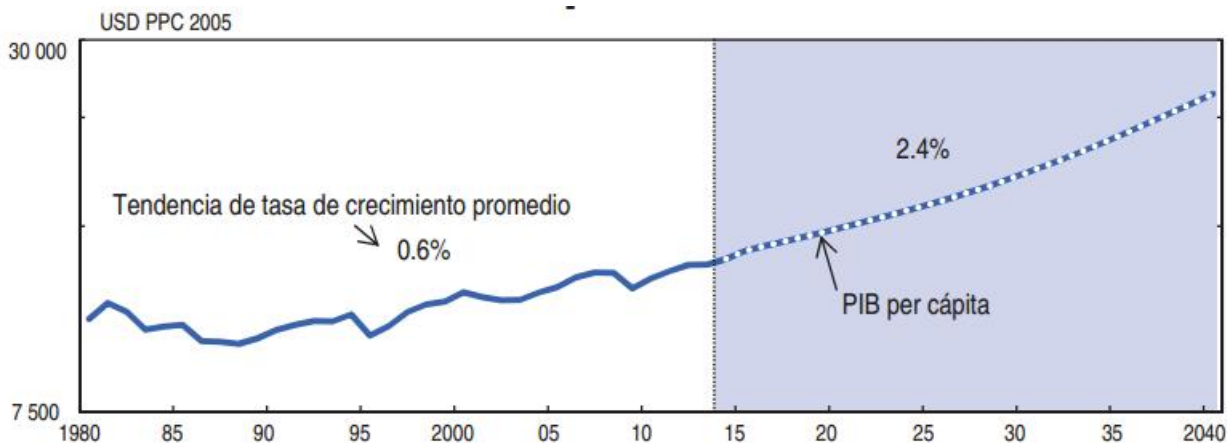
	2011	2013	2014	2015	2016
Tasa de desempleo ²	-	4.9	4.9	4.7	4.7

Fuente: Estudios económicos de la OCDE MÉXICO, 2015

1.3.2 Factor económico

Durante el año 2012 el gobierno de México celebró un acuerdo, llamado “Pacto por México”, con partidos políticos de ideologías divergentes, con el fin de implementar un paquete de reformas que permitirían colocar al país en el camino de la prosperidad económica. En donde dichas reformas abarcaban medidas estructurales importantes en materia de competencia, educación, energía, sector financiero, empleo, infraestructura, telecomunicaciones y sistema tributario, y cuya instrumentación ya dio inicio. La OCDE en su publicación titulada “Estudios económicos de la OCDE México” estima que en caso de implementar estas reformas a plenitud, podrían aumentar la tendencia del crecimiento del PIB per cápita anual en un punto porcentual durante los próximos diez años; en donde los efectos de la reforma energética serán los más visibles en las etapas iniciales, mientras que los frutos de las reformas educativas se apreciarán, a más largo plazo, en los años venideros, lo cual se puede ver reflejado en la siguiente tabla:

Gráfica 2. Crecimiento esperado por las reformas en México

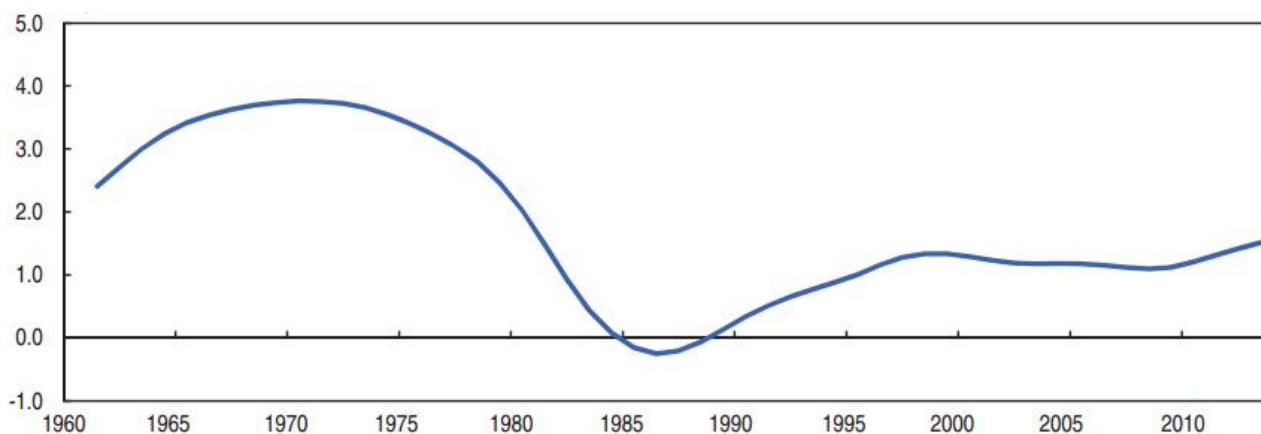


Fuente: OCDE, Long-term Growth Scenarios Database, 2015

Cabe mencionar que el paquete de reformas fue implementado en un momento en que México enfrenta adversidades externas, tales como la disminución de los precios del petróleo y el anuncio del endurecimiento de la política monetaria en Estados Unidos. Principal motivo por el cual es fundamental en el corto plazo la total implementación de las reformas con el fin de alcanzar los beneficios de una recuperación firme y sostenida.

Por otra parte, la economía mexicana ha experimentado una prolongada desaceleración del crecimiento en las últimas tres décadas, siendo el punto de convergencia en las décadas de 1960 y 1970. En donde el crecimiento del ingreso per cápita sufrió una caída brusca a consecuencia de varias crisis macroeconómicas (gráfica 2), teniendo una tasa de crecimiento anual de 0.6% entre 1980 y el día de hoy.

Gráfica 3. Tendencia de crecimiento del PIB per cápita de México a precios constantes (tasas de crecimiento anual)¹



¹ Gráfica Suavizada mediante un filtro de Hodrick-Prescott con una lambda de 100.

Fuente: Base de datos OECD Long-term Growth Scenarios y OECD Analytical, 2015

Sin embargo, a pesar de la desaceleración cíclica experimentada en los últimos dos años, la actividad económica en México muestra signos de recuperación.

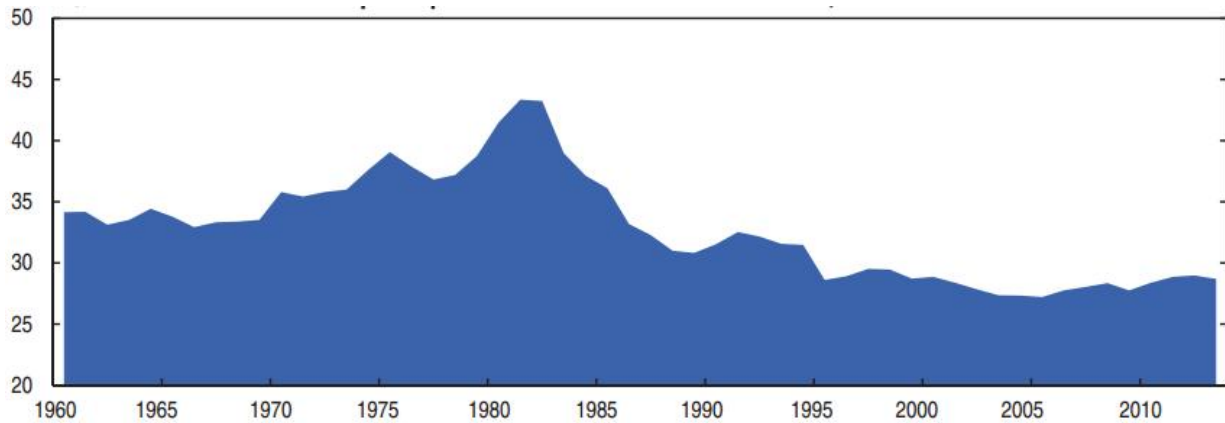
De acuerdo con la publicación “México: panorama general” del Banco de México (2015), el crecimiento económico cayó a 1.1% en 2013, y un primer trimestre más débil de lo esperado en 2014 pospuso la anticipada recuperación económica, lo que generó un ajuste a la baja de las perspectivas de crecimiento para 2014 hasta un 2.5%.

Los datos económicos más recientes muestran que está teniendo lugar una recuperación, encabezada por fuertes exportaciones de bienes manufacturados y gasto público. En donde un salto en la demanda doméstica debería elevar el crecimiento del año 2015 a alrededor de 3.5%.

Con la finalidad de ampliar la contextualización económica de México, a continuación se mencionan brevemente dos indicadores que afectan directamente el desempeño de la economía mexicana y por ende el desempeño de las empresas mexicanas, los cuales son la inflación y el PIB per cápita.

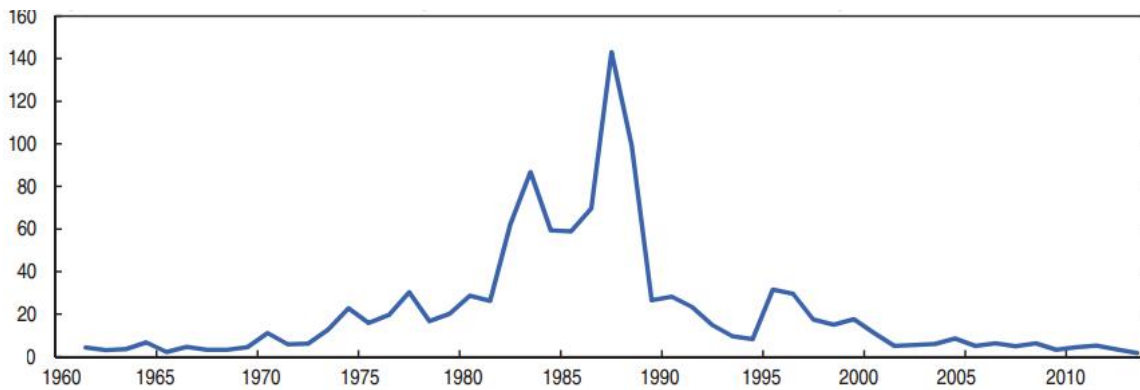
Entendiendo por inflación el alza sostenida y generalizada de los precios, mientras que el PIB per cápita es la relación entre el valor total de todos los bienes y servicios finales generados durante un año por la economía de una nación o estado y el número de sus habitantes en ese año, el cual puede ser expresado a valores de mercado o a valores básicos (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación México [INEE], 2009). A continuación se puede apreciar el comportamiento de estos indicadores a la fecha en las siguientes gráficas:

Gráfica 4. PIB per cápita de México en relación con Estados Unidos de América



Fuente: Base de datos OCDE Long-term Growth Scenarios y OCDE Analytical. 2015

Gráfica 5. Inflación (cambio anual en % del deflactor del PIB)



Fuente: Base de datos OECD Long-term Growth Scenarios y OECD Analytical. 2015

De acuerdo a lo anterior, es notable que la situación económica actual de México esté experimentando un proceso de mejora, cuyo crecimiento si bien no es considerable, este es estable. Sin embargo la expectativa de crecimiento esperada del 3.5% para el año 2015 en adelante, depende en gran medida en que las reformas del “Pacto por México” se cumplan en su totalidad, y sean aceptadas por la población.

1.3.3 Factor político

Cómo ya se mencionó anteriormente el congreso aprobó once reformas estructurales en total, de las cuales las siguientes se centran en aumentar la productividad y el crecimiento de México:

- Trabajo;
- Educación;
- Política sobre competencia;
- Sector financiero;
- Telecomunicaciones; y
- Energía

Con el marco legislativo respecto a la agenda de las reformas estructurales en gran medida aprobado, la atención ahora girará a la implementación de estas reformas, en donde varias agencias reguladoras han sido establecidas o reformadas. Principal motivo por el cuál en México, el ciclo político comenzará a centrar su atención en las elecciones de mitad de mandato de julio de 2015, que renovarán la cámara baja del Congreso, nueve gobernaciones y 17 congresos locales, así como numerosos ayuntamientos y alcaldías (El Banco Mundial, 2015).

1.4 Micro ambiente

El Micro ambiente está compuesto por los factores más cercanos a la organización y cuya influencia es directa, factores tales como el mercado en el que se desempeña, la competencia y sus clientes. En el caso específico de la empresa GRAP S.A de C.V. no existen precedentes o documentación de su Micro ambiente

puesto que hasta la fecha la administración de la organización ha desarrollado sus actividades con conocimientos empíricos.

En la presente investigación se va a desarrollar más adelante el análisis de los factores del microambiente de GRAP S.A de C.V. a detalle, a través de la implementación de la herramienta administrativa FODA, para lo cual es necesario contar con las bases teóricas de la planeación, motivo por el cual en la siguiente sección se estudiará un tema fundamental para la administración, la planeación.

1.5 Planeación

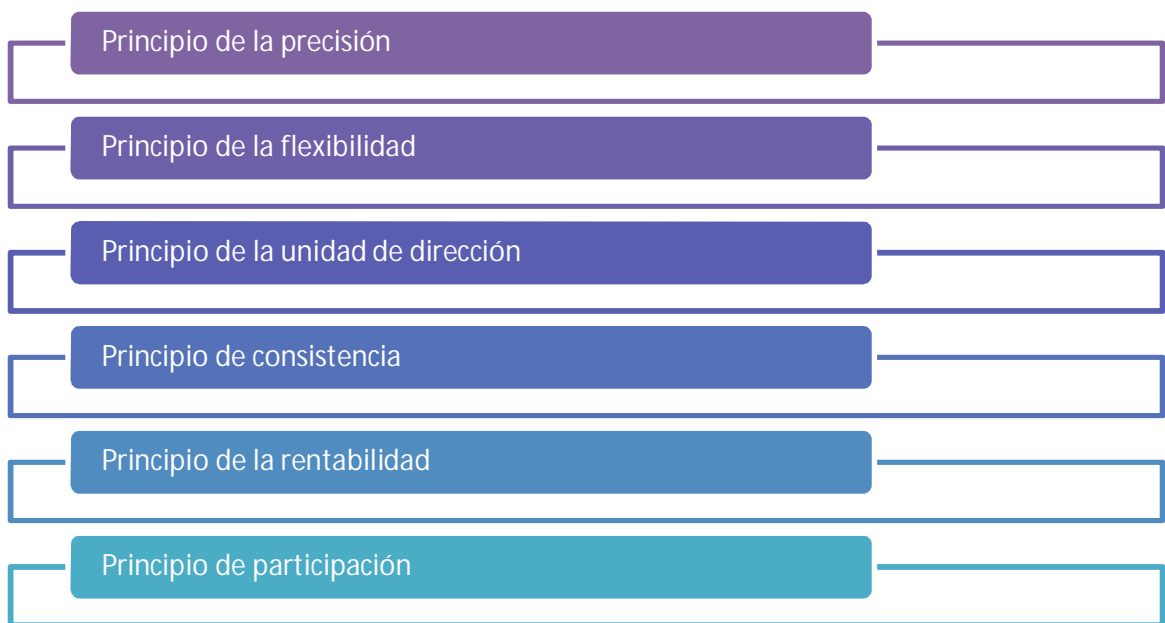
"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización" (Reyes, 2004).

La planeación es un proceso metódico y organizado en el que se involucran todos los integrantes de la organización y que se realiza con el fin de alcanzar un objetivo determinado. La cual es un aspecto fundamental del proceso administrativo, ya que es a través de este que se establecen las directrices y estrategias que va a seguir la alta gerencia en su día a día, así como las alternativas y los cursos de acción a tomar con base a los objetivos y las metas económicas, sociales y políticas de la organización. Motivo por el que se puede considerar el propósito de la planeación el coadyuvar al alcance de los objetivos de la organización económica.

1.5.1 Principio de la planeación

De acuerdo con Reyes (2004), seis son los principios que deben ser aplicados por toda organización para asegurar el correcto funcionamiento y éxito de todo el proceso de la planeación, los cuales son los siguientes:

Figura 1. Principios de la planeación



Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, 2004

1.5.1.1 Principio de la precisión

Un aspecto a considerar al momento de formular los planes de la organización, se deben evitar las afirmaciones vagas y genéricas, buscando en todo momento la mayor precisión posible, ya que cuando se carece de planes concretos,

los medios que se coordinen serán parcial o totalmente ineficientes. De igual forma es necesario considerar que siempre existirán factores que no se podrán planear a detalle, pero que gracias a la precisión de los planes se podrá mitigar el impacto de dichas eventualidades.

1.5.1.2 Principio de la flexibilidad

Si bien es cierto que un plan debe ser concreto, también es cierto que todo plan debe dejar un margen para los cambios que surjan por lo imprevisible por las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Lo anterior es atribuido al hecho de que una organización no sólo debe considerar los aspectos variables que existen dentro de la misma, sino que también debe tomar en consideración el realizar pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. En un mundo globalizado como en el que vivimos hoy en día, son los factores externos a la organización como la competencia, el mercado o incluso la situación del país, los que determinan si un cambio representa un factor de riesgo para la compañía o bien una oportunidad y ventaja competitiva para la misma.

1.5.1.3 Principio de la unidad de dirección

Si bien cada uno de los planes de la organización está enfocado a una sola función, estos deben ser establecidos de tal forma que se encuentren coordinados e integrados como si se tratara de un solo plan general.

En la realidad es común que existan contradicciones al existir planes para cada función, por ello es necesario que los diversos planes que se aplican en uno de

los departamentos básicos como producción, ventas, finanzas y contabilidad, se coordinen de manera jerárquica. De tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

1.5.1.4 Principio de consistencia

Es necesario que todos los planes se encuentren integrados al resto, para que interactúen en conjunto y puedan alcanzar con eficiencia los objetivos, a través de una coordinación de esfuerzos respecto a los recursos, funciones, y actividades.

1.5.1.5 Principio de rentabilidad

Todo plan establecido por la organización debe mantener una relación favorable de los beneficios que se esperan obtener con su implementación respecto a los costos inherentes de la misma. Por lo que es importante para las organizaciones definir previamente estos factores y documentar el valor de los resultados esperados en la forma más cuantitativa posible. De forma que sea evidente para la alta gerencia que los beneficios de la implementación del plan son superiores a los insumos o gastos de la misma. En donde los beneficios esperados no sólo involucran al aspecto económico, sino también a otros como el aspecto social o el impacto positivo que generará internamente en la empresa y su personal.

1.5.1.6 Principio de participación

La totalidad de los planes que sean establecidos por la alta gerencia requerirán del involucramiento de manera jerárquica de todas las personas dentro de la organización ya que la elaboración en equipo asegura el compromiso y coordinación de las áreas de trabajo de la entidad. Puesto que de no existir una participación total tanto en la gestión como en la propiedad de los bienes de producción de la organización, ninguna de las herramientas o técnicas de la administración cumpliría sus objetivos.

Sin embargo algunas técnicas administrativas como, la administración por objetivos, desarrollo organizacional, las teorías X y Y de Mc Gregor y la teoría Z, son principios que aplicados adecuadamente en la organización económica, permitirán de una mejor manera y más rápidamente a una deseable participación total, puesto que estas técnicas preparan a la comunidad laboral de la organización de modo gradual para que asuma una mayor responsabilidad con el tiempo, la cual tiene que ser correlativa a la mayor autoridad (Reyes, 2004).

1.6 Taxonomía de la Estrategia

Figura 2. Conceptos de Estrategia



The figure consists of three vertical panels, each with a circular portrait at the top and text below. The first panel (purple) features a portrait of Michael Porter and text describing his competitive strategy. The second panel (blue) features a portrait of Peter Drucker and text defining strategy as a continuous process. The third panel (teal) features a portrait of Henry Mintzberg and text defining strategy through five 'P's.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión). Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto:

1. El liderazgo en costos totales bajos.
2. La diferenciación.
3. El enfoque (Porter, 1980)

Drucker define a la estrategia como el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada" (Drucker, 1984)

Mintzberg's define a la estrategia a través de 5 P's:

1. Plan: Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
2. Ploy: Dirigida a derrotar un oponente o competidor
3. Pattern: Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional
4. Position: Identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
5. Perspective: Relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción. (H. Mintzberg, 1987)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Christensen R. y Andrews K, la estrategia es “un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él”. (...) así como los “programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” (Valencia, 2005: 21).

Siendo de esta forma parte de la estrategia el diagnosticar la situación antes de actuar, así como conocer los recursos que dispone la organización para optimizar su aprovechamiento, enfocando sus esfuerzos y recursos en la ejecución de los cursos de acción necesarias para el logro de las metas establecidas por la empresa, estando siempre alerta a su contexto tanto interno como externo para actuar de manera oportuna frente a las eventualidades con el firme propósito de capitalizarlas en el crecimiento de la entidad.

1.6.1 Antecedentes de la estrategia

Aproximadamente hace dos mil quinientos años Sun-Tzu, militar chino, escribió el libro titulado “El arte de la guerra“, el que es considerado como el mejor libro de estrategia de todos los tiempos, y el cual inspiró a personajes como a Napoleón, Maquiavelo, Mao Tse Tung y muchas más figuras históricas.

“El arte de la guerra” muestra la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación, siendo de esta forma una obra vigente hoy en día para lograr la comprensión de las raíces de un conflicto y buscar una solución a través del análisis del mismo.

En palabras de Sun Tzu “la mejor victoria es vencer sin combatir”, siendo esta la principal distinción entre el hombre prudente y el ignorante (McNeilly, 1999: 1).

De acuerdo con McNeilly (1999), Sun Tzu identificó estrategias importantes en su obra, las cuales hoy en día continúan siendo vigentes para su aplicación en la elaboración de estrategias administrativas. Estas estrategias tienen una similitud con el razonamiento aplicado en la guerra, sin embargo estas observaciones se adaptan al mundo de los negocios actual y se interpreta como una competencia en la que las organizaciones deben superar a sus adversarios:

- Conócete y conoce a tu enemigo y no temerás 100 batallas de guerra.
- Si solo conoces tu persona y no a tu enemigo, por cada victoria obtenida podrás obtener una derrota.
- No conozcas ni a tu persona ni a tu enemigo y perderás cada guerra.
- Tus fortalezas eventualmente se convertirán en tus debilidades.
- La clave de la victoria no está en defenderte de tu enemigo pero sí de su estrategia, ahí yace su vulnerabilidad.

El objetivo de este apartado es el exponer conocimientos básicos del proceso general de la Planeación Estratégica de Negocios para entender su utilidad en el momento en el que se está desarrollando en una organización económica.

1.7 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica implica un proceso de recolección de información en la que el jefe, dueño o empresario deben de analizar de forma objetiva el funcionamiento de la empresa, momento en el que surge el conflicto de lo supuesto y lo correcto. Es decir, en muchas ocasiones el empresario defenderá el modo en que las cosas se han realizado en su empresa, aun cuando no sea el adecuado (Rodriguez, 1997).

Figura 3. Conceptos de Planeación Estratégica



Steiner define a la Planeación Estratégica como "el esfuerzo sistémico y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas, y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía " (Steiner, 1996. 21)



Para Chiavenato, la Planeación Estratégica La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años" (Chiavenato, 2004. 228)



Mientras que para Mintzberg y Quinn. "la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de 20 planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales." (Mintzberg y Quinn, 1995)

Fuente: Elaboración propia

Realizando un análisis general de los conceptos expuestos, se puede concluir que la planeación estratégica es una herramienta que ayuda a la alta gerencia de una organización a establecer sus metas, para lo cual se deben establecer

actividades y objetivos a cumplir por todos los miembros de la entidad. Los cuales en una segunda etapa requerirán de un seguimiento y evaluación.

Esta evaluación se lleva a cabo con el fin de identificar hacia dónde se están dirigiendo los esfuerzos de la organización, ubicar a la empresa en un futuro y saber qué es lo que se ha logrado hasta el momento. Basados en esta visión del futuro, se proyectan planes con el único fin de lograr convertirse en esa ansiada visión.

La Planeación Estratégica es una herramienta administrativa susceptible a los cambios en el entorno actual de la organización económica, y los cuales pueden afectar de alguna forma a la misma. Lo anterior debido a que la Planeación Estratégica es un proceso continuo que prepara a la alta gerencia para emprender los cambios que sean requeridos, al mismo tiempo que le permite aprovechar estos cambios concibiéndolos más como una oportunidad que sólo como un factor de riesgo, logrando de esta forma optimizar beneficios, minimizando los riesgos y amenazas que podrían surgir al ignorar estos cambios en el entorno de la entidad económica.

La Planeación Estratégica más que una simple herramienta administrativa, es una actitud, una forma de vida de la organización misma, ya que requiere de una plena dedicación y compromiso para actuar con base en la percepción del futuro, así como la determinación para realizar constantemente actividades de planeación como una parte integral de la dirección de la organización. Al mismo tiempo que representa un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

1.7.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica

Figura 4. Evolución de la Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia, con base a Ansoff, 1998

1.7.2 La Planeación Estratégica en México

En los últimos años la Planeación Estratégica ha cobrado gran relevancia en las organizaciones económicas como herramienta administrativa, debido a que su correcta implementación en empresas transnacionales ha traído consigo grandes beneficios para las entidades que la han desarrollado, siendo de esta forma la respuesta a sus necesidades actuales.

En la actualidad la mayoría de las empresas en México son PYMES, aproximadamente existen 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del PIB y 72% del empleo en el país (INEGI, 2014), lo cual funge como un motor fundamental de la economía mexicana y cuyo progreso depende principalmente de la vigencia de dichas entidades económicas.

Las PYMES se enfrentan día a día a empresas cada vez más competitivas, así como a alianzas de empresas de por sí grandes, cuyas alianzas estratégicas les permiten obtener una porción del mercado aún mayor. Principal motivo por el que las PYMES requieren mantenerse vigentes en el mercado y ante su competencia, actualizando y mejorando sus procesos.

En muchas ocasiones éstas se enfrentan a cambios drásticos, que la mayoría no están dispuestas a realizar, sobre todo porque son varias las PYMES que aplican métodos empíricos para llevar a cabo todas o la gran mayoría de sus funciones.

Sin embargo el propietario de la pequeña y mediana empresa requiere modificar o realizar ajustes a la misma, con la finalidad de minimizar el impacto de las eventualidades que surgen en su entorno, y al mismo tiempo para aprovechar estos cambios de una forma positiva para la organización. Para lo cual el empresario mexicano necesita aplicar en todo momento técnicas y herramientas eficientes de administración estratégica, algo que no es comúnmente visto en las PYMES en México.

Otro aspecto que afecta el desempeño de las PYMES en México es el desaprovechamiento de los recursos con los que cuenta, tales como los factores de tierra, capital y trabajo. Lo anterior se debe principalmente a que no existe una idea clara del lugar en el que se puede posicionar la organización en el largo plazo, de igual forma atribuido a la falta de planeación y pensamiento estratégico.

Cabe mencionar que la planeación estratégica y el pensamiento estratégico son dos conceptos diferentes, en donde el primero se encarga del factor de análisis, mientras que el segundo es acerca de la síntesis, ya que involucra la intuición y la creatividad, siendo esta forma el resultado del pensamiento estratégico una perspectiva integral de la empresa.

De acuerdo con Mintzberg en su obra "The fall and rise of strategic planning" (01 Enero 1994), la Planeación Estratégica como ha sido practicada, realmente es una programación estratégica, es decir, la articulación y elaboración de estrategias, o visiones que ya existen.

Para Mintzberg (Ídem) la elaboración de estrategias debería ser capturar lo que el administrador aprende de todas las fuentes, tanto experiencias personales y experiencias de la organización, así como de datos duros de la investigación de mercado, para después sintetizar ese aprendizaje en una visión de la dirección que el negocio debe tomar.

En México cada año se crea un número considerable de PYMES, cuyo periodo de vida se ve limitado en la mayoría de los casos al segundo año. Esta problemática es relevante tanto para los empresarios actuales, como para los futuros emprendedores, puesto que se debe considerar esta realidad y tomar cursos de acción para asegurar la vigencia de las PYMES en México, siendo el primer aspecto a considerar el preguntarse ¿Cuál es la situación actual de su organización?, ¿Cuál es la identidad de la organización?, ¿Por qué existe la organización?, ¿A dónde se dirige la organización en el mediano y largo plazo?

Siendo estas preguntas básicas, ya que a través del pensamiento estratégico la empresa contará con una perspectiva clara de la entidad y su entorno, mientras que la planeación tanto a corto, como mediano y largo plazo, les permitirá identificar hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos y recursos para lograr el rendimiento y metas deseadas.

En el segundo capítulo del presente trabajo se expone la importancia de la Planeación Estratégica, así como el análisis de los modelos existentes que pueden ser aplicados a pequeñas empresas. De igual forma en este capítulo se va a tratar el impacto que tiene la implementación de modelos de Planeación Estratégica en las pequeñas empresas, abarcando aspectos como las mejoras que los mismos ofrecen en materia de la eficiencia de sus procesos, así como las implicaciones que la implementación del modelo representa para la organización

CAPÍTULO 2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

En la actualidad los administradores y la alta gerencia en la mayoría de los casos desconocen los alcances y limitaciones de la Planeación Estratégica. Inclusive pudieran tener una percepción errónea de esta herramienta administrativa, por lo que es relevante para el presente trabajo de investigación establecer en la siguiente sección las pautas respecto a lo que es la Planeación Estratégica. Logrando lo anterior a través del entendimiento de sus características, para posteriormente contrastarlo con las prácticas que no constituyen una Planeación Estratégica.

2.1 ¿Qué es la Planeación Estratégica?

De acuerdo con Goodstein, D., Nolan y Pfeiffer (2004:5), la Planeación Estratégica “es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

En este orden de ideas, la Planeación Estratégica es el conjunto de acciones realizadas con el fin de obtener resultados graduales, medibles, y factibles a través del uso de matrices direccionales, que le permiten a la alta gerencia realizar la toma de decisiones en un entorno de mayor certidumbre. A lo largo de este proceso, se le debe otorgar a la Planeación Estratégica un grado de flexibilidad, con el fin de contar con un campo de acción en un futuro ante las eventualidades que surjan en el entorno de la organización.

De igual forma en este proceso, el esfuerzo de las diferentes áreas de la organización debe ser coordinado y participativo. Lo anterior debido a que la entidad

económica establecerá propósitos, objetivos, políticas y estrategias que no sólo involucran a un área en específico, sino que contemplan a la empresa como un todo. En donde los objetivos particulares de cada área forman parte fundamental del objetivo global.

2.2 Lo que no es la planeación estratégica

- La planeación estratégica no es realizar pronósticos: La Planeación Estratégica es proactiva; se adelanta para incidir en los acontecimientos futuros de la organización. Si bien ésta imagina permanentemente el mañana para ayudar a la alta gerencia a construirlo o para acomodarse a él, no forma parte de los alcances de la Planeación Estratégica el formar un juicio respecto a los cambios que pueden sobrevenir para la organización o su entorno.
- La Planeación Estratégica no sólo es la aplicación de técnicas cuantitativas para la elaboración de planes de negocios: Si bien la Planeación Estratégica hace uso de técnicas cuantitativas para el análisis e interpretación del contexto de la organización, su alcance es mayor ya que es un proceso que otorga a la alta gerencia las pautas y cursos de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos como parte de este proceso.
- La Planeación Estratégica, no mitiga el riesgo al que se enfrentan las organizaciones: Como parte del proceso de la Planeación Estratégica se puede analizar las amenazas que se encuentran en el contexto de la organización económica, lo cual le permite a la alta gerencia identificar los riesgos a los que se enfrenta la empresa, sin embargo el alcance de la Planeación Estratégica le brinda a la alta gerencia las herramientas para llevar a cabo la toma de decisiones respecto a estos riesgos.

- La Planeación Estratégica no está enfocada al control de crisis actuales o futuras: Algunas empresas tienen una concepción errónea de la Planeación Estratégica considerando que esta herramienta les va a permitir salir de una crisis, sin embargo el enfoque principal de la Planeación Estratégica es el proporcionar una guía a la alta gerencia respecto a la dirección y cursos de acción que debe seguir la organización para alcanzar los objetivos previamente establecidos.
- La Planeación Estratégica no es la implementación de un plan o estrategia inflexible: Si bien la Planeación Estratégica brinda a la alta gerencia de las pautas administrativas para el óptimo desempeño de la organización, esto no implica que dichas pautas no puedan ser modificadas en cualquier momento de la vida de la organización por cambios que ocurran en el entorno de la misma, o por adaptaciones que requiera la empresa.
- La Planeación Estratégica sólo compete a la alta gerencia: El proceso de la Planeación Estratégica involucra a todas las áreas y a todo el personal de la organización, ya que a través de la participación de los mismos se logran los objetivos establecidos por áreas, que al mismo tiempo forman parte del objetivo en común que tiene la organización.

2.3 Importancia de la Planeación Estratégica

Como ya se mencionó anteriormente la planeación estratégica es un proceso que da inicio con la declaración de los objetivos que quiere alcanzar la organización como un todo, a través de la definición de estrategias y políticas que permitirán alcanzarlas. Para posteriormente generar planes con el fin de asegurar la implementación de las estrategias formuladas.

“Esto significa que la Planeación Estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el administrador o el encargado de la organización” (Miklos y Maldonado, 2000: 33).

La importancia de la planeación estratégica hoy en día, recae en el hecho de que esta herramienta le brinda a la alta gerencia de un panorama amplio de su entorno y contexto tanto interno como externo, así como las bases que le permitirán visualizar a la organización en un futuro a través del establecimiento de planes de acción y objetivos claves.

De acuerdo con Steiner (1983) la Planeación Estratégica sistémica es benéfica ya que formula y contesta las preguntas que son fundamentales para las entidades económicas, tales como:

- ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio?
- ¿Cuál es la filosofía y cuáles son los propósitos fundamentales?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?
- ¿Están en equilibrio?
- ¿Qué productos serán obsoletos?
- ¿Cómo y cuándo deben ser sustituidos?
- ¿Cuáles son las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas?

Aspectos que si bien a simple viste podrían resultar básicos para cualquier organización desde la perspectiva administrativa, pero que al mismo tiempo son aspectos que las entidades económicas de la actualidad ignoran y por ende no consideran en su actividades cotidianas, o en caso de que sí los consideren, los incorporan a la dinámica de la organización de una forma empírica en donde el

alcance se ve limitado por la falta de bases sólidas que brinden una perspectiva objetiva de la situación actual de la organización económica.

En palabras de Koontz, et al. (1994), la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Como ya se mencionó, la implementación de la planeación estratégica en las empresas es un factor de suma importancia y que podría definir en ciertos casos la sobrevivencia de la entidad económica, sin embargo como lo menciona Neilson, Martin y Powers (01 Junio 2008), en su artículo titulado “The Secrets to Successful Strategy Execution”, una estrategia brillante, producto de gran éxito, o tecnología innovadora, puede situar a una empresa en el mapa de la competitividad, sin embargo sólo una sólida ejecución le puede garantizar a la organización su vigencia y competitividad en el mercado.

En este orden de ideas, la misma organización tienes que ser capaz de cumplir con su intención, desafortunadamente, la mayoría de las empresas no son muy buenas en eso, por sus propios principios. Considerando a la ejecución como el resultado de todas las decisiones realizadas en el día a día de la organización por lo empleados, quienes actúan de acuerdo a la información que poseen y de su propio interés.

De igual forma en su trabajo Neilson et al, identifican 4 pilares fundamentales que los ejecutivos pueden utilizar para aprender a ejecutar de una manera más eficiente, a través de clarificar los derechos de toma de decisión, diseñando el flujo de la información, alineando motivadores, así como realizando cambios a la estructura de la organización económica.

Figura 5. Lo que más importa para la ejecución de la estrategia



Fuente: Elaboración propia con base en Neilson, Martin y Powers, Junio 2008

Si bien es cierto que en algunos casos los empresarios son capaces de identificar que en su organización tienen un problema de ejecución, el curso de acción no siempre es el adecuado ya que en la mayoría de los casos lo primero que viene a sus mentes es una medida de reestructura en la organización, ya que los cambios son visibles para los miembros de la entidad y concretos. En algunos casos este tipo de medidas administrativas otorgan algunas eficiencias a corto plazo y de una manera rápida; sin embargo, tras esta acción la alta gerencia solamente está dirigiendo su atención en los síntomas de la disfunción, más no el origen de las causas.

Como resultado de su trabajo Neilson et al, identificaron las acciones que resultaban las más eficaces para permitir a una organización el implementar una estrategia. Así como también identificaron cuál de los aspectos de reestructuración, motivación, mejorar los flujos de información y aclarar los derechos de toma de decisión importaba más. Para lograr lo anterior elaboraron una lista de diecisiete características, cada una correspondiente a uno o más de los cuatro pilares que permiten la ejecución eficiente. Siendo estas características las siguientes (Figura 6):

Figura 6. Diecisiete Rasgos Fundamentales de la Efectividad de la Organización

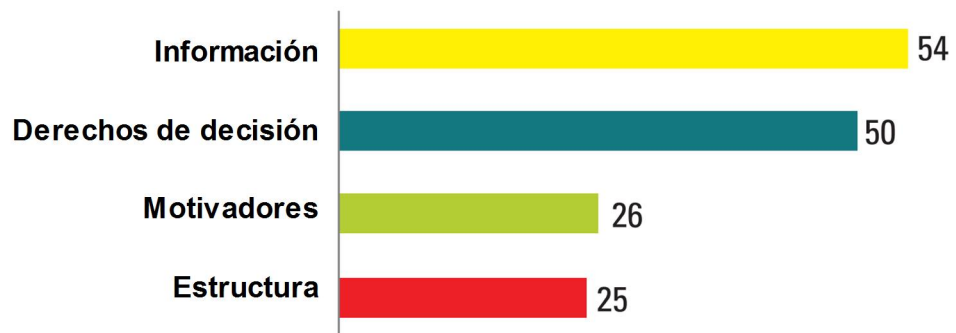
Posición	Rasgo de la Organización	Índice de Fuerza
1	Todos tienen una idea clara de las decisiones y acciones para las que él o ella es responsable.	81
2	La información importante respecto al entorno competitivo llega a la oficina central rápidamente.	68
3	Una vez realizadas, las decisiones rara vez son cuestionadas.	58
4	La información fluye libremente a través de las fronteras organizacionales	58
5	Los empleados operativos y administrativos por lo general cuentan con la información que necesitan para entender el impacto final de sus elecciones del día a día	55
6	Los gerentes de línea tienen acceso a las métricas que necesitan para medir los factores clave de su negocio.	48
7	La alta gerencia se involucra en las decisiones operativas.	32
8	Rara vez son enviados mensajes contradictorios al mercado.	32
9	El proceso de evaluación del desempeño individual diferencia entre un desempeño alto, adecuado, y bajo.	32
10	La capacidad de cumplir con los compromisos de desempeño influye fuertemente en la promoción profesional y la compensación económica.	32
11	Es más preciso para describir la cultura de esta organización como "persuadir y convencer" que "comandar y controlar".	29
12	La función principal del personal corporativo aquí es apoyar a las unidades de negocio en lugar de auditarlos.	29
13	Las promociones pueden ser movimientos laterales (de una posición a otra en el mismo nivel en la jerarquía).	29
14	Los empleados "de vía rápida" aquí pueden esperar promociones con más frecuencia que cada tres años.	23
15	En promedio, los mandos medios aquí tienen cinco o más reportes directos.	19
16	Si la empresa tiene un mal año, pero una división particular tiene un buen año, el jefe de la división todavía obtendría un bono.	13
17	Además de la paga, muchas otras cosas motivan a las personas a hacer un buen trabajo.	10

Categorías	Derechos de decisión	Información	Motivadores	Estructura
------------	----------------------	-------------	-------------	------------

Fuente: Neilson et al, Junio 2008

De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación de Neilson et al (Gráfica 6), se pudo observar que los aspectos que son fundamentales para una ejecución de la estrategia eficiente, son el aclarar los derechos de toma de decisión de los miembros de la organización así como asegurándose que la información fluye de manera adecuada y en la dirección que es requerida. Lo anterior debido a que en las entidades económicas pueden contar con una estructura organizacional bien definida y funcional. Sin embargo, si los miembros de esa estructura no tienen claros el alcance de sus obligaciones, así como la capacidad de toma de decisiones que le fueron otorgadas, estos no actuarán en el momento que sea requerido ya que ignoran completamente los aspectos en los que tienen influencia dentro de la organización, así como de aquellos temas en los que no tienen injerencia.

Gráfica 6. Lo más importante para la ejecución de la estrategia



Fuente: Neilson et al, Junio 2008

De la misma forma, el flujo de la información es un aspecto que debe cuidar toda entidad económica, ya que al estar inmersa en un entorno en constante cambio, la alta gerencia no puede ignorar la información asimétrica que pudiera existir en el mismo, entendiendo por información asimétrica una falla del mercado que surge en el momento en que dos entidades, ya sea un comprador y un vendedor u otras figuras, cuentan con un diferente nivel de información respecto al mismo tema.

2.4 Beneficios de la Planeación Estratégica

Hoy en día, las organizaciones económicas en las que se ha implementado correctamente la Planeación Estratégica, han presentado buenos resultados en diversas áreas de la organización, tales como ventas, participación del mercado, desarrollo organizacional, así como la productividad.

Cabe mencionar que a diferencia de lo que varios gerentes piensan, optimizar la productividad no es el resultado final de la Planeación Estratégica, sino más bien el producto de la experiencia directiva de la empresa, enfocada al plan de acción recomendado por la Planeación Estratégica.

2.5 Beneficios económicos

- Las entidades económicas que han implementado exitosamente su Planeación Estratégica, han experimentado una mayor rentabilidad y vigencia respecto a sus pares que no han implementado modelos de planeación estratégica.
- A través del análisis de las debilidades y las amenazas de la organización, se pueden identificar oportunamente los cambios que sean requeridos para mantener la vigencia de la empresa, y es gracias a la Planeación Estratégica que se pueden identificar estos elementos, lo cual en la mayoría de los casos al final del día representa un costo menos para la empresa.

2.6 Beneficios no económicos

- Le brinda a la alta gerencia una perspectiva clara de las amenazas y estrategias externas, con el fin de establecer los cursos de acción.
- Se incrementa la productividad de la comunidad laboral al contar cada área con objetivos concretos y claros a parte del objetivo global de la compañía.
- La dinámica e interacción entre las diferentes áreas se fortalece, ya que la planeación estratégica al requerir de la participación de todas las áreas, fomenta el trabajo en equipo.
- Refuerza o establece los principios de la empresa, tales como la misión, visión, y estrategias.
- Proporciona a la organización una visión integral de lo que se está haciendo y de lo que se está tratando de lograr.
- Le permite a los gerentes estar conscientes y alertas de su entorno y de los cambios que surjan en él, así como de las nuevas oportunidades, permitiéndoles aprovecharlas.

2.7 Objetivos de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que no sólo se enfoca en un aspecto de la organización, sino que abarca diferentes áreas y ámbitos de la misma, con el fin de proporcionar a la alta gerencia de un panorama integro de la situación actual y de lo que se quiere alcanzar. En este orden de ideas los principales objetivos de la Planeación Estratégica son los siguientes:

- Estudiar a la organización para identificar cual es la principal línea del negocio.
- Identificar la situación actual de la entidad económica en materia de filosofía corporativa, estructura organizacional, productos o servicios ofrecidos, así como del mercado en el que se desenvuelve.
- Identificar y analizar los factores externos que influyen en la organización, con el fin de establecer los medios para confrontarlos de acuerdo a los recursos de la entidad económica.
- Establecer la dinámica de la estructura organizacional que optimizará el proceso de la toma de decisiones.
- Guiar a la alta gerencia en el diseño de estrategias.
- Diseñar el futuro que la entidad económica desea alcanzar.
- Dirigir a la alta gerencia en el desarrollo del plan de acción y medios necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Brindar a la alta gerencia de cierta flexibilidad en la planeación para poder adaptar el plan establecido en caso de que el entorno o la organización exijan cambios en el mismo.
- Ser un proceso flexible y creativo con la capacidad de responder a estímulos del entorno, a través de un sistema de comunicación eficiente.
- Brindar a la comunidad laboral de la organización y a la alta gerencia de la confianza y motivación para la aceptación de los cambios, con base a los objetivos y beneficios que se cumplirán tras la ejecución eficiente de la Planeación Estratégica.
- Establecer mecanismos de seguimiento y control que permita a la alta gerencia monitorear el progreso obtenido en la organización tras la

implementación de la Planeación Estratégica. Así como evaluar si es necesario realizar cambios a la misma.

2.8 Limitaciones de la Planeación Estratégica

Si bien la Planeación Estratégica abarca diversos ámbitos de la organización económica, ésta tiene ciertas limitaciones al no ser una respuesta mágica para todos los problemas directivos de hoy en día, algunas de estas limitaciones son las siguientes:

- Si la información proporcionada en el momento en que se interpreta la realidad de la empresa no es correcta o verdadera, las estrategias propuestas no tendrán el efecto esperado y pudieran ocurrir incidentes inesperados.
- La cultura de la organización pudiera estar muy arraigada a la comunidad laboral de la empresa, así como sus actividades, reglamentos y políticas. Lo cual podría derivarse en una resistencia al cambio al momento de querer implementar un sistema de planeación.
- El proceso de planeación requiere de un esfuerzo significativo y colaborativo, por lo que todas las personas en la entidad tendrán que involucrarse en el proceso, lo cual implica un costo adicional para la empresa. En caso de no contar con la participación de todo el personal el resultado obtenido podría diferir del esperado, o incluso podrían presentarse nuevas áreas de oportunidad para la entidad económica.
- El desempeño de la Planeación Estratégica depende en gran medida del análisis que realice la alta gerencia de los factores internos y externos a la organización, ya que con base a estos factores se interpretará la realidad de la

misma, y se seleccionará el curso de acción y objetivos a lograr por la entidad económica.

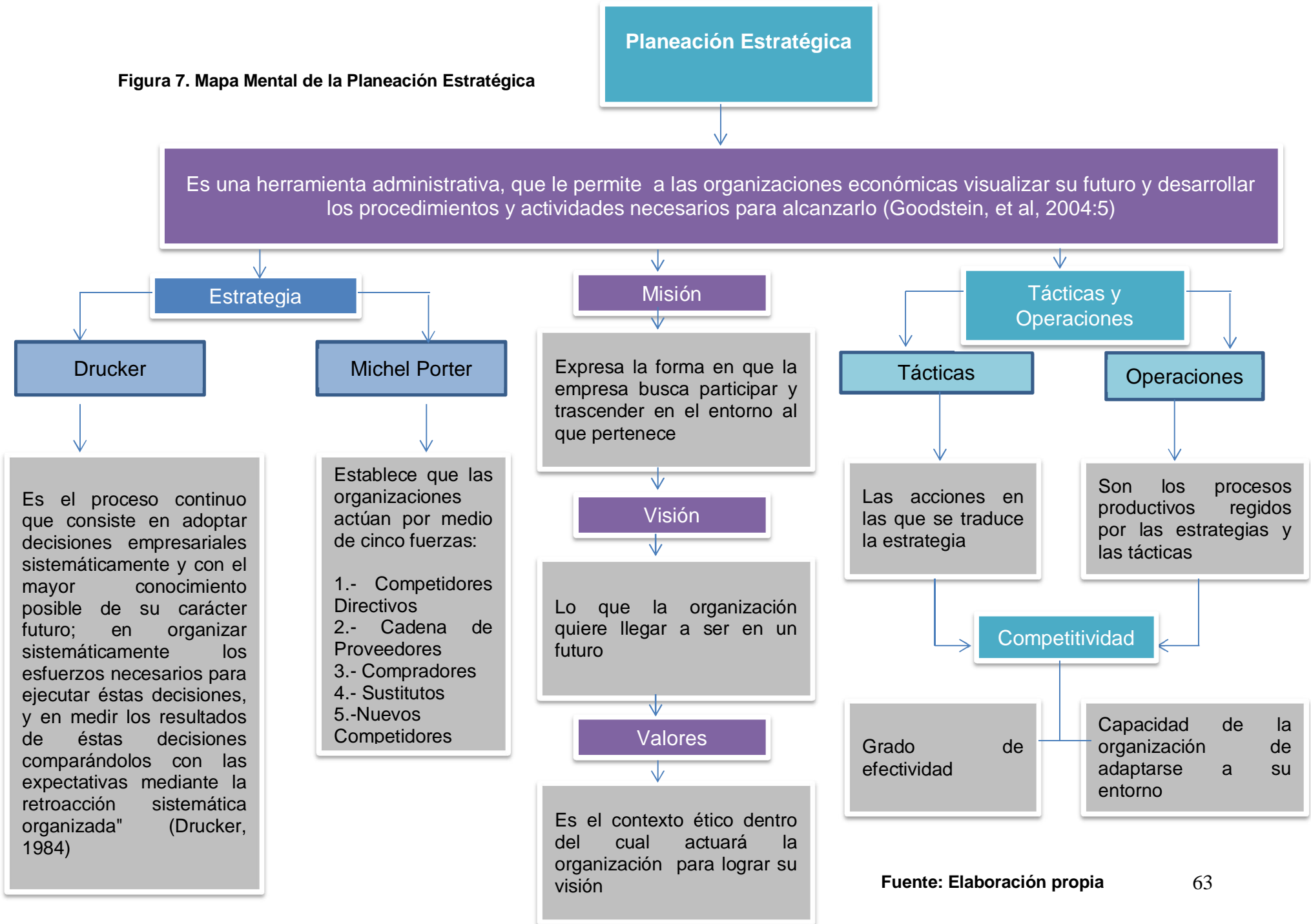
- Los alcances de la Planeación Estratégica se ven acotados principalmente por las limitaciones establecidas por los directivos, interfiriendo de esta forma en la planeación efectiva.

2.9 Proceso de la Planeación Estratégica

Como se mencionó anteriormente la Planeación Estratégica es aquel proceso en el que los miembros guías de una organización visualizan su futuro y desarrollan los procedimientos y actividades necesarias para alcanzarlo (Goodstein, et al, 2004:5). En este orden de ideas, la Planeación Estratégica cuestiona y replantea aspectos básicos de la estrategia y administración de la organización, tales como la misión, visión, las actividades que se desempeñan en la actualidad, los recursos y medios con los que cuenta la entidad económica (tierra, capital y trabajo), las prioridades de la empresa, así como las posibles acciones de contingencia.

Lo anterior con el fin de ubicar la situación actual de la organización económica, así como identificar el futuro deseado para la misma, para posteriormente establecer los planes que guiarán a la empresa en su actuar diario para alcanzar este futuro. Considerando en todo momento que para lograr que el plan sea ejecutado exitosa y eficientemente por los miembros de la entidad, este debe estar en sintonía con la misión, visión, metas e intereses individuales. En el siguiente diagrama se muestra el las características del proceso de la planeación:

Figura 7. Mapa Mental de la Planeación Estratégica



Como se vio en el presente capítulo, la Planeación Estratégica es una herramienta que es de suma importancia para las entidades económicas de hoy en día, si bien gracias a su capacidad de otorgar a la alta gerencia un panorama íntegro del contexto de la empresa, también se debe a que la Planeación Estratégica establece las bases y planes de acción concretos a seguir por todos los miembros de la organización que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa.

En este orden de ideas, se puede concluir que la Planeación Estratégica responde a las preguntas; ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, ¿En qué consiste la filosofía y propósitos de la empresa?, ¿cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?, ¿qué actividades le permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos?, así como ¿Cuáles son las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la organización?

En el siguiente capítulo se profundiza en el caso de estudio de la empresa GRAP S.A. de C.V., en donde se realiza el análisis y uso de una herramienta administrativa aplicada al caso de estudio, la cual permite conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa, desde la perspectiva de los diferentes factores que la componen, siendo esta herramienta administrativa el análisis FODA. Lo cual permitirá identificar los elementos de la organización que representan un área de mejora, al mismo tiempo que brindará las pautas para el establecimiento de metas y cursos de acción a seguir para el alcance de las mismas.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS SECTORIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA, GRAP S.A. DE C.V.

En el presente capítulo se presenta el análisis e interpretación de la situación actual de la entidad económica GRAP S.A. de C.V., desde la perspectiva de los factores internos y externos de la misma.

Lo anterior con la finalidad de identificar los elementos de la organización que operan tan solo con conocimientos empíricos, representando de esta forma un cuello de botella para el desarrollo y crecimiento de la misma. Lo cual servirá como punto de partida de la presente investigación para el establecimiento de una propuesta de metas y cursos de acción que deberá seguir la entidad económica para lograr el cumplimiento de dichos objetivos organizacionales.

3.1 Antecedentes de la empresa GRAP S.A. de C.V.

GRAP S.A de C.V. es una pequeña empresa 100% mexicana ubicada en la Ciudad de Puebla y Veracruz, especializada en inversiones en productos de renta variable. La cual nace en el año 2012 para ofrecer una alternativa de inversión a las personas físicas y morales que tengan el deseo de obtener un rendimiento por su dinero. Actualmente el 100% de la cartera de clientes de GRAP S.A de C.V. son personas físicas.

Si bien la empresa tras casi cuatro años de su creación ha logrado mantenerse vigente en el mercado, al mismo tiempo que ha ganado una reputación con sus

clientes, este crecimiento ha sido lento y se ha realizado a través de conocimientos empíricos, principal motivo por el cual la organización económica carece de fundamentos administrativos sólidos, así como también carece de aspectos básicos de la identidad de la empresa, tales como una misión, visión.

Hasta el anterior año este factor no representaba un aspecto relevante para la organización ya que al estar todo el personal en la misma oficina, de cierta forma se mantenía un control respecto a las actividades cotidianas así como del personal que labora ahí. Sin embargo a inicios del año 2014, la alta gerencia identificó un mercado potencial importante en la Ciudad de Veracruz, tomando la decisión de abrir una sucursal en esa Ciudad, siendo hasta enero de 2015 que se inauguró la sucursal de GRAP S.A de C.V. en la Ciudad de Veracruz.

Si bien anteriormente la falta de una dirección eficiente de parte de la alta gerencia no afectaba el desempeño de la empresa económicamente o la imagen que transmitía ante sus clientes, la alta gerencia ha identificado que en este momento de la vida de GRAP S.A de C.V., es necesario implementar alguna herramienta o estrategia que les permita transmitir la esencia e ideales de la organización y de sus fundadores a su nuevo mercado meta y a su personal en la Ciudad de Veracruz. Lo anterior con el fin de que la nueva sucursal tenga el mismo impacto y éxito que GRAP S.A de C.V. ha experimentado en la Ciudad de Puebla.

3.2 Servicios ofrecidos por GRAP S.A. de C.V.

La empresa GRAP S.A de C.V. ofrece a sus clientes asesoría en inversión en los tres principales mercados financieros, los cuales son el Mercado Foreign Exchanges

(FOREX), el Mercado de metales preciosos, el mercado de energéticos, así como también ofrece servicios de asesoría de inversión en Índices bursátiles.

3.2.1 Mercado FOREX

El Mercado FOREX, se refiere al mercado internacional de divisas, en el que se intercambian entre si las monedas de diferentes países. Este es un mercado sumamente líquido con constantes oportunidades de ofrecer rendimientos altos, los cuales son resultado de eventos Macroeconómicos que ocurren alrededor del mundo y que afectan de alguna forma el desempeño de una moneda en específico con respecto a otras. Otro beneficio de invertir en este mercado, es que las operaciones se pueden colocar las veinticuatro horas del día seis días de la semana.

Un ejemplo de las operaciones que se realizan en GRAP S.A de C.V. como parte del servicio de asesoría en FOREX es la compra y venta de las principales divisas Dólar Americano (USD), Euro (EUR), Yen Japonés (JPY), Dólar Australiano (AUD), Libra Esterlina (GBP) y Dólar Neozelandés (NZD).

La empresa GRAP S.A de C.V. sugiere a sus clientes invertir sólo en la divisas mencionadas anteriormente a pesar de que se pudiera invertir en cualquier otra divisa del mundo, debido a que al ser las principales divisas del mundo estas tienen movimientos constantes en el mercado, y tienen una mayor sensibilidad a los eventos económicos que suceden en el día a día.

3.2.2 Mercado de metales preciosos

En el Mercado de metales preciosos, como su nombre lo indica, se invierte en el valor subyacente de los metales considerados como preciosos, tales como Oro, Plata, Platino y Paladio.

Estos proporcionan estabilidad en cuanto a la inversión de los clientes y son la alternativa preferida cuando en otros mercados de renta variable se presenta inestabilidad o incertidumbre. Hoy en día se vuelven sumamente líquidos los metales preciosos por el desarrollo de las comunicaciones, las cuales facilitan la operación con ellos.

3.2.3 Mercado de energéticos (petróleo)

El petróleo es la materia prima que presenta más transacciones a nivel mundial. La empresa GRAP S.A de C.V. opera con inversiones en el valor del West Texas Intermediate WTI al contado y productos derivados, ya que por sus propiedades son ideales para la fabricación de gasolinas y diésel de bajo contenido en azufre, lo cual permite que sea un bien altamente comerciable en el mercado. Siendo de esta forma el producto de energía más popular del mundo.

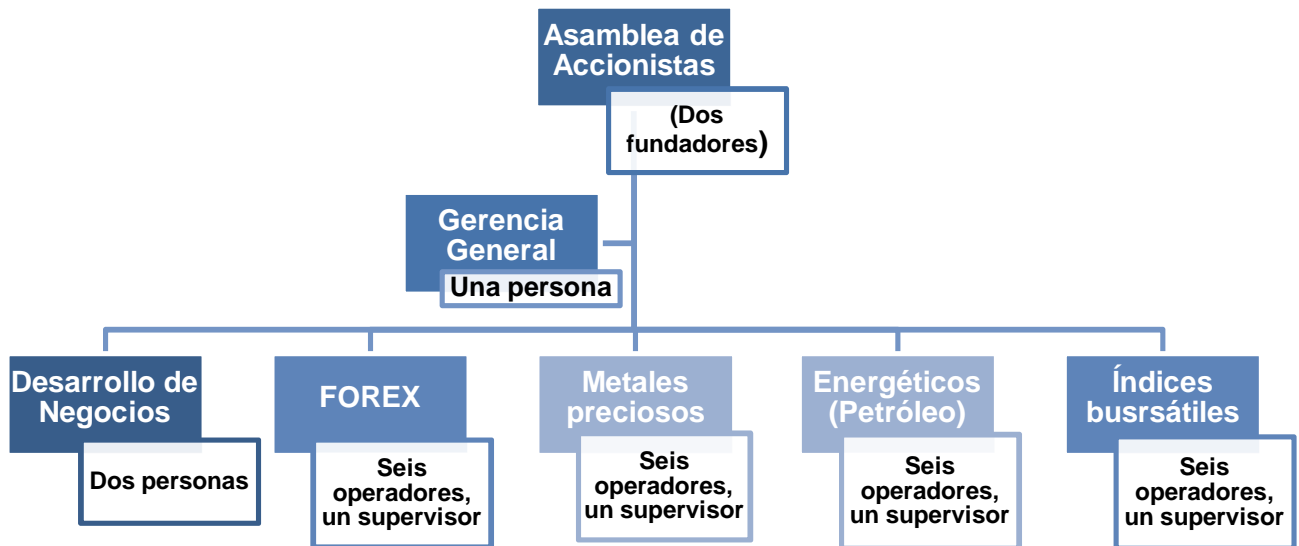
3.2.4 Índices Bursátiles

Con las operaciones en índices bursátiles, la empresa GRAP S.A de C.V. pretende aprovechar al máximo las oportunidades que se dan en el mercado europeo. Se tiene la ventaja de tener un costo muy bajo, y con ellos se puede acceder a rendimiento altos. Siendo los principales índices en los que se realizan operaciones de inversión el Euro Stoxx 50, DAX y SMI.

3.3 Organigrama de GRAP S.A. de C.V.

Cómo ya se mencionó anteriormente el aspecto administrativo de la empresa es poco influyente o inexistente en algunos casos, sin embargo la organización cuenta con un organigrama general de los cargos que se desempeñan en la misma en la Ciudad de Puebla, el cual se presenta a continuación:

Figura 8. Organigrama de GRAP S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la nueva sucursal de GRAP S.A de C.V. en la Ciudad de Veracruz, por el momento no cuenta con personal para operar las cuentas de los clientes de ese mercado, las actividades cotidianas de la sucursal son controladas y dirigidas por la administración en Puebla. En dicha sucursal solamente se cuenta con dos personas del área de desarrollo de negocios encargadas de la búsqueda y obtención de nuevos clientes, en donde las inversiones solicitadas por estos clientes las llevan a cabo los operadores en Puebla de acuerdo al área al que pertenezca dicha inversión.

3.2 Análisis competitivo

De acuerdo con Rafael Muñiz en su libro marketing en el siglo XXI, el análisis competitivo “es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo” (Ídem).

En este orden de ideas, el análisis competitivo le permite identificar a la alta gerencia la naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor, la probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar, así como la reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores (Muñiz, 2010: 70).

El análisis competitivo se puede realizar a través de dos herramientas administrativas, las cuales hoy en día son frecuentemente utilizadas por las

organizaciones económicas, las cuales son el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter y el análisis FODA.

Cabe mencionar que el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter principalmente se enfoca en los competidores, proveedores, compradores y en el producto o servicio de la empresa (figura 9), sin embargo el tema principal de la presente investigación como ya se mencionó es la propuesta de la filosofía corporativa de la empresa GRAP S.A de C.V., motivo por el cual se centra la atención en la segunda herramienta administrativa, el análisis FODA.

Figura 9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia con base a Porter, 2009

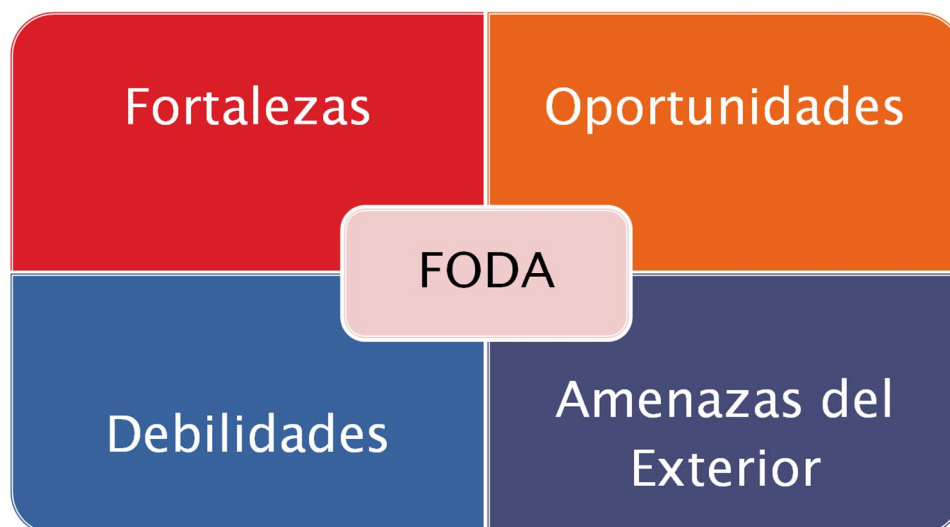
3.2.1 Análisis FODA

El origen del análisis FODA se remonta al proyecto de investigación en las décadas de 1960 y 1970 realizado por Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe, Robert Stewart y Birger Lie, investigadores de la Universidad de Stanford. Este proyecto de investigación está basado en las organizaciones pertenecientes a la lista de las 500 empresas de Fortune, con el fin de identificar porqué las empresas fallan en el proceso de la planeación.

Desde entonces el análisis FODA se ha convertido en una herramienta administrativa para la elaboración de estrategias, la cual consiste, en una matriz que evalúa dos aspectos fundamentales de la organización bajo análisis, el factor interno y el factor externo.

En la siguiente figura se puede apreciar los componentes de la matriz FODA.

Figura 10. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.1 Factores internos del FODA

De acuerdo con David (2012), en el análisis de los factores internos de una organización se consideran las fortalezas y las debilidades de la organización en sus áreas funcionales, permitiendo de esta forma identificar y evaluar las relaciones que existen entre estas variables. Siendo algunas de estas áreas funcionales las siguientes:

- La Dirección
- La Mercadotecnia
- Finanzas y Contabilidad
- Producción y Operaciones
- Investigación y Desarrollo
- Manejo de los sistemas de Información

El análisis de los factores internos de la organización pretende identificar los diferenciadores de la organización respecto a sus competidores, así como las limitantes que no le permiten sobresalir en el mercado.

3.2.1.2 Factores externos del FODA

El objetivo del análisis de los factores externos es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa en el futuro, así como las amenazas que se presentan en el contexto de la organización, siendo de esta forma algunos de los factores analizados los siguientes:

- Económicos
- Sociales, culturales,
- Políticos, Gubernamentales
- Tecnológicos
- Competitivos

En este orden de ideas, los cambios que se presentan en los factores externos afectan directamente a la demanda de los consumidores de productos y servicios. En el caso específico de las empresas de servicios, estos factores también definen el tipo de servicio que se ofrecen, al mismo tiempo que también afecta a las relaciones entre la organización y sus proveedores.

3.2.1.3 Diagnóstico de la situación actual de GRAP S.A. de C.V.

Actualmente la mayoría de los clientes de GRAP S.A. de C.V. están ubicados en la Ciudad de Puebla, motivo por el cual, aún a pesar de la expansión a la Ciudad de Veracruz, las actividades administrativas están centralizadas en la Ciudad de Puebla.

Tras un análisis de las actividades y funciones realizadas en la oficina de la Ciudad de Puebla, se ha logrado identificar ciertos aspectos que afectan el desempeño de la organización o que pudieran afectar en un futuro en el caso de no ser atendidos, los cuales se mencionan a continuación.

- No existen estados financieros, contables o algún otro registro en el que se pueda revisar el desempeño a detalle de la organización en el pasado, solamente se cuenta con un sistema básico que identifica los ingresos obtenidos durante el año, contra los gastos incurridos. En este aspecto, la contabilidad permitiría identificar a la alta gerencia los recursos con los que cuenta, así como sus cuentas por cobrar y por pagar, así como identificar el desempeño de la organización económicamente respecto a años anteriores.
- Otro aspecto que afecta el desempeño de la organización es la falta de una filosofía corporativa, y por ende de una misión, visión y objetivos que guíen a las actividades cotidianas de la organización hacia un futuro en específico para la misma. Es decir que hasta el momento la empresa solamente opera bajo la inercia que le marcan sus clientes y el mercado.

3.2.1.3.1 Análisis FODA de la empresa GRAP S.A. de C.V.

En esta sección se presentan los resultados del análisis FODA de GRAP S.A de C.V., lo anterior con el objetivo de identificar las condiciones tanto internas como externas en las que se desenvuelve esta organización, logrando de esta forma establecer los factores que intervienen de forma positiva o negativa en su desempeño general.

En este orden de ideas, el análisis e interpretación del contexto permite establecer si GRAP S.A de C.V. cuenta o no con la capacidad de reaccionar y adaptarse a los cambios que ocurran en el mercado, en las necesidades de sus clientes, así como a los cambios que surjan dentro de la organización.

3.2.1.3.2 Fortalezas (Análisis Interno)

- El equipo de trabajo está conformado por profesionales comprometidos a la organización, aspecto asociado al actual éxito de la empresa.
- El buen desempeño de la organización en el pasado, así como la satisfacción de sus clientes le ha permitido tener una penetración al mercado poblano exitosa.
- La reputación de los rendimientos obtenidos en las carteras de los clientes en trabajo en inversión precede a la compañía, motivo por el cual no se realiza una fuerte inversión en publicidad, pues el principal medio utilizado por la organización es el *marketing* de boca en boca apelando a la experiencia de sus clientes, los cuales refieren a otras personas a invertir en GRAP S.A. de C.V.
- La ubicación de la empresa tanto en la Ciudad de Puebla como en la Ciudad de Veracruz es en zonas estratégicas, lo que le permite a la organización acercarse a su mercado meta con facilidad.
- El personal que opera la cartera de los clientes de la empresa, están altamente capacitados con los conocimientos técnicos requeridos para identificar estrategias de inversión de acuerdo al perfil de cada cliente.
- Todo el personal operativo de la cuentas de inversión, poseen la certificación de la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB) figura 3, lo que les faculta para realizar operaciones de inversión, a diferencia de otros despachos de inversión que no cuentan con personal calificado y certificado.
- Las opciones de inversión ofrecidas como parte de la asesoría de inversión de GRAP S.A. de C.V. están hechas a la medida para cada cliente, de acuerdo a la aversión al riesgo de cada cliente, aspecto que es identificado con anterioridad para manejar la inversión de los clientes de acuerdo a sus expectativas de rendimientos y plazos.

3.2.1.3.3 Debilidades (Análisis Interno)

- Todas las opciones de inversión son diferentes por lo factores que intervienen al realizarla como el momento en que se realiza la inversión, el rendimiento esperado, el horizonte de inversión, y la aversión al riesgo del cliente, un factor que para algunos clientes potenciales rechazan puesto que ellos quieren invertir en un producto ya definido y estandarizado.
- El equipo de trabajo de GRAP S.A. de C.V. está compuesto principalmente por el personal que opera las cuentas de inversión, faltando conocimiento y experiencia en la gestión de negocios.
- La organización carece de una misión, visión, y objetivos a cumplir, lo que dificulta una eficiente dirección de la misma. Al mismo tiempo que carece de lineamientos o valores sobre los cuales guiar la conducta de su personal y de la alta gerencia.
- No existen objetivos específicos por área u objetivo de ventas a cumplir, lo que dificulta la dirección de la organización hacia un futuro en específico.
- La atención a los clientes se realiza únicamente por el personal de desarrollo de negocios.
- No existe una estandarización del proceso de la selección de opciones de inversión, lo cual se transforma en una ineficiencia de los tiempos de respuesta a los clientes.
- La labor de desarrollo de negocios es realizada únicamente por cuatro personas, dos personas en la Ciudad de Puebla y dos personas en la Ciudad de Veracruz, lo cual se transforma en un proceso lento de captación de nuevas cuentas, y en algunos casos este personal no se da abasto para atender a todas las solicitudes de prospección, lo que se deriva en la pérdida de algunos clientes potenciales.

- La organización no invierte mucho en la publicidad de sus servicios, apelando a que la naturaleza de sus servicios no le permite realizar una publicidad agresiva en su mercado meta, puesto que la credibilidad y reputación de la entidad según sus fundadores, debe ser transmitida de cliente en cliente con base a sus experiencias con los servicios ofrecidos.

3.2.1.3.4 Oportunidades (Análisis Externo)

- Las redes sociales son una opción de publicidad económica y en algunos casos gratuitos como Facebook, o twitter, lo cual le permitiría a GRAP S.A. de C.V. tener un mayor impacto en su mercado meta, incrementando de esta forma su cartera de clientes y por ende el crecimiento de la organización en un futuro.
- Actualmente las personas muestran un mayor interés en ahorrar su dinero, así como en invertirlo, algo que anteriormente era difícil de conseguir puesto que no existía la cultura financiera que demostrará los beneficios de los mismos.
- La Ciudad de Puebla y Veracruz son mercados metas que no están saturados de empresas que ofrezcan servicios de asesoría financiera, lo cual le permite a GRAP S.A de C.V. tener una ventaja competitiva en el mercado, puesto que la competencia es poca.
- La competencia existente en el mercado de la Ciudad de Puebla y Veracruz no ofrece los mismos servicios especializados de inversión que GRAP S.A. de C.V.
- El modelo de negocios de GRAP S.A. de C.V. puede ser replicado en otra Ciudad dentro de la república mexicana, como en el caso de la Ciudad de Veracruz, lo cual resultará viable después de que se establezca la filosofía corporativa de la misma.

3.2.1.3.5 Amenazas (Análisis Externo)

- Un factor a considerar es que actualmente existen empresas que se dedican a la asesoría en inversión al igual que GRAP S.A. de C.V., al mismo tiempo que en un futuro pueden surgir nuevas empresas con el mismo giro debido a la popularización de estos servicios.
- La competitividad de este giro de empresas en el mercado podría amenazar el crecimiento de GRAP S.A. de C.V., ya que de surgir varias empresas de este giro la demanda actual del mercado se vería cubierta en algún punto, lo que forzaría a las empresas de estos servicios a disminuir sus honorarios para lograr una ventaja competitiva en el mercado, obligando a GRAP S.A. de C.V. a disminuir su margen de utilidad.
- La globalización es un factor a considerar en este rubro, ya que actualmente existen empresas virtuales que si bien no ofrecen servicios de asesoría en inversión como el caso de GRAP S.A. de C.V., lo que ofrecen a las personas es la plataforma para ellos mismos colocar las operaciones de compra y venta de las divisas sin asesoría alguna, lo cual elimina a intermediarios como GRAP S.A. de C.V.
- Los márgenes de utilidad que brinda este giro de negocios es alto, por lo que el interés en la creación de empresas de este giro por parte de los competidores es alto.

Si bien el anterior análisis FODA brinda una perspectiva general de la situación actual de la empresa GRAP S.A. de C.V., también es necesario elaborar una matriz en donde se pueda apreciar la forma en que interactúan las variables de Fortalezas y Debilidades, así como las Oportunidades con las Amenazas. Lo anterior permitirá

establecer estrategias para que la organización pueda utilizar estos factores a su favor, motivo por el cual en el siguiente capítulo se detalla este análisis.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

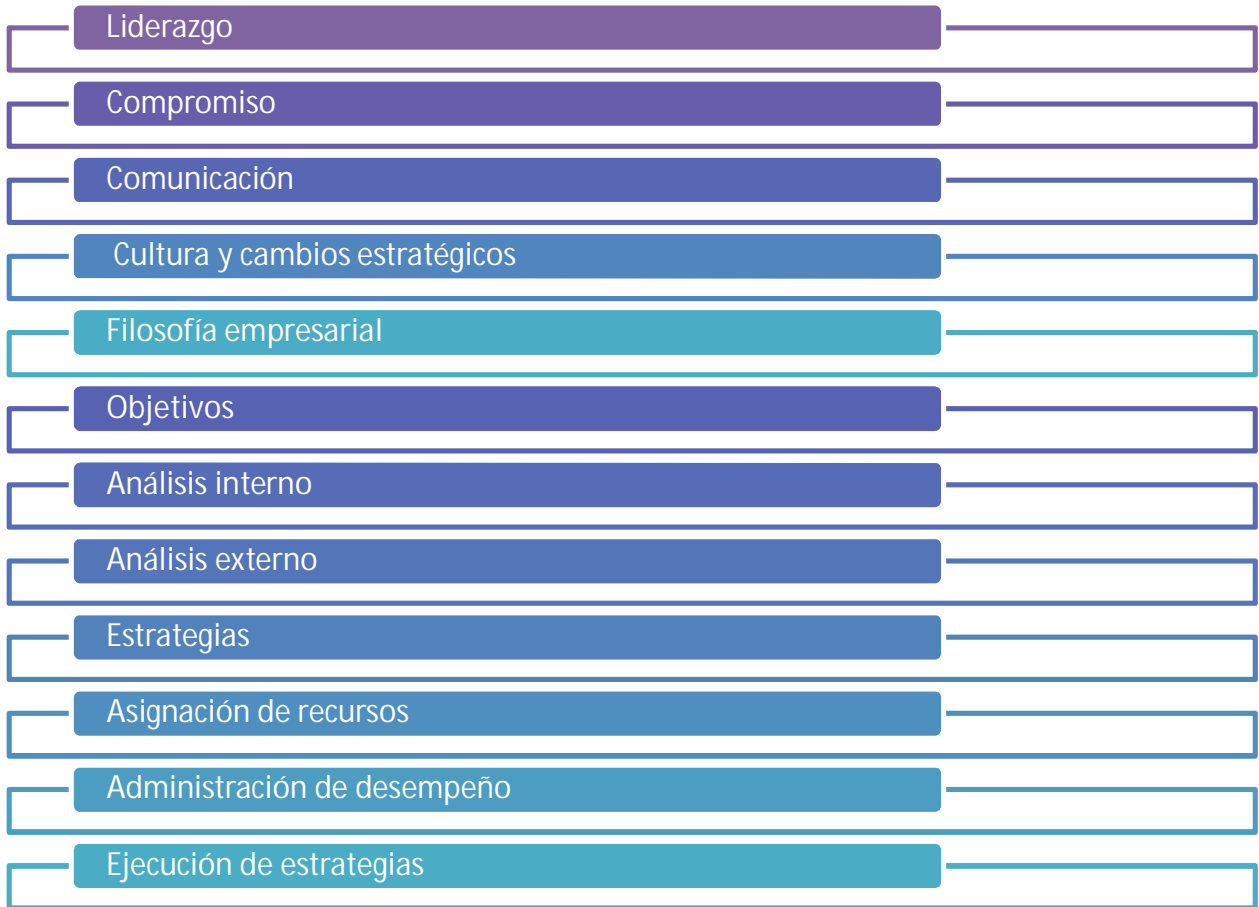
En el presente capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de investigación en la empresa GRAP S.A. de C.V., así como de otras herramientas para su posterior interpretación, y análisis de los factores que intervendrían en la implementación de la planeación estratégica en esta organización económica.

4.1 Instrumento de investigación

El instrumento de investigación elaborado por la Dra. Karla Liliana Haro Zea (2015), es utilizado en la presente investigación como la herramienta que permite evaluar el plan estratégico de la empresa GRAP S.A. de C.V. a través de la medición de doce ejes que involucran a los diferentes departamentos de la misma.

El instrumento de investigación se enfoca en evaluar el nivel de planeación estratégica con el que cuenta una entidad económica a través de la identificación de los elementos que permiten llevar a cabo un proceso adecuado de Planeación Estratégica, siendo estos elementos los siguientes:

Figura 11. Instrumento de Investigación



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el instrumento de investigación aplicado a todo el personal de la empresa GRAP S.A. de C.V el día martes, 14 de abril de 2015:

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Puesto que desempeña en la empresa: _____

Número de años de la empresa: _____

Número de empleados: _____

Tipo de empresa: _____ Familiar _____ No familiar

Su documento de planeación estratégica ¿cuenta con los siguientes elementos?

ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	SI	NO
I. LIDERAZGO		
El equipo sigue un proceso estratégico definido, con responsabilidades claras		
Los directivos colaboran en un esquema estratégico común		
Los directores tienen la habilidad de introducir de manera eficiente y aceptable la estrategia de la compañía		
II. COMPROMISO		
Todos los niveles de la empresa participan en la creación de la estrategia		
Existe una fuerte adhesión a la estrategia		
Existe un vínculo claro entre las metas estratégicas y los objetivos individuales.		
III. COMUNICACIÓN		
La comunicación continua entre todos los niveles de la organización es buena.		
Todos los miembros del personal conocen bien los planes y los objetivos del futuro, piensa que tienen la capacidad de influir positivamente en ellos		
IV. CULTURA Y CAMBIOS ESTRATEGICOS		
Se dispone de planes eficaces de cambio que cuentan con el respaldo de la cultura de la empresa.		
Los planes internos, en especial la dotación de persona y la tecnología, se relacionan con los objetivos de la estrategia global y los alinean y apoyan		
Hay una serie de valores que rigen la conducta de la compañía y ayudan a definir su cultura.		
V. FILOSOFÍA EMPRESARIAL		
a) Visión		
Está expresada con claridad		
Es desafiante		
Tiene altas posibilidades de logro		
Contempla todas las áreas de negocio la empresa		
b) Misión		
Tiene bien definidos a sus clientes		
Tiene bien especificado el territorio de mercado		
Define claramente los productos o servicios		
Especifica su área de responsabilidad social		
Especifica rasgos distintivos de negocio		
Define la calidad tecnológica para trabajar		

Incluye indicadores de rentabilidad		
Expresa interés en su capital humano		
Incluye la preocupación administrativa por la imagen de la empresa		
VI. OBJETIVOS		
Tiene objetivos medibles		
Tiene objetivos desafiantes		
Tiene objetivos alcanzables		
Incluye objetivos de desempeño financiero		
Incluye objetivos de desempeño estratégico		
VII. ANÁLISIS INTERNO		
Presenta una evaluación del funcionamiento de las estrategias actuales		
Tiene definidas las fortalezas y debilidades de la empresa		
Especifica las amenazas y oportunidades para la empresa		
Analiza qué tan competitivos son los precios		
Incluye un análisis detallado de los costos		
Compara la posición de la empresa con la de sus rivales		
Define los problemas estratégicos que enfrenta la empresa		
Conoce bien su orientación estratégica		
Los procesos internos y la estructura de equipos se revisan constantemente para determinar su capacidad de realizar la estrategia eficazmente		
VIII. ANÁLISIS EXTERNO		
Especifica las características económicas de su industria		
Presenta una evaluación general de sus competidores		
Define cuáles son las fuerzas que producen los cambios en su ámbito de negocio		
Especifica los probables movimientos estratégicos que harán las empresas rivales		
Evalúa cada una de las fuerzas competitivas de la industria		
Define los factores clave para tener éxito en la industria		
Incluye una evaluación general del atractivo de la industria		
IX. ESTRATEGIAS		
Incluye la estrategia de bajo costo		
Especifica alguna estrategia de diferenciación		
Contempla la estrategia del mejor costo		
Tiene como mercado meta algún nicho del mercado		
Especifica algún proyecto de cooperación con otras empresas		
Evalúa la posibilidad de fusionarse		
Contempla algún plan de adquisición de otra empresa		
Planea alguna forma de integración de negocio (atrás o adelante)		
Contempla alguna estrategia de eliminación de áreas de negocio		
Tiene planeados el empleo de servicios outsourcing		
Incluye la estrategia de exportación		
Evalúa la posibilidad de desarrollar alguna franquicia		
Contempla la posibilidad de diversificarse como empresa		
X. ASIGNACIÓN DE RECURSOS		
Están presupuestadas las estrategias seleccionadas para el periodo actual		
Hubo proyectos estratégicos que rivalizaron por los recursos		

Se tuvieron que priorizar los proyectos estratégicos		
Exige la capacitación de recursos humanos		
Se presenta algún plan de capacitación de los recursos humanos		
XI. LA ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO		
Las áreas más importantes cuentan con un cuadro de mando y con indicadores básicos del desempeño que se monitorean periódicamente.		
XII. EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS		
Exige la modificación de la estructura organizacional		
Incluye un programa de mejora continua		
Exige el desarrollo de los sistemas de información		
Contempla un plan de evaluación periódica del desempeño estratégico		
Incluye un plan de comunicación para la ejecución de estrategias		
Especifica los incentivos por la buena ejecución de las estrategias		
TOTALES		
¿COMO ES SU PLANEACIÓN?		
NADA ESTRATÉGICA (0 a 10)		
MUY POCO ESTRATÉGICA (11 a 20)		
POCO ESTRATÉGICA (21 a 30)		
REGULAR (31 a 40)		
ALGO ESTRATÉGICA (41 a 50)		
MUY ESTRATÉGICA (51 a 60)		
TOTALMENTE ESTRATÉGICA (61 a 70)		

Fuente: Basurto, Haro y Ávila (26-29 de mayo, 2015).

4.2 Aplicación del instrumento

La entidad económica objeto de la presente investigación cuenta con una comunidad laboral integrada por treinta y tres personas a lo largo de la estructura de la organización, en las diferentes áreas, como la asamblea de accionistas, la gerencia general, desarrollo de negocios, FOREX, Metales preciosos, energéticos, e índices bursátiles. Para la aplicación del instrumento de investigación, se consideró la totalidad de la población de la entidad bajo análisis, lo anterior debido a que la

población es relativamente pequeña y a que fue factible la aplicación del instrumento de investigación a todo el personal involucrado.

La encuesta utilizada como instrumento de investigación fue distribuida a este grupo de personas de manera presencial, en donde se les proporcionó instrucciones para su correcto llenado.

4.4 Interpretación de los resultados obtenidos del instrumento de investigación

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los ejes del instrumento de investigación, así como una interpretación de dicho resultado. Como se mencionó anteriormente el instrumento de investigación fue aplicado a la totalidad de la población conformada por treinta y tres personas. La métrica utilizada para la evaluación del nivel de Planeación Estratégica de cada uno de los ejes del este instrumento de investigación se obtiene evaluando individualmente cada uno de los factores evaluados por cada eje con respecto a la totalidad de la población bajo estudio. Para posteriormente clasificar el nivel de Planeación Estratégica a través de las siguientes clases:

Ítem 1. Resultados de la evaluación de la estrategia de la empresa GRAP S.A. de C.V

Nivel de Planeación Estratégica (Clase)	Rango de valores
Nada estratégica	(0-14.28)
Muy poco estratégica	(14.28-28.57)
Poco estratégica	(28.57-42.85)
Regular	(42.85-57.14)
Algo estratégica	(57.14-71.42)
Muy estratégica	(71.42-85.71)
Totalmente estratégica	(85.71-100)

Fuente: Elaboración propia

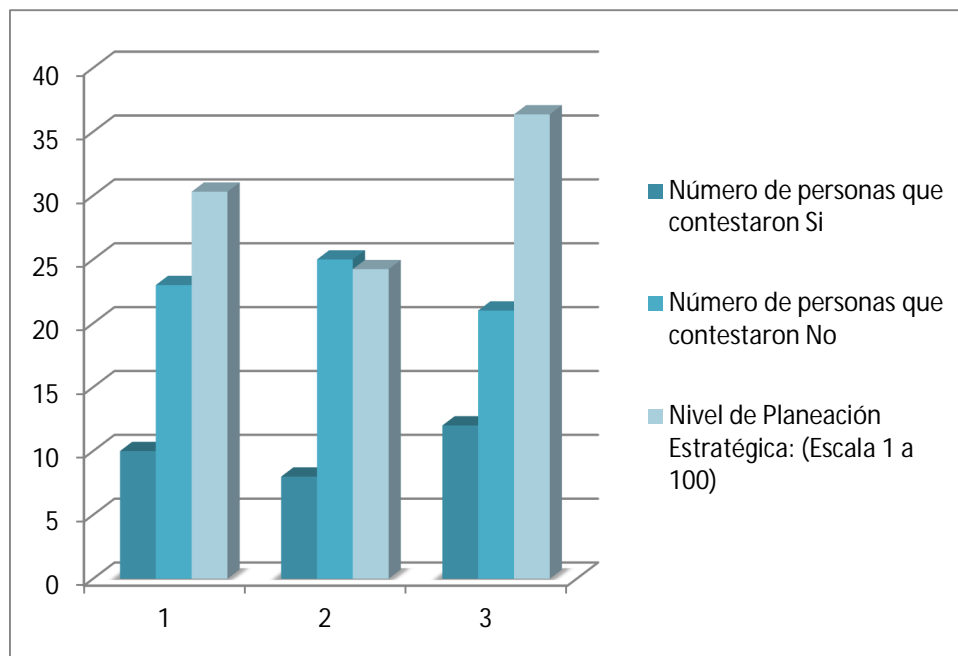
4.3.1 Liderazgo

Ítem 2. Factores evaluados por el eje de liderazgo

1. El equipo sigue un proceso estratégico definido, con responsabilidades claras
2. Los directivos colaboran en un esquema estratégico común
3. Los directores tienen la habilidad de introducir de manera eficiente y aceptable la estrategia de la compañía

Fuente: Elaboración propia

Ítem 3. Resultados de los factores evaluados por el eje de liderazgo

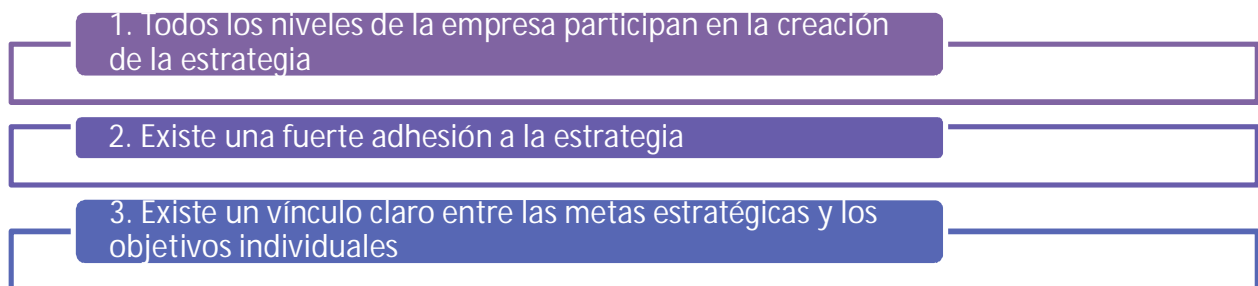


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el eje de liderazgo obtuvo un resultado poco estratégico en general (en una escala de 1 a 100, donde 100 es el valor máximo), lo anterior debido a que únicamente diez personas consideran que el equipo de trabajo sigue un proceso estratégico definido con responsabilidades claras, mientras que sólo ocho personas consideran que los directivos colaboran en un esquema estratégico común motivo por el cual este factor es considerado como muy poco estratégico.

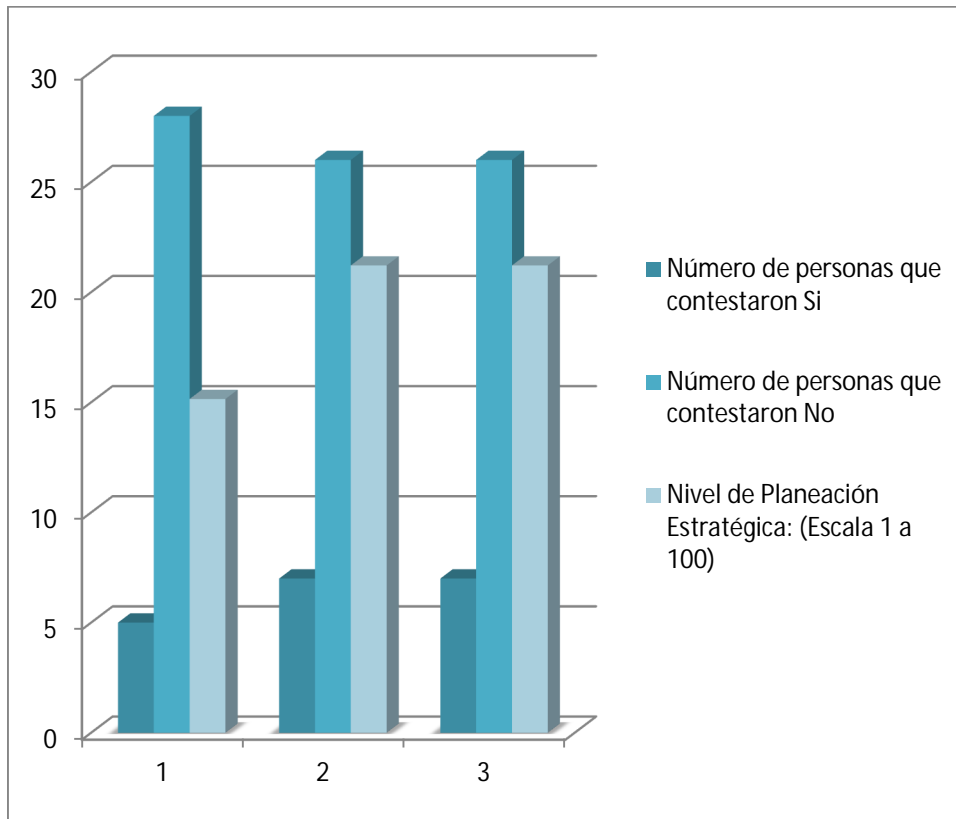
4.3.2 Compromiso

Ítem 4. Factores evaluados por el eje de compromiso



Fuente: Elaboración propia

Ítem 5. Resultados de los factores evaluados por el eje de compromiso



Fuente: Elaboración propia

En el eje de compromiso, la empresa GRAP S.A. de C.V. obtuvo un nivel de Planeación Estratégica de muy poco estratégica, lo cual indica que las diferentes áreas de la empresa no consideran ser partícipes en la creación de la estrategia de la misma. De igual forma veintiséis personas consideran que no existe un vínculo claro entre las metas estratégicas y los objetivos individuales que la empresa establece.

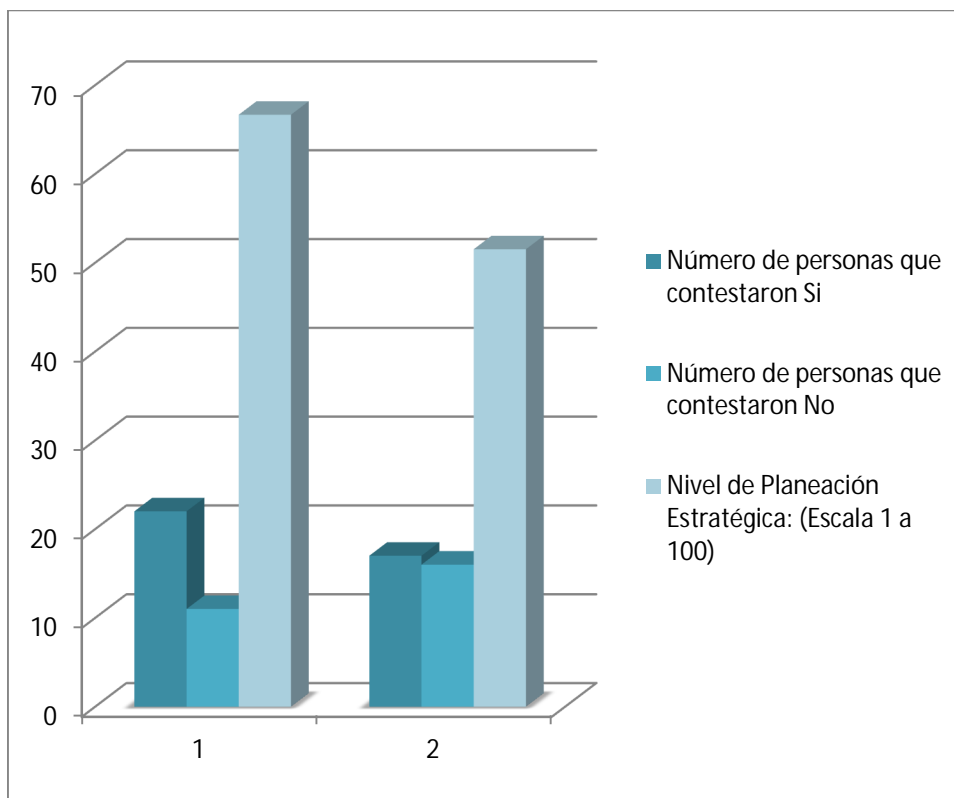
4.3.11 Comunicación

Ítem 6. Factores evaluados por el eje de comunicación

- 1. La comunicación continua entre todos los niveles de la organización es buena
- 2. Todos los miembros del personal conocen bien los planes y los objetivos del futuro, piensa que tienen la capacidad de influir positivamente en ellos

Fuente: Elaboración propia

Ítem 7. Resultados de los factores evaluados por el eje de comunicación



Fuente: Elaboración propia

A diferencia de los anteriores ejes, el eje de comunicación presenta un nivel de Planeación Estratégica algo estratégica y regular, en donde el personal considera

que la comunicación entre los diferentes niveles de la organización es adecuada, aspecto que se puede apreciar en el común de los trabajadores quienes tienen frecuente contacto con otras áreas de la empresa. La alta gerencia indicó que el aspecto de la comunicación es un factor importante para las actividades cotidianas de la empresa, si bien la información respecto a los objetivos y planes futuros de la misma no son comunicados a todo el personal de manera extensiva, la información relevante del comportamiento del mercado así como de estrategias de manejo de portafolios son tratados de manera semanal a través de juntas por área.

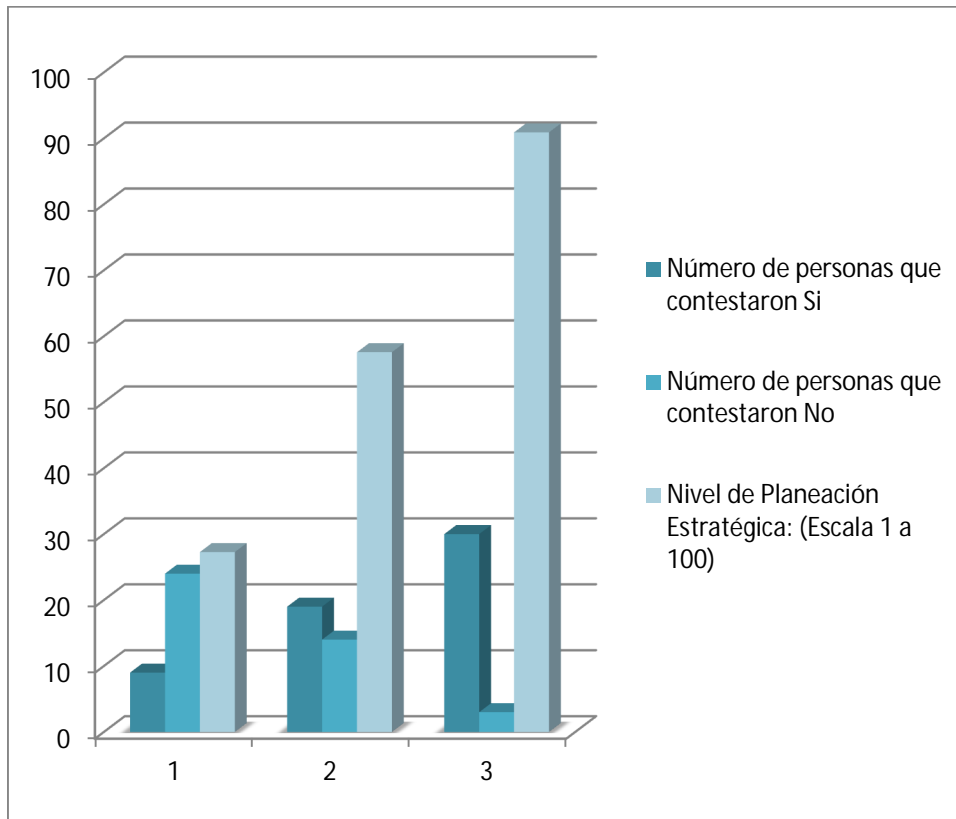
4.3.4 Cultura y cambios estratégicos

Ítem 8. Factores evaluados por el eje de cultura y cambios estratégicos

1. Se dispone de planes eficaces de cambio que cuentan con el respaldo de la cultura de la empresa
2. Los planes internos, en especial la dotación de personal y la tecnología, se relacionan con los objetivos de la estrategia global y los alinean y apoyan
3. Hay una serie de valores que rigen la conducta de la compañía y ayudan a definir su cultura

Fuente: Elaboración propia

Ítem 9. Resultados de los factores evaluados por el eje de cultura y cambios estratégicos



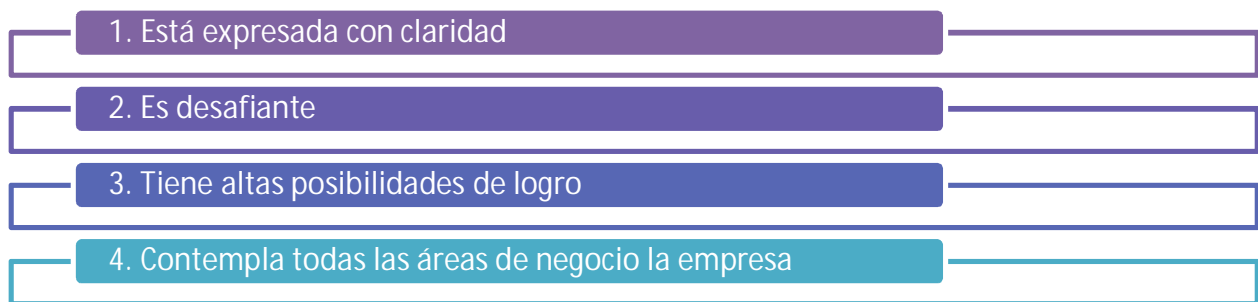
Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en el eje de cultura y cambios estratégicos es positivo en el aspecto de los valores que rigen la conducta de la compañía y de sus colaboradores, el cual alcanzó la clasificación de totalmente estratégica. Otro aspecto positivo de la empresa GRAP S.A. de C.V. es el hecho de que la alta gerencia equipa a todas las áreas de la organización con la tecnología apropiada para el desarrollo de sus actividades, aspecto clasificado bajo la categoría de algo estratégico. Cabe mencionar que si bien el personal asocia lo anteriormente descrito con los que consideran los posibles objetivos de la empresa, no se identificó documento alguno en el que se establezcan dichos objetivos, aspecto considerado como un área de oportunidad para la alta gerencia. En contraste a lo anterior el hecho de que no existan planes eficaces de cambios respaldados por la cultura de la organización

anclan el proceso de la Planeación Estratégica de la empresa, por lo que este aspecto es considerado como muy poco estratégico.

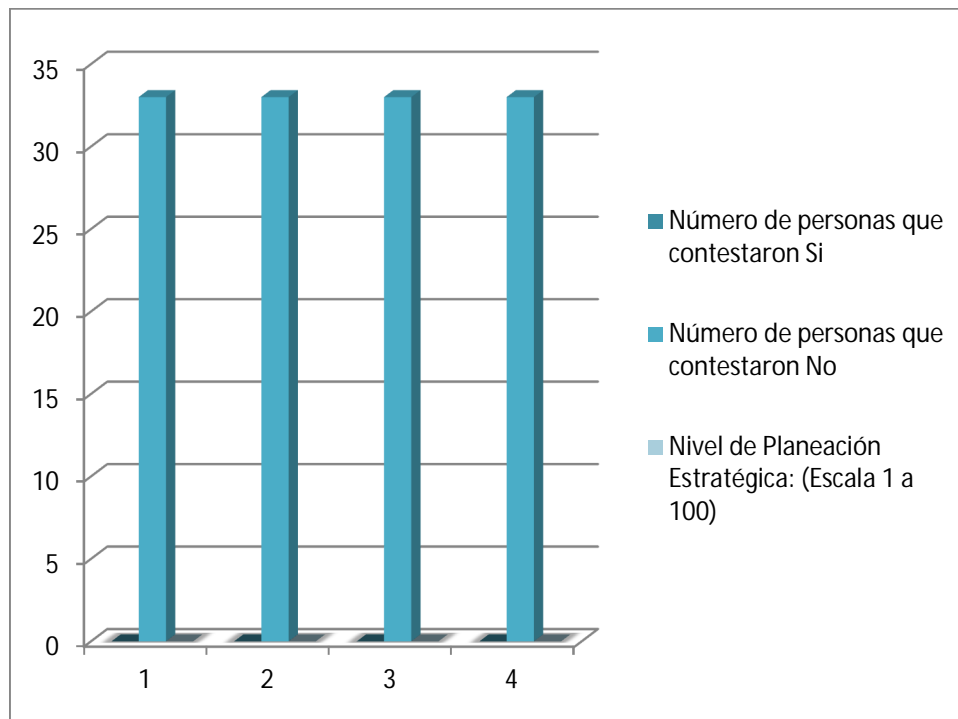
4.3.5 Filosofía empresarial

Ítem 10. Factores evaluados por el eje de visión



Fuente: Elaboración propia

Ítem 11. Resultados de los factores evaluados por el eje de visión



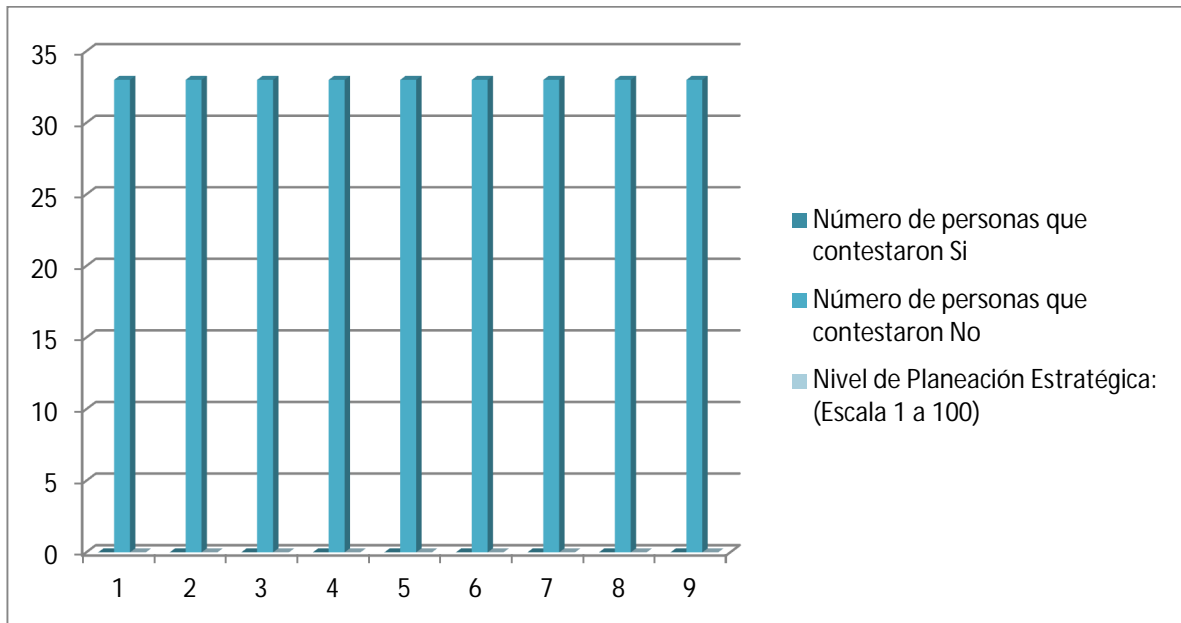
Fuente: Elaboración propia

Ítem 12. Factores evaluados por el eje de misión

1. Tiene bien definidos a sus clientes
2. Tiene bien especificado el territorio de mercado
3. Define claramente los productos o servicios
4. Especifica su área de responsabilidad social
5. Especifica rasgos distintivos de negocio
6. Define la calidad tecnológica para trabajar
7. Incluye indicadores de rentabilidad
8. Expresa interés en su capital humano
9. Incluye la preocupación administrativa por la imagen de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Ítem 13. Resultados de los factores evaluados por el eje de misión



Fuente: Elaboración propia

La organización económica bajo análisis carece de una filosofía empresarial, así como de una misión y visión que guíen la conducta de la organización y de su personal.

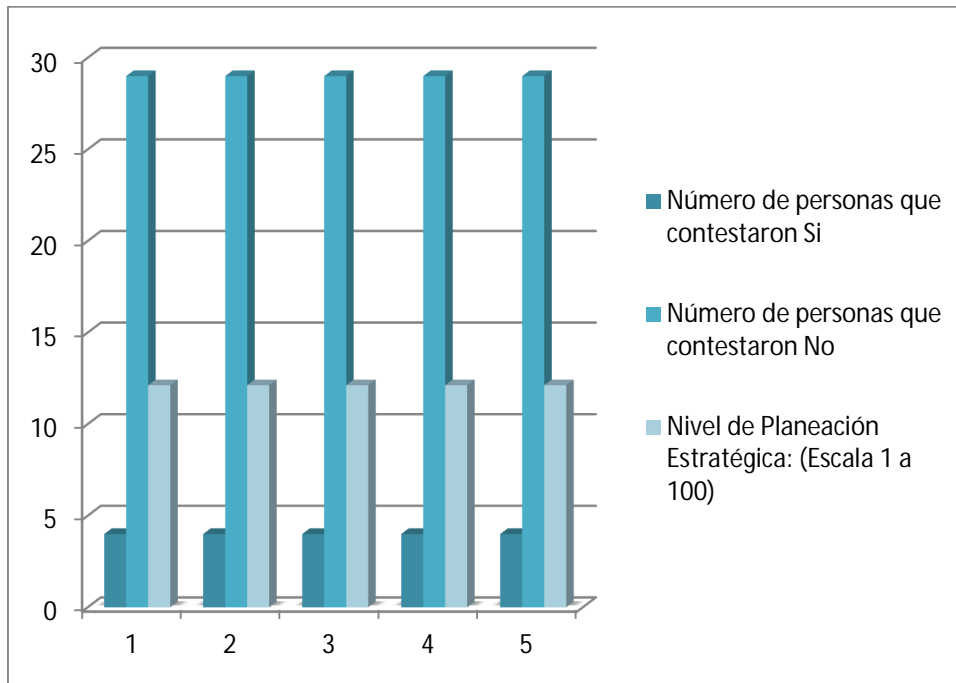
4.3.6 Objetivos

Ítem 14. Factores evaluados por el eje de objetivos



Fuente: Elaboración propia

Ítem 15. Resultados de los factores evaluados por el eje de objetivos



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos por la organización en el eje de objetivos fueron clasificados como nada estratégicos, debido a que únicamente 4 personas comentaron conocer las características de los objetivos de la organización económica, sin embargo como se mencionó anteriormente, no fue posible identificar documento alguno en el que se establezcan los objetivos de la organización.

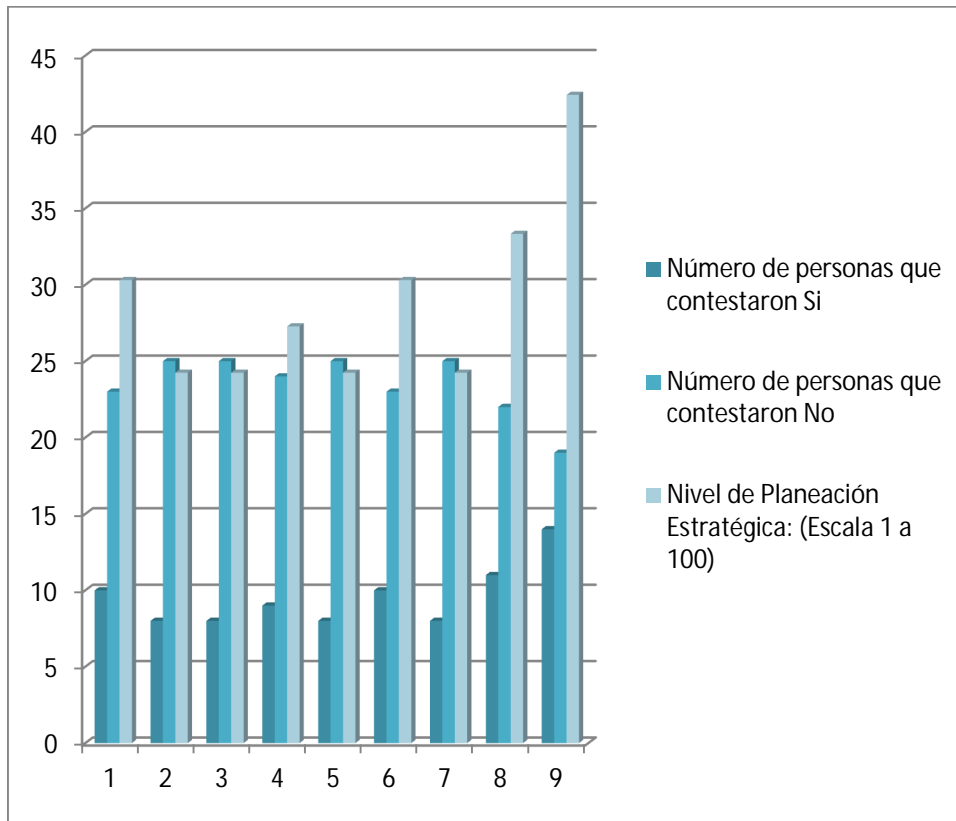
4.3.7 Análisis interno

Ítem 16. Factores evaluados por el eje de análisis interno

1. Presenta una evaluación del funcionamiento de las estrategias actuales
2. Tiene definidas las fortalezas y debilidades de la empresa
3. Especifica las amenazas y oportunidades para la empresa
4. Analiza qué tan competitivos son los precios
5. Incluye un análisis detallado de los costos
6. Compara la posición de la empresa con la de sus rivales
7. Define los problemas estratégicos que enfrenta la empresa
8. Conoce bien su orientación estratégica
9. Los procesos internos y la estructura de equipos se revisan constantemente para determinar su capacidad de realizar la estrategia eficazmente

Fuente: Elaboración propia

Ítem 17. Resultados de los factores evaluados por el eje de análisis interno



Fuente: Elaboración propia

En general el resultado obtenido por GRAP S.A. de C.V. en el eje de análisis interno es clasificado como muy poco estratégico, lo anterior debido a que la organización carece de ciertos factores que le permitirían conocer su situación actual dentro de la misma. Tales como la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, se desconocen los problemas actuales por los que atraviesa la organización y sus colaboradores, así como su posición en el mercado respecto a sus competidores directos. Si bien, como ya se mencionó anteriormente, hasta la fecha la empresa ha operado con conocimientos empíricos, cabe mencionar que un factor que ha aportado valor al crecimiento y éxito de la organización han sido las juntas por área que se llevan a cabo cada semana, si bien el objetivo principal de las juntas es la discusión de la situación de los mercados en donde se encuentran

invertidos los portafolios de los operadores, se logró identificar que en estas juntas en ocasiones se discute la forma en que se realizan las actividades dentro de la empresa y si es necesario realizar cambios en alguna área, como fue el caso de un operador cuyo desempeño no era el óptimo en cierto portafolio, por lo que se procedió a realizar un cambio de portafolio de acuerdo a su perfil de operador.

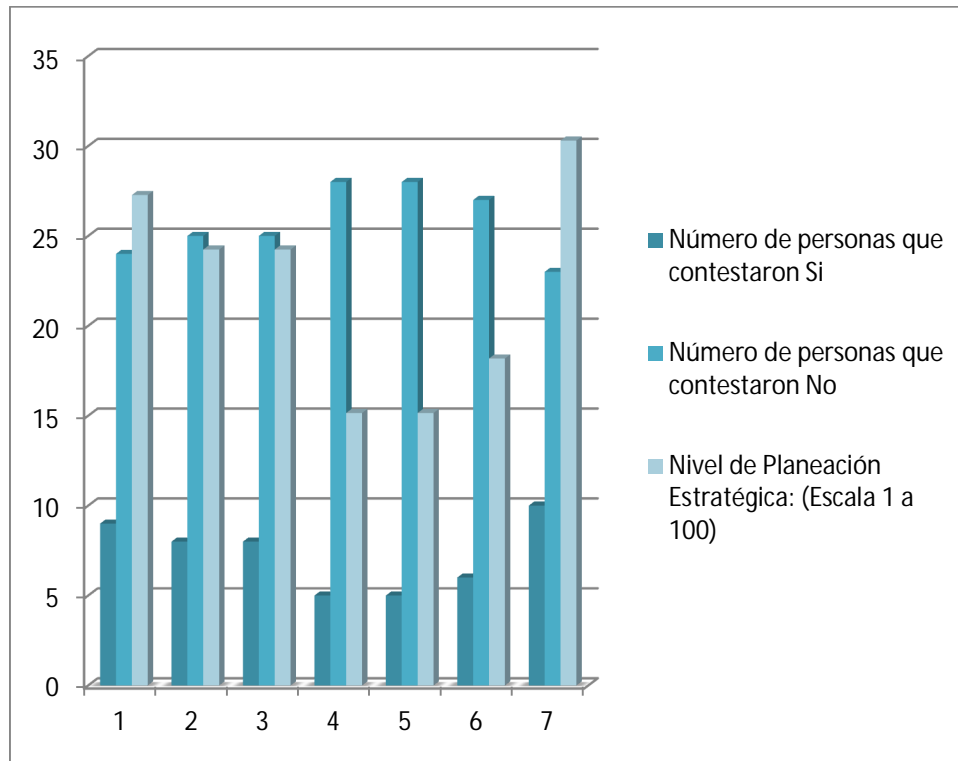
4.3.8 Análisis externo

Ítem 18. Factores evaluados por el eje de análisis externo

1. Especifica las características económicas de su industria
2. Presenta una evaluación general de sus competidores
3. Define cuáles son las fuerzas que producen los cambios en su ámbito de negocio
4. Especifica los probables movimientos estratégicos que harán las empresas rivales
5. Evalúa cada una de las fuerzas competitivas de la industria
6. Define los factores clave para tener éxito en la industria
7. Incluye una evaluación general del atractivo de la industria

Fuente: Elaboración propia

Ítem 19. Resultados de los factores evaluados por el eje de análisis externo



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la anterior gráfica, el resultado obtenido por el eje de análisis externo en general cae en la categoría de muy poco estratégica, lo anterior se debe principalmente a que la organización no cuenta con un análisis de su entorno y de sus competidores directos e indirectos, lo que se deriva en que la organización desconozca si es necesario realizar algún cambio de acuerdo a las necesidades del mercado, u otros factores externos que le competan.

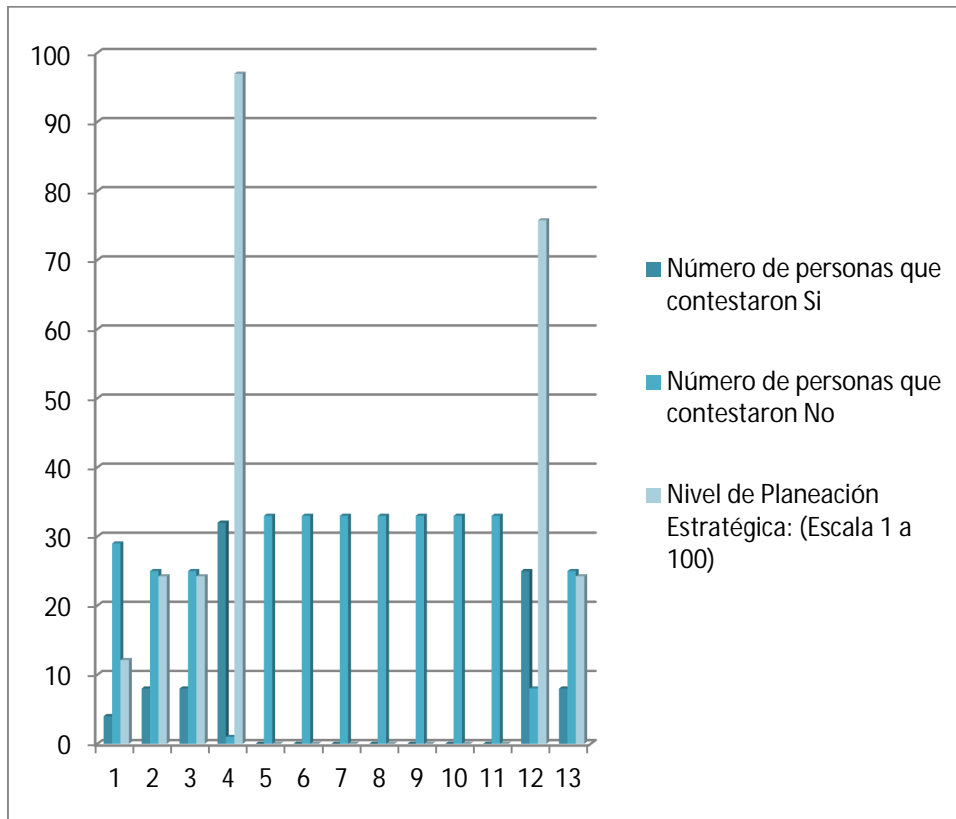
4.3.9 Estrategias

Ítem 20. Factores evaluados por el eje de estrategias

1. Incluye la estrategia de bajo costo
2. Especifica alguna estrategia de diferenciación
3. Contempla la estrategia del mejor costo
4. Tiene como mercado meta algún nicho del mercado
5. Especifica algún proyecto de cooperación con otras empresas
6. Evalúa la posibilidad de fusionarse
7. Contempla algún plan de adquisición de otra empresa
8. Planea alguna forma de integración de negocio (atrás o adelante)
9. Contempla alguna estrategia de eliminación de áreas de negocio
10. Tiene planeados el empleo de servicios outsourcing
11. Incluye la estrategia de exportación
12. Evalúa la posibilidad de desarrollar alguna franquicia
13. Contempla la posibilidad de diversificarse como empresa

Fuente: Elaboración propia

Ítem 21. Resultados de los factores evaluados por el eje de estrategias



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el eje de estrategias fueron clasificados en general como nada estratégicos y muy poco estratégicos, lo anterior se debe a que la organización no cuenta con estrategias definidas y reconocidas por todos los colaboradores. Cabe destacar que a pesar de que la organización carece de estrategias globales, la mayoría de los colaboradores reconocen que la empresa está enfocada a un solo nicho de mercado, y que la alta gerencia podría estar considerando la posibilidad de desarrollar alguna franquicia, lo anterior debido a la reciente expansión de las operaciones de GRAP S.A. de C.V. a la ciudad de Veracruz.

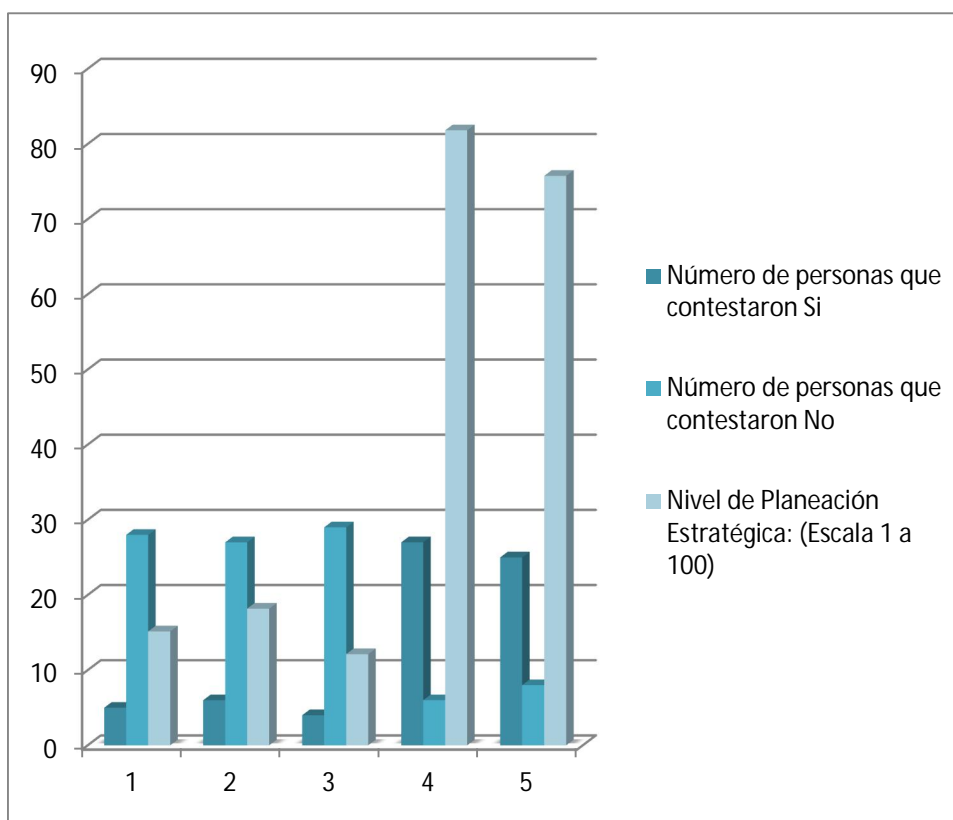
4.3.12 Asignación de recursos

Ítem 22. Factores evaluados por el eje de asignación de recursos

1. Están presupuestadas las estrategias seleccionadas para el periodo actual
2. Hubo proyectos estratégicos que rivalizaron por los recursos
3. Se tuvieron que priorizar los proyectos estratégicos
4. Exige la capacitación de recursos humanos
5. Se presenta algún plan de capacitación de los recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Ítem 23. Resultados de los factores evaluados por el eje de asignación de recursos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, se puede inferir que actualmente la alta gerencia no lleva a cabo un proceso adecuado de comunicación con todos los miembros que conforman a la organización, por lo que la mayoría del personal desconoce la forma en que se destinan los recursos para el cumplimiento de planes, objetivos, estrategias y cambios de la organización económica. De igual forma se logró identificar que la alta gerencia mantiene un enfoque dirigido hacia los clientes externos, omitiendo que dentro de la organización también cuenta con clientes internos, a los cuales debería prestar mayor atención puesto que todas las áreas están interrelacionadas por las operaciones cotidianas de la empresa. Principal motivo por el que la clasificación obtenida en esta categoría en general es de muy poco estratégica. En contraste a lo anterior, también se identificó que un aspecto positivo de la organización es que su personal se encuentra constantemente en sesiones de capacitación en aspectos técnicos y del mercado, categorías clasificadas como muy estratégicas.

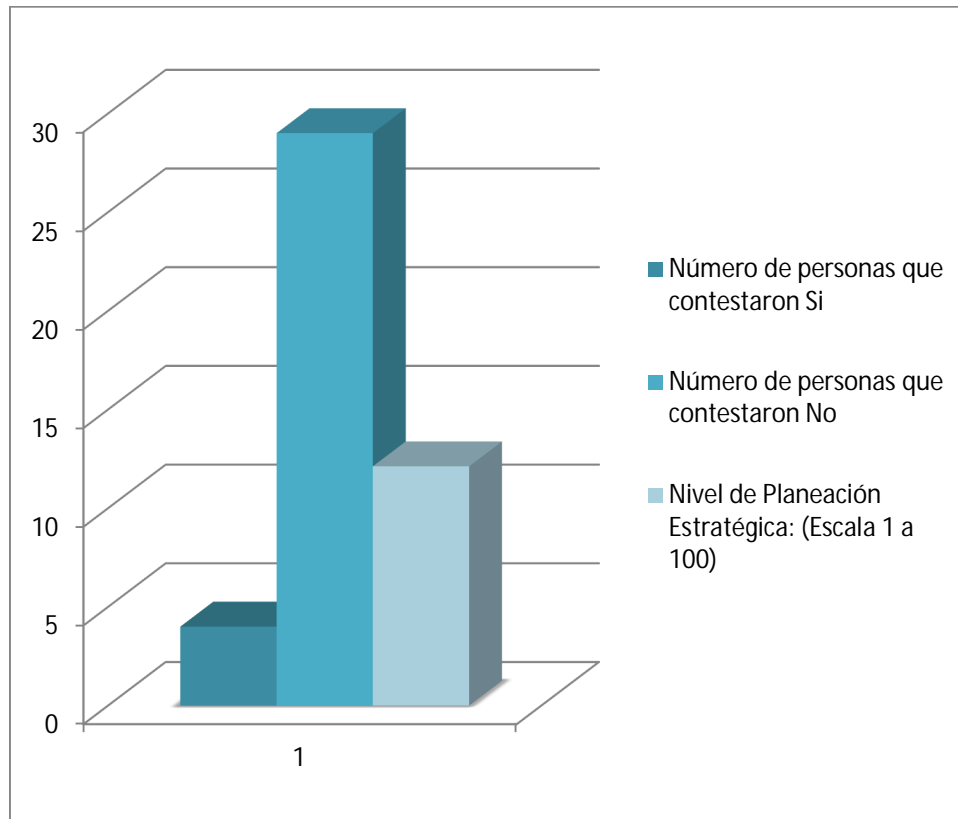
4.3.11 Administración de desempeño

Ítem 24. Factores evaluados por el eje de administración de desempeño

1. Las áreas más importantes cuentan con un cuadro de mando y con indicadores básicos del desempeño que se monitorean periódicamente.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 25. Resultados de los factores evaluados por el eje de desempeño



Fuente: Elaboración propia

En el eje de desempeño la empresa GRAP S.A. de C.V. se clasificó como nada estratégica, lo anterior debido a que si bien la jerarquía organizacional se encuentra ramificada por cada uno de los mercados de inversión y en cada área se cuenta con un cuadro de mando, estos no cuentan con indicadores que les permitan evaluar el desempeño de los operadores de las cuentas y de sus portafolios, ya que en las operaciones cotidianas de la empresa generalmente se clasifican a los portafolios en dos categorías, ya sea portafolio con rendimiento positivo o con pérdidas. Un factor que representa un área de oportunidad para la alta gerencia ya que si no se cuantifica el desempeño de sus empleados y sus operaciones, ésta nunca podrá tener un punto de referencia para evaluar el lugar al que se quiere posicionar en un futuro.

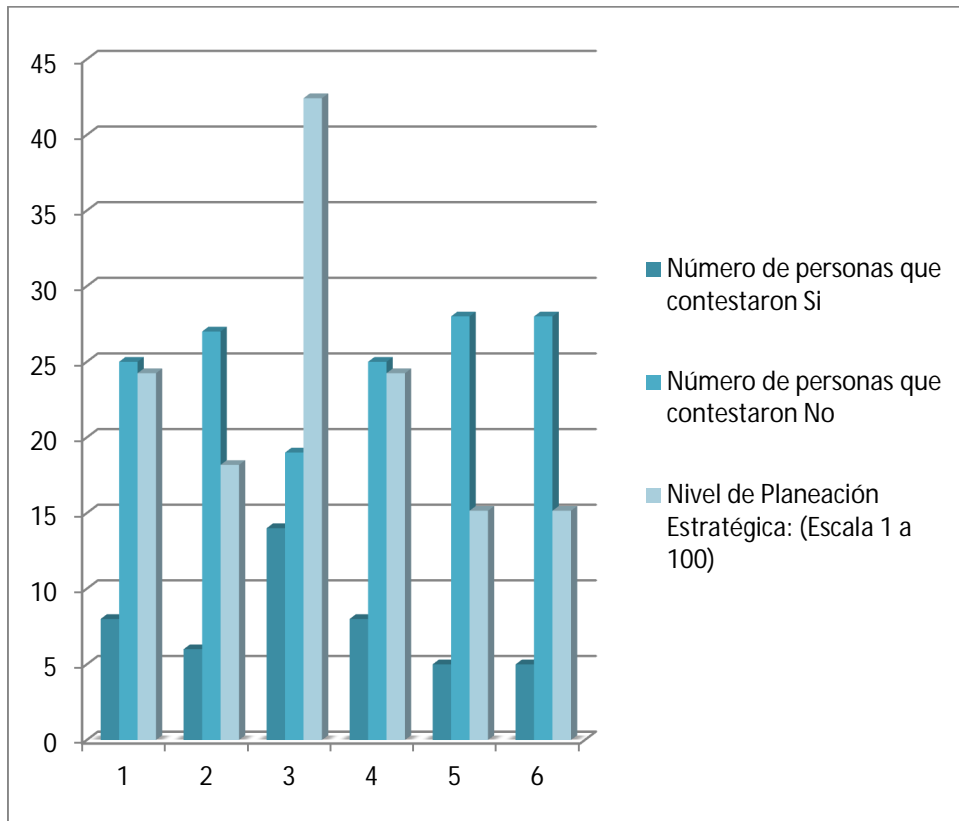
4.3.12 Ejecución de estrategias

Ítem 26. Factores evaluados por el eje de ejecución de estrategias

1. Exige la modificación de la estructura organizacional
2. Incluye un programa de mejora continua
3. Exige el desarrollo de los sistemas de información
4. Contempla un plan de evaluación periódica del desempeño estratégico
5. Incluye un plan de comunicación para la ejecución de estrategias
6. Especifica los incentivos por la buena ejecución de las estrategias

Fuente: Elaboración propia

Ítem 27. Resultados de los factores evaluados por el eje de ejecución de estrategias



Fuente: Elaboración propia

Respecto al eje de ejecución de estrategias, la organización se clasificó en general como muy poco estratégica, lo anterior debido a que hasta la fecha la alta gerencia no ha implementado ningún programa de mejora continua, ni existen planes de evaluación del desempeño de los operadores o del nivel de satisfacción de los clientes. Se logró identificar que la información referente a los cambios que necesitan implementarse en la organización no es comunicada extensivamente dentro de la misma, sino que solamente la alta gerencia está enterada. Lo cual se ve reflejado en los niveles de involucramiento del personal en estas decisiones, los cuales son bajos, y por ende no se logra otorgarle al personal el empoderamiento necesario para resolver ciertas situaciones que pudieran surgir durante las operaciones cotidianas de la empresa.

4.4 Herramientas de planeación estratégica complementarias al instrumento de investigación

Con el fin de tener un soporte de la interpretación de los resultados anteriormente realizada, se procedió a la aplicación de algunas de las herramientas de Planeación Estratégica que permitirán identificar con mayor profundidad la situación actual de la empresa GRAP S.A. de C.V., así como sus áreas de oportunidad. Como ya se mencionó estas herramientas complementarán el panorama actual identificado por el instrumento de investigación para la entidad económica.

4.4.1 Matriz de evaluación de factores internos

Ítem 28. Matriz de evaluación de factores internos

	Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	Equipo de trabajo calificado	0.10	4	0.40
2	Los clientes satisfechos recomiendan los servicios mediante publicidad de boca en boca	0.15	3	0.45
3	La ubicación de la empresa en Puebla y Veracruz le permite estar cerca de sus clientes	0.10	2	0.20
4	El mercado meta de la empresa se está enfocando no sólo a personas físicas, sino también a personas morales	0.05	2	0.10
5	La empresa ofrece atractivos rendimientos en las inversiones	0.10	4	0.40
6	Las inversiones son un traje a la medida	0.10	3	0.30
	Debilidades			
1	La empresa no cuenta con una filosofía empresarial (misión, visión, código de conducta)	0.05	3	0.15
2	Falta un sistema estandarizado de gestión de clientes	0.05	3	0.15
3	No existe una herramienta que mida el desempeño de las áreas	0.10	4	0.40

4	Falta un estudio de la carga de trabajo por operador	0.10	2	0.20
5	No se invierte en publicidad	0.05	3	0.15
6	Falta un control estricto de contabilidad interno	0.05	3	0.15
		1		3.05

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la matriz de evaluación de factores internos, se puede concluir que en los factores bajo análisis GRAP S.A. de C.V. obtiene una métrica aceptable, sin embargo la alta gerencia requerirá implementar planes de acción que apoyen las debilidades que tiene la empresa hoy en día.

4.4.2 Matriz de evaluación de factores externos

Ítem 29. Matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1.- Cultura del ahorro	0.05	3	0.15
2.- Publicidad con bajo costo	0.10	4	0.40
3.- Crecer sin crecer	0.20	4	0.80
4.- Diversificación a otros medios de inversión	0.10	3	0.30
5.- Seguimiento no presencial a clientes	0.05	4	0.20
Amenazas			
1. - Empresas que ofrecen servicios similares o complementarios	0.15	1	0.15
2.- Surgimiento de nuevas empresas	0.13	2	0.26
3.- Creciente globalización y glocalización	0.05	1	0.05
4.- Crisis económicas	0.10	2	0.20
5.- Márgenes de rentabilidad disminuidos	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.65

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los factores externos que influyen en la organización, se puede observar que GRAP S.A. de C.V. es una empresa competitiva, sin embargo es necesario que la alta gerencia lleve a cabo estrategias que le permitan lograr el crecimiento que el mercado le ofrece alcanzar. Si bien la empresa está enfocada a un nicho de mercado específico, la reputación que ha tenido con sus clientes en el pasado le ha permitido crecer y ser un referente para su nicho de mercado a través de su estrategia de introducción al mercado mediante publicidad de boca en boca.

4.4.3 Matriz de perfil competitivo

Ítem 30. Matriz de Perfil Competitivo

Factores importantes para el éxito (Factores externos)	Valor	Instituciones Bancarias		Casas de Bolsa		GRAP S.A. de C.V.	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1.- Precios	0.20	2	0.40	1	0.20	2	0.40
2.- Ingresos per cápita	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
3.- Ubicación	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4.- Perfil de comportamiento hacia ahorro	0.30	3	0.90	4	1.20	4	1.20
5.- Perfil de comportamiento hacia las inversiones	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20
Total	1.00		2.90		2.80		3.00

Fuente: Elaboración propia

A través de la matriz de perfil competitivo se logró identificar a los competidores directos de GRAP S.A. de C.V., posteriormente se analizaron los factores externos que son relevantes para el éxito de una empresa del mismo giro. En esta matriz se

observa que la empresa GRAP S.A. de C.V. obtiene una clasificación de competitiva. Si bien la empresa tiene competidores directos que ofrecen diversos productos financieros, GRAP S.A. de C.V. ha logrado mantenerse vigente en el mercado, principalmente debido a que los servicios que ofrece son de asesoría financiera más que productos financieros, y a que ha logrado el reconocimiento de sus clientes con base a los resultados de sus portafolios.

4.4.4 Matriz FODA

Ítem 31. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1.-Equipo de trabajo conformado por profesionales comprometidos	O1.-Las redes sociales ofrecen una plataforma de publicidad económica
F2.-Exitosa penetración a su nicho de mercado en Puebla	O2.-Actualmente las personas muestran un mayor interés en ahorrar su dinero, así como en invertirlo
F3.-Altos rendimientos obtenidos en los portafolios de los clientes	O3.-La Ciudad de Puebla y Veracruz son mercados metas que no están saturados de empresas que ofrezcan servicios de asesoría financiera
F4.-Reputación obtenida con sus clientes	
F5.-Ubicación de la empresa	
F6.-Personal altamente capacitados	O4.-La competencia existente en el mercado de la Ciudad de Puebla y Veracruz no ofrece los mismos servicios especializados de inversión que GRAP S.A. de C.V.
F7.-Personal certificado por los conocimientos técnicos requeridos por el mercado	
F8.-Opciones de inversión hechas a la medida para cada cliente	O5.-El modelo de negocios de GRAP S.A. de C.V. puede ser replicado en otra Ciudad dentro de la república mexicana, como en el caso de la Ciudad de Veracruz

Debilidades	Amenazas
<p>D1.-Todas las opciones de inversión son personalizadas para cada cliente, un factor que algunos clientes potenciales rechazan puesto que ellos quieren invertir en un producto ya definido y estandarizado</p>	<p>A1.-Actualmente existen empresas que se dedican a la asesoría en inversión al igual que GRAP S.A. de C.V., al mismo tiempo que en un futuro pueden surgir nuevas empresas con el mismo giro debido a la popularización de estos servicios</p>
<p>D2.-El equipo de trabajo de GRAP S.A. de C.V. está compuesto principalmente por el personal que opera las cuentas de inversión</p>	<p>A2.-Podrían emerger nuevas empresas de este giro, lo que causaría que la demanda actual del mercado sea cubierta en algún punto</p>
<p>D3.-La organización carece de conocimiento y experiencia en la gestión de negocios</p>	<p>A3.-La popularización de estos servicios en nuevas empresas, forzaría a las empresas de estos servicios a disminuir sus honorarios y por ende su margen de rentabilidad</p>
<p>D4.-La organización carece de una misión, visión, y objetivos a cumplir</p>	<p>A4.-Actualmente existen empresas virtuales que si bien no ofrecen servicios de asesoría en inversión como el caso de GRAP S.A. de C.V., lo que ofrecen a las personas es la plataforma para que ellos mismos coloquen las operaciones de compra y venta de las divisas sin asesoría alguna</p>
<p>D5.-La organización carece de lineamientos o valores establecidos sobre los cuales guiar la conducta de su personal y de la alta gerencia</p>	<p>A5.-Los márgenes de utilidad que brinda este giro de negocios es alto, por lo que el interés en la creación de empresas de este giro por parte de los competidores es alto</p>
<p>D6.-No existen objetivos específicos por área u objetivo de ventas a cumplir</p>	
<p>D7.-La atención a clientes se realiza únicamente por el personal de desarrollo de negocios</p>	
<p>D8.-No existe una estandarización del proceso de la selección de opciones de inversión</p>	
<p>D9.-La labor de desarrollo de negocios es realizada por un equipo pequeño, y es un proceso lento</p>	
<p>D10.-La organización no invierte en la publicidad de sus servicios</p>	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el anterior análisis FODA, las características de la situación actual de la empresa GRAP S.A. de C.V. no son las óptimas para establecer una sucursal, ya que ambas entidades carecen de una identidad y filosofía corporativa. Si bien hasta el momento este factor no ha influenciado significativamente en el desempeño de la organización, o su rentabilidad, en un futuro cercano serán las bases que guiarán a la empresa misma y a su personal en el día a día, para lograr una trascendencia.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRAP S.A. DE C.V.

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta del modelo de Planeación Estratégica para la empresa GRAP S.A. de C.V. Este modelo de Planeación Estratégica le permitirá a la organización económica tener una visión amplia y certera de las áreas de oportunidad tanto de la alta gerencia como de cada uno de sus departamentos. Al mismo tiempo que establecerá las pautas y los planes de acción que tendrán que ser implementados para mejorar la situación actual, logrando de esta forma sentar las bases estratégicas que guiarán las acciones de la empresa en un futuro cercano.

Si bien lo anterior le permitirá a la alta gerencia implementar el modelo de Planeación Estratégica en la empresa GRAP S.A. de C.V., de acuerdo con las bases y pautas del presente trabajo de investigación, como se mencionó anteriormente, debido a la limitación de tiempo, el alcance del presente trabajo de investigación únicamente se enfoca en la propuesta del modelo de Planeación Estratégica que responda a las necesidades específicas de la empresa bajo análisis.

5.1 Fundamentos teóricos del trabajo de investigación

Como se mencionó anteriormente, el presente trabajo de investigación tiene su fundamento teórico en herramientas administrativas susceptibles a los cambios en el entorno actual de la organización económica bajo estudio, siendo dichas herramientas la Planeación Estratégica, y el análisis FODA. A continuación se

mencionan éstas herramientas administrativas, así como su pertinencia y resultados obtenidos tras su aplicación.

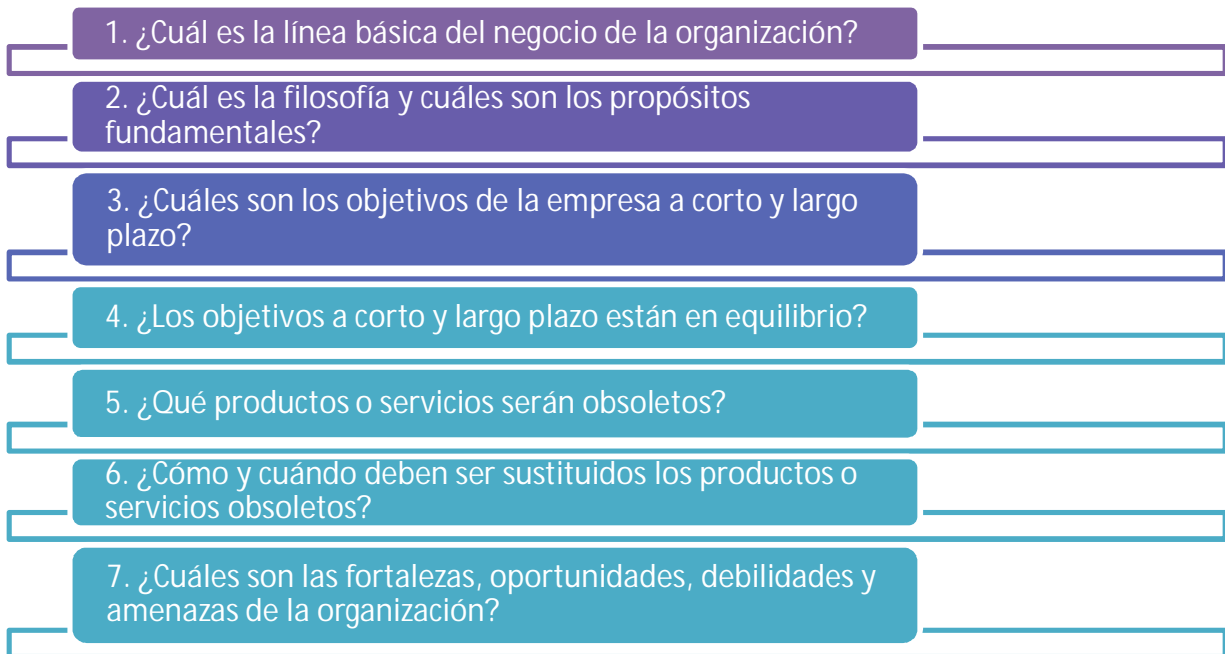
5.1.1 La Planeación Estratégica como herramienta administrativa

En el orden de ideas expuesto en el cuarto capítulo de éste trabajo de investigación, la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa que le permite a la alta gerencia establecer las bases para formular las metas y objetivos de la organización. La importancia de utilizar la Planeación Estratégica en el caso específico de la empresa GRAP S.A. de C.V., recae en el hecho de que esta herramienta brindará las pautas y planes de acción que van a conducir el actuar de la organización y sus colaboradores en el día a día.

Lo anterior con el fin de obtener resultados graduales, medibles, y factibles a través del uso de matrices direccionales e indicadores, que le permitan a la alta gerencia realizar el proceso de toma de decisiones en un entorno de mayor certidumbre, manteniendo en todo momento la flexibilidad que la Planeación Estratégica otorga para realizar cambios en la misma y en los planes de acción cuando sea requerido por la organización y sus necesidades.

Si bien la Planeación Estratégica engloba todas las áreas de la organización económica, ésta retoma los puntos más importantes de cada área con el fin de responder a las preguntas que permitirán a la empresa mantenerse vigente en el mercado, al mismo tiempo que guiarán su actuar diario, dirigiendo sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos establecidos en este proceso. Siendo las principales preguntas que responde la Planeación Estratégica las siguientes:

Figura 12. Preguntas a las que responde la Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia, con base a Steiner (1983).

5.1.2 Identificación FODA

La implementación del análisis FODA (Ítem 31), consiste en el análisis de dos aspectos fundamentales de la organización bajo análisis, los factores internos y los factores externos. Esta herramienta fue utilizada en el presente trabajo de investigación debido a que a través del estudio y análisis de la interacción de los factores internos de la organización económica con sus factores externos, es posible desarrollar cuatro tipos de estrategias con base a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

- Estrategias de Fuerzas y Oportunidades (F/O)

- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (D/O)
- Estrategias de Fuerzas y Amenazas (F/A)
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (D/A)

5.2 Hallazgos encontrados durante el desarrollo del presente trabajo de investigación

Tras el estudio e interpretación de los resultados del análisis FODA, se identificó que la empresa GRAP S.A. de C.V. no tiene una filosofía empresarial y por ende carece de aspectos básicos administrativos como una misión, visión y objetivos específicos por área que determinen o guíen el actuar de la organización en el día a día. De igual forma se logró identificar, a través de las entrevistas realizadas con el personal operativo y administrativo de la empresa, que únicamente la alta gerencia tiene una noción general de los objetivos que se desean alcanzar en la organización, ya que si bien estos objetivos no están plasmados en algún documento oficial, la alta gerencia comparte las aspiraciones de los fundadores de la empresa.

Cabe mencionar que esta noción de crecimiento y éxito esperado de la empresa únicamente es una idea general, ya que este crecimiento esperado no ha sido pronosticado o dimensionado a través de alguna métrica. Es decir que la alta gerencia busca que la empresa crezca y sea exitosa, pero no se tiene dimensionado lo que se espera que crezca la organización, que aspectos se espera que crezcan, o inclusive cuál es el significado de éxito para la organización, principal motivo por el que se desconoce el lugar en el que se desea que la organización económica se posicione en un futuro.

Otro aspecto que fue posible identificar tras la realización del análisis FODA, fue que la empresa GRAP S.A. de C.V. no cuenta con ciertas áreas administrativas que facilitarían la implementación de planes estratégicos en la empresa, tales como el área de recursos humanos, contabilidad, y gestión de la calidad.

La forma en cómo afecta la falta de estas áreas administrativas a la organización se puede ver reflejado principalmente en que la alta gerencia no utiliza las herramientas ni los indicadores adecuados para medir el desempeño que tienen sus empleados, el rendimiento histórico de los portafolios de inversión, o incluso el desempeño económico que ha tenido la empresa en general ya que no existen estados financieros ni registros contables de la misma. La contabilidad de la organización es realizada por el gerente general a través de un sistema básico que identifica los ingresos obtenidos durante el año, contra los gastos incurridos.

Como parte del trabajo de investigación se realizaron diferentes visitas a las instalaciones de la empresa, con el fin de analizar cuál es la dinámica de las actividades de la empresa en un día cotidiano. Como parte de los elementos observados, se identificó que el único departamento que atiende a los clientes, tanto actuales como potenciales, es el departamento de desarrollo de negocios, el cual está integrado actualmente por dos personas en la ciudad de Veracruz y dos personas en la ciudad de Puebla.

Al ser un departamento pequeño, la labor de desarrollo de negocios y atención a clientes es ineficiente, ya que las dos personas por ciudad no se dan abasto para atender todas las órdenes de compra y venta de los clientes actuales, así como no tienen la capacidad de atender todas las solicitudes de prospección. Lo cual afecta

directamente al crecimiento de la organización ya que se deriva en la pérdida de clientes potenciales.

Aunado a esto, otro factor que afecta el proceso de captación de nuevos clientes realizado por el personal de desarrollo de negocios, es el hecho de que el proceso interno que implica elaborar una oferta de servicios personalizada a nuevos clientes, en general es tardado y no existe una estandarización en la forma en que se clasifican a los clientes para reconocer cuáles son sus necesidades, horizontes de inversión, y aversión al riesgo.

En contraste a lo anterior un aspecto favorable para la organización es la buena reputación que la compañía ha ganado con sus clientes con base a los altos rendimientos que ha obtenido en el pasado en los portafolios de inversión de estos. Se logró identificar en pláticas con el gerente general que el motivo por el que la empresa no realiza una fuerte inversión en publicidad y mercadotecnia es debido a que los fundadores creen fielmente en que la mejor publicidad que pueden ofrecer al mercado es a través de los resultados que la organización ofrece a sus actuales clientes, quienes recomiendan estos servicios de asesoría financiera a familiares y amigos cercanos, también conocido como marketing de boca en boca.

De igual forma, otra ventaja competitiva que tiene la empresa GRAP S.A. de C.V. respecto a sus competidores directos, es que el modelo de negocios que gira entorno a las actividades de asesoría financiera, puede ser sometido a una estandarización de procesos con base en altos niveles de calidad y satisfacción del cliente, para posteriormente transformar a la organización de una empresa con una sucursal en ciudad de Veracruz, a una franquicia con un modelo de negocios exitoso con operaciones a nivel nacional en México, expandiendo de esta forma

exponencialmente su prestigio y su presencia como marca, siendo de esta forma un referente para sus pares.

5.2.1 Matriz FODA Cruzada

Una vez realizado el análisis FODA para la empresa GRAP S.A. de C.V. fue posible identificar cuatro tipos de estrategias que permitirán utilizar de una manera óptima las fortalezas con las que cuenta la organización para asegurar su éxito, al mismo tiempo que genera planes de acción para contrarrestar y mejorar las áreas de oportunidad que tiene actualmente. A continuación se detalla la matriz FODA Cruzada, para cada uno de los cuatro tipos de estrategias resultado del análisis cruzado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de GRAP S.A. de C.V.:

Ítem 31. Matriz FODA cruzada

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>F2,F4/O1: Invertir en publicidad en redes sociales enfocadas a la ciudad de Puebla y Veracruz</p> <p>F3/O2: Crear opciones de inversión a largo plazo que satisfagan las necesidades de las personas que tienen un perfil únicamente de ahorro</p> <p>F5/O3: Fortalecer la presencia de la empresa en la ciudad de Veracruz, logrando de esta forma incrementar la cartera de clientes</p>	<p>F3,F6,F7/A1: Hacer del conocimiento de los clientes la alta capacitación y experiencia que el personal de GRAP S.A. de C.V. tiene, y el cual forma parte de las ventajas competitivas de la empresa</p> <p>F4,F5,F6/A2: Mantener los factores de diferenciación de GRAP S.A. de C.V. respecto a su competencia, así como enfocar sus esfuerzos en la calidad del servicio prestado a los clientes, agregando de esta forma valor a los servicios mediante el trato</p>

	<p>F2,F3,F4/O5: Establecer la estructura y estandarización de procesos y servicios necesaria para convertir a GRAP S.A. de C.V. en una franquicia, y vender dicha franquicia en México</p>	<p>personal con los clientes</p> <p>F6,F7,F8/A2,A4: Mantener el enfoque de la estrategia del negocio y <i>core business</i> de la empresa entorno a la asesoría financiera personalizada a los clientes, así como diseñar instrumentos que permitan identificar con mayor facilidad el perfil y preferencias de inversión y ahorro de los clientes actuales y clientes prospectos</p>
<p>Debilidades</p>	<p>D1/O2: Crear productos de inversión estandarizados que permitan satisfacer las necesidades de los diferentes perfiles de inversión y ahorro de los clientes (aversión al riesgo bajo, medio y alto)</p> <p>D2,D3/O5: Proporcionar capacitación como diplomados al personal de la organización, en temas como administración en general, de negocios, atención al cliente, liderazgo, entre otros</p> <p>D4,D5,D6/O5: Establecer la filosofía empresarial de la organización, para que posteriormente se pueda replicar en otras ubicaciones mediante franquicias</p>	<p>D1/A4: Crear opciones de inversión y ahorro estandarizadas que permitan incrementar la satisfacción del servicio y los rendimientos obtenidos por los clientes, al mismo tiempo que ayudaría a retener e incrementar la cartera de clientes de la empresa</p> <p>D8/A3: Estandarizar los procesos internos que lleva a cabo la empresa, lo cual permitiría identificar los cuellos de botella, eliminar los re-trabajos, hacer eficientes los procesos, reducir tiempos y la complejidad de los procesos para brindar un mejor servicio al cliente, delimitar los roles de los puestos de trabajo, eliminar tiempos muertos, así como</p>

D7,D9/O2: Capacitar a todo el personal en materia de desarrollo de negocios, con el fin de que puedan identificar y ubicar a los clientes en el área adecuada de inversión

D10/O3,O5: Contratar o crear un departamento de mercadotecnia, para fortalecer la presencia de la organización en sus mercados metas, y en un futuro incrementar el impacto de la marca en las ciudades donde se ubiquen las franquicias

gastos innecesarios

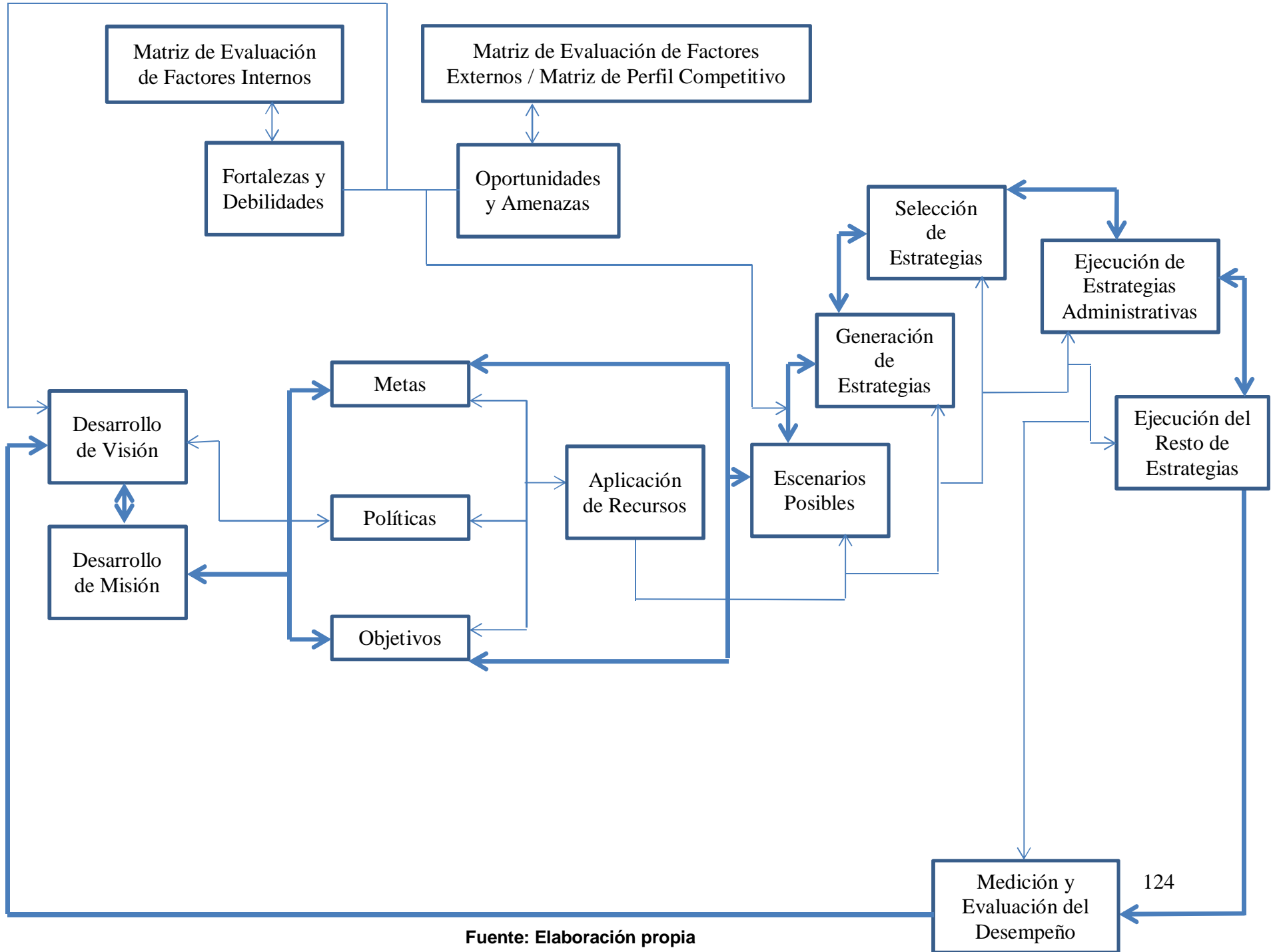
D7,D9/A4: Implementar el servicio de atención personalizada a clientes en línea por el departamento de desarrollo de negocios, con el fin de agilizar el proceso de captación de nuevos clientes, contar con indicadores del número de clientes potenciales contactados, el seguimiento que se le ha ofrecido a estos, al mismo tiempo que se ofrecería un servicio similar al que prestan las empresas virtuales que ya existen en el ramo de inversión de divisas. Lo cual sería un atractivo para las personas que deseen realizar sus operaciones en línea por las facilidades que esto conlleva. Esta estrategia también beneficiaría a la empresa mediante la disminución de los gastos relacionados con la captación de nuevos clientes, así como con los papeleos físicos que se realizan de las operaciones colocadas por los clientes, logrando tener de esta forma un control interno de las actividades solicitadas por los clientes y los rendimientos entregados a los mismos.

Fuente: Elaboración propia

5.3 Hacia una propuesta de Planeación Estratégica para la empresa GRAP S.A. de C.V.

En el presente apartado se expone la propuesta de modelo de Planeación Estratégica elaborada para el empresa GRAP S.A. de C.V., resultado del presente trabajo de investigación , el cual fue elaborado con base al modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David (2012).

Figura 13. Modelo propuesto de Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

El modelo de Planeación Estratégica propuesto parte de la formulación de la filosofía empresarial de la organización económica, comenzando con la visión de la empresa, es decir lo que la organización quiere llegar a ser en un futuro, para posteriormente continuar con el desarrollo de la misión, o razón de ser de la existencia de la empresa.

En la siguiente etapa del modelo de Planeación Estratégica la misión de la organización es la que dará lugar a los objetivos de la empresa, los cuales conducirán al cumplimiento de las metas establecidas en este proceso. Siendo de esta forma las políticas las que regirán tanto a las metas como a los objetivos de la empresa.

Con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos, la organización tendrá que realizar un análisis de los recursos disponibles para posteriormente destinarlos al cumplimiento de dichas metas y objetivos. Posteriormente se elaboran escenarios posibles con base a los resultados del análisis de la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, la cual surge a partir de la interpretación de tres matrices: la matriz de evaluación de los factores internos, la matriz de evaluación de los factores externos, y la matriz de perfil competitivo .

Tras la interpretación de los resultados obtenidos del análisis FODA, surgen cuatro tipos de estrategias que permitirán aprovechar los aspectos positivos de la organización económica como sus fortalezas para de esta forma evitar amenazas (Estrategia FA), aprovechar las oportunidades (Estrategia FO), así como reducir las debilidades de la empresa al mismo tiempo que se evitan amenazas externas (Estrategia DA), y se aprovechan las oportunidades (Estrategia DO).

En este punto la organización procederá al diseño de posibles escenarios a los que se enfrentaría, para en una siguiente etapa realizar el proceso de creación y selección de las estrategias que la empresa implementará a lo largo de la organización. Cabe mencionar que tanto en la etapa del diseño de posibles escenarios como en el proceso de creación y selección de estrategias, se deben realizar teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis FODA, la matriz de evaluación de factores externos, la matriz de perfil competitivo, y la matriz de evaluación de factores internos.

El siguiente paso del modelo implica la ejecución de las estrategias seleccionadas, comenzando con aquellas estrategias que están enfocadas a temas administrativos, para posteriormente continuar con las estrategias que están enfocadas al resto de los departamentos de la organización económica.

La última etapa del modelo de Planeación Estratégica está enfocado en la medición y evaluación del desempeño tanto de la organización como de las estrategias implementadas, cabe mencionar que esta etapa engloba a toda la organización, y a cada uno de las etapas del modelo, ya que a través de la medición y evaluación de los resultados obtenidos, es posible identificar cuando es necesario realizar cambios en la Planeación Estratégica, y por ende en la organización económica.

Como se mencionó anteriormente, por limitaciones de tiempo el presente trabajo de investigación únicamente se enfoca en el planteamiento de la Planeación Estratégica para la empresa GRAP S.A. de C.V.

5.3.1 Filosofía empresarial de la empresa GRAP S.A. de C.V.

Debido a que la organización objeto de estudio no cuenta con una filosofía empresarial, en esta etapa del trabajo de investigación se procedió a realizar una propuesta de filosofía empresarial. La siguiente filosofía empresarial fue elaborada con base a los resultados obtenidos del análisis de los factores internos y externos de la empresa GRAP S.A. de C.V. así como de las diversas pláticas y juntas que fueron realizadas a lo largo de la elaboración del trabajo de investigación tanto con la alta gerencia y fundadores de la empresa, como con el resto del personal involucrado con la organización. Cabe mencionar que la filosofía empresarial a continuación presentada, tras su elaboración en conjunto de la alta gerencia de la empresa, fue aceptada y adoptada como los pilares de la organización.

5.3.1.1 Misión de la empresa GRAP S.A. de C.V.

La misión de la empresa GRAP S.A. de C.V. es la siguiente:

Nuestra misión es priorizar la integridad y los servicios de nuestro negocio, para así ejecutar con excelencia las operaciones de inversión y financiamiento en el mercado FOREX y de Instrumentos Derivados de nuestros clientes, a través de sistemas de colocación de órdenes de compra y venta, así como de soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

5.3.1.6 Visión de la empresa GRAP S.A. de C.V.

La visión de la empresa GRAP S.A. de C.V. es la siguiente:

Ser la organización financiera preferida de la Ciudad de Puebla y Veracruz por nuestro liderazgo y experiencia en operaciones del mercado FOREX y de Instrumentos Derivados, así como por nuestra solidez, confiabilidad, y conectividad con personas, a quienes les simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas financieras.

5.3.1.3 Valores de la empresa GRAP S.A. de C.V.

Los valores de la empresa GRAP S.A. de C.V. se mencionan a continuación:

- Responsabilidad
- Respeto
- Integridad
- Excelencia
- Innovación

5.3.1.6 Objetivo de la empresa GRAP S.A. de C.V.

El objetivo de la empresa GRAP S.A. de C.V. se enuncia a continuación:

Nuestro objetivo es proporcionar un servicio de excelente calidad, y transparencia. Así como proveer a nuestros clientes con soluciones en asesoría financiera innovadoras y rentables, que respondan a sus necesidades y que les permitan lograr sus metas financieras.

5.3.1.5 Metas de la empresa GRAP S.A. de C.V.

Las metas de la empresa GRAP S.A. de C.V. son las siguientes:

- Aumentar la presencia de la organización en el estado de Veracruz en un 75% (con respecto a la cartera de clientes prospectos actuales en dicho estado) para el lanzamiento de nuestra nueva sucursal en la misma ciudad el 16 de noviembre de 2015.
- Aumentar las ventas en un 15% (con respecto a los ingresos mensuales actuales) en los próximos 12 meses, para poder continuar con la expansión de la organización económica en la Ciudad de Veracruz..
- Aumentar el número de clientes prospectos atendidos mensualmente en un 35% (con respecto al número promedio de clientes prospectos atendidos durante el 2015) en los próximos 6 meses, para aumentar el número de clientes nuevos con propuesta de asesoría financiera personalizada.

- Disminuir el tiempo que le toma a los departamentos involucrado el proceso de formular una propuesta de asesoría financiera personalizada para cada cliente prospecto en un 50% en los próximos 6 meses.
- Disminuir en general los tiempos que toman los procesos internos de la organización en un 15% en los próximos 12 meses, a través de realizar los mismo de una forma más eficiente, y eliminando procesos y papeleos innecesarios, que obstruyan el flujo de la información de manera interna.
- Aumentar las ventas de los servicios de asesoría financiera de un 15% a un 30% en el mercado de las Ciudades de Puebla y Veracruz en los próximos dos años para crecer el equipo de 35 a 60 personas y así poder tener un equipo de trabajo con la capacidad de satisfacer la demanda del mercado.

5.3.1.6 Objetivos y acciones estratégicas propuestas para la empresa GRAP S.A. de C.V.

A continuación se presentan los objetivos y acciones estratégicas propuestos para la organización económica GRAP S.A. de C.V., lo cuales forman parte de la Planeación Estratégica propuesta. Si bien la empresa únicamente cuenta con un gerente general y cuatro supervisores por tipo de inversión, la siguiente propuesta está elaborada por cada área administrativa que compete a dichos objetivos y acciones estratégicas.

Figura 14. Objetivo estratégico 1.

Área de la empresa involucrada	Administración y Alta gerencia
Horizonte de tiempo del objetivo	Corto plazo
Responsables	Alta gerencia y fundadores de la empresa
¿Quiénes deben involucrarse en la estrategia?	Se debe considerar a todo el personal de la organización
Objetivo estratégico	1 Determinar y adoptar en toda la organización una filosofía empresarial.
Línea de acción (LA)	<p>1.1 Identificar los ideales bajo los cuales fue creada la organización, así como sus antecedentes y su cultura organizacional actual.</p> <p>1.2 Plasmar por escrito los antecedentes de los fundadores, así como la historia de la organización económica.</p> <p>1.3 Establecer la filosofía empresarial de la organización.</p> <p>1.4 Establecer los valores que rigen el comportamiento y</p>

conducta de la organización económica en general.

- 1.5 Revisar la estructura organizacional actual, así como realizar los cambios necesarios para alinear la estructura con la Planeación Estratégica.
- 1.6 Realizar un análisis de los factores internos y externos de la organización económica a través de una matriz FODA, en caso de contar con uno previamente revisar su vigencia y/o actualizar.

Fuente: Elaboración propia

LA 1.1 Identificar los ideales bajo los cuales fue creada la organización, así como sus antecedentes y su cultura organizacional actual.

Identificar estos factores permitirá contar con una visión integral de lo que es la empresa hoy en día, al mismo tiempo que se podrá determinar si los valores con los que fue creada la organización económica aún persisten en la cultura organizacional o si es necesario reforzarlos.

LA 1.2 Plasmar por escrito los antecedentes de los fundadores, así como la historia de la organización económica.

Es de suma importancia que la organización plasme por escrito los antecedentes de cómo fue concebida la idea de la empresa por sus fundadores, así como la historia de la misma, ya que actualmente únicamente los fundadores conocen esta información. Compartir esta información con el personal, así como con las agentes externos a la organización que estén interesados en conocerla, permitirá que estos refuercen su sentido de pertenencia a la organización, al mismo tiempo que generará

una seguridad y confianza de los orígenes de la empresa, así como de los valores e ideales con los que fue creada.

LA 1.3 Establecer la filosofía empresarial de la organización.

La filosofía empresarial de la empresa GRAP S.A. de C.V. ya fue establecida anteriormente en el presente capítulo, ésta se realizó en colaboración con los fundadores, la alta gerencia de la empresa, y con base a las entrevistas realizadas a todo el personal de la organización.

LA 1.4 Establecer los valores que rigen el comportamiento y conducta de la organización económica en general.

Los valores de la empresa GRAP S.A. de C.V. ya fue establecida anteriormente en el presente capítulo, éstos fueron establecidos en colaboración con los fundadores, la alta gerencia de la empresa.

LA 1.5 Revisar de la estructura organizacional actual, así como realizar los cambios necesarios para alinear la estructura con la Planeación Estratégica.

Es necesario que la alta gerencia analice e identifique si la estructura organizacional actual es funcional o si existen roles dentro de la organización que no aportan valor a la misma, de ser este el caso, será requerirá los cambios necesarios en dicha estructura.

LA 1.6 Realizar un análisis de los factores internos y externos de la organización económica a través de una matriz FODA, en caso de contar con uno previamente revisar su vigencia y/o actualizar.

El análisis de los factores internos y externos de la empresa GRAP S.A. de C.V. ya fue realizado anteriormente en el presente capítulo, este análisis se realizó en colaboración con los fundadores, la alta gerencia de la empresa, y con base a las entrevistas realizadas a todo el personal de la organización.

Figura 15. Objetivo estratégico 2.

Área de la empresa involucrada	Administración y Alta gerencia	
Horizonte de tiempo del objetivo	Mediano plazo	
Responsables	Alta gerencia	
¿Quiénes deben involucrarse en la estrategia?	Se debe considerar a todo el personal de la organización	
Objetivo estratégico	2	Someter a la organización a una estandarización general.
Línea de acción (LA)	2.1	Crear instrumentos de medición aplicables a los procesos de la organización.

- 2.2 Crear productos financieros estandarizados, con base a los diferentes tipos de perfiles de inversionistas.
- 2.3 Estandarizar los procesos internos de la organización.
- 2.4 Crear manuales de procedimientos de las actividades y de los procesos que se lleven a cabo en el día a día de la organización.
- 2.5 Estandarizar las métricas del desempeño de los colaboradores de la organización.
- 2.6 Crear un control interno de todos los clientes y de las operaciones solicitadas por ellos.

Fuente: Elaboración propia

LA 2.1 Crear instrumentos de medición aplicables a los procesos de la organización.

Para que cualquier entidad económica pueda mejorar un proceso de la organización, ésta requiere medir los factores que intervienen en el proceso con el fin de conocer el estado actual del proceso y con base al nivel actual determinar las mejoras que se desean alcanzar. En el caso de la empresa bajo estudio, se propone la elaboración de cuestionarios que permitan clasificar a cada uno de los clientes de acuerdo a su perfil de inversionista, para posteriormente ofrecerle los productos de inversión y ahorro que se adapten a sus necesidades, evitando de esta forma ofrecer servicios que el cliente no está interesado en adquirir.

LA 2.2 Crear productos financieros estandarizados, con base a los diferentes tipos de perfiles de inversionistas.

Una vez identificados los perfiles de inversionistas que los clientes de la empresa tienen, se deberá elaborar productos financieros especializados y clasificados por perfil de inversión (aversión al riesgo bajo, medio y alto). Lo anterior con el fin de agilizar el proceso de la presentación de la propuesta de servicios de asesoría financiera al cliente, al mismo que facilitará a los clientes la elección de los servicios a contratar y que más se adaptan a sus expectativas. Cabe mencionar que adicional a esta estandarización de los productos financieros, la empresa continuará con las opciones de inversión y ahorro personalizados para los clientes experimentados que así lo prefieran.

LA 2.3 Estandarizar los procesos internos de la organización.

La estandarización de los procesos internos de la empresa permitirá realizar de una manera más eficiente las actividades cotidianas en la organización, al mismo tiempo que permitirá identificar los cuellos de botella en los procesos, así como también reducirá los tiempos, la complejidad de los procesos y el número de re-trabajos realizados por la falta de una guía que ayude a los colaboradores a ofrecer todos los servicios con la misma calidad y excelencia.

LA 2.4 Crear manuales de procedimientos de las actividades y de los procesos que se lleven a cabo en el día a día de la organización.

La creación de manuales de procedimientos facilitará la estandarización de los procesos de la organización, ya que servirán de guía para todos los colaboradores para realizar adecuadamente las actividades solicitadas.

LA 2.5 Estandarizar las métricas del desempeño de los colaboradores de la organización.

Si bien cada supervisor por área de la empresa bajo estudio cuenta con sus propias métricas de desempeño, aun cuando no existe evidencia documental, es necesario que se establezca un solo instrumento de medición del desempeño de los colaboradores de la organización. Lo anterior con el fin de que a todos los colaboradores se les evalúe los mismos factores y se tenga una noción certera del desempeño real de la organización y sus colaboradores.

LA 2.6 Crear un control interno de todos los clientes y de las operaciones solicitadas por ellos.

La creación de un control interno de los clientes, permitirá contar con un registro documental de las personas a las que se les ha ofrecido servicios. Lo cual le permitirá a la organización ofrecer servicios cada vez más personalizados a los clientes que lo prefieran, lo anterior con base a su comportamiento usual de inversión, y preferencia en los productos de inversión.

Figura 16. Objetivo estratégico 3.

Área de la empresa involucrada	Recursos Humanos y Administración
Horizonte de tiempo del objetivo	Corto y mediano plazo
Responsables	Alta gerencia y el departamento de recursos humanos

<p>¿Quiénes deben involucrarse en la estrategia?</p>	<p>Se debe considerar a todo el personal de la organización</p>
<p>Objetivo estratégico</p>	<p>3 Buscar la mejora de la productividad, así como de la calidad de vida laboral de los colaboradores de la organización.</p>
<p>Línea de acción (LA)</p>	<p>3.1 Crear el departamento de recursos humanos, o contratar los servicios de recursos humanos a través de outsourcing, o delegar estas actividades a un personal en específico dentro de la empresa.</p> <p>3.2 Establecer y delimitar los roles y los perfiles del personal de la organización, tanto para los colaboradores actuales como para futuras contrataciones.</p> <p>3.3 Crear programas de capacitación para todo el personal de la organización, en temas de administración, liderazgo, y de negocios en general.</p> <p>3.4 Crear un programa de sensibilización para el trato al cliente para todo el personal de la organización, en especial para los operadores de los portafolios de inversión.</p> <p>3.5 Crear programas enfocados a la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.</p> <p>3.6 Crear un control interno del personal activo de la</p>

organización.

Fuente: Elaboración propia

LA 3.1 Crear el departamento de recursos humanos, o contratar los servicios de recursos humanos a través de outsourcing, o delegar estas actividades a un personal en específico dentro de la empresa.

Se identificó que la organización económica bajo estudio no cuenta con esta área funcional, se sugiere la creación de la misma, con el fin de poder ejecutar las líneas de acción bajo esta área.

LA 3.2 Establecer y delimitar los roles y los perfiles del personal de la organización, tanto para los colaboradores actuales como para futuras contrataciones.

La delimitación de los roles de trabajo de los colaboradores ayudará a identificar el perfil adecuado que es requerido para llevar a cabo esas actividades. Al mismo tiempo que le permitirá al colaborador conocer las actividades que debe desempeñar como parte de sus labores cotidianas.

LA 3.3 Crear programas de capacitación para todo el personal de la organización, en temas de administración, liderazgo, y de negocios en general.

Si bien en la organización se llevan a cabo capacitaciones técnicas a todo el personal, también es necesario que los colaboradores sean formados en temas de negocios en general, así como de liderazgo, lo que permitirá mejorar los resultados

obtenidos por los equipos de trabajo, al mismo tiempo que le brindará al personal de una visión integral de todas las áreas de la organización económica.

LA 3.4 Crear un programa de sensibilización para el trato al cliente para todo el personal de la organización, en especial para los operadores de los portafolios de inversión.

Actualmente en la organización el único departamento que trata con los clientes es el área de desarrollo de negocios, sin embargo es posible sensibilizar y capacitar a los operadores de los portafolios de inversión en temas de atención a clientes, lo anterior con el fin de que en un futuro cada operador sea quien trate con sus clientes personalmente, lo que al mismo tiempo le brindará confianza y un servicio personalizado a cada cliente.

LA 3.5 Crear programas enfocados a la satisfacción de los colaboradores de la organización.

Se deberán implementar programas que le otorguen valor a trabajar en la organización para los colaboradores, lo anterior con el fin de aumentar y mantener la satisfacción de laborar en la empresa GRAP S.A. de C.V. Un ejemplo de estos programas son actividades de integración de los equipos de trabajo como celebrar el cumpleaños de los colaboradores.

LA 3.6 Crear un control interno del personal activo de la organización.

Contar con un control interno del personal activo de la organización, permitirá identificar con mayor facilidad el desempeño histórico de todos, y con base a esto

identificar las oportunidades de promoción. Al mismo tiempo que permitirá tener una noción certera de la nómina de la empresa.

Figura 17. Objetivo estratégico 4.

Área de la empresa involucrada	Mercadotecnia y Desarrollo de Ventas	
Horizonte de tiempo del objetivo	Corto y mediano plazo	
Responsables	Alta gerencia y el departamento de Mercadotecnia	
¿Quiénes deben involucrarse en la estrategia?	Se debe considerar a todo el personal de la organización	
Objetivo estratégico	4	Lograr un crecimiento de la organización económica acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto.
Línea de acción (LA)	4.1	Crear el departamento de mercadotecnia, o contratar los servicios de marketing a través de outsourcing, o delegar estas actividades a un personal en específico dentro de la empresa.
	4.2	Invertir en publicidad en redes sociales enfocadas a las Ciudades de Puebla y Veracruz.
	4.3	Realizar convenios estratégicos con empresas dedicadas al impulso de empresas “startups”, y posteriormente formalizar relaciones de negocios con estas empresas “startups”.

- 4.4 Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar.
- 4.5 Fidelizar a los clientes actuales.

Fuente: Elaboración propia

LA 4.1 Crear el departamento de mercadotecnia, o contratar los servicios de marketing a través de outsourcing, o delegar estas actividades a un personal en específico dentro de la empresa.

Se identificó que la organización económica bajo estudio no cuenta con esta área funcional, se sugiere la creación de la misma, con el fin de poder ejecutar las líneas de acción bajo esta área.

LA 4.2 Invertir en publicidad en redes sociales enfocadas a las Ciudades de Puebla y Veracruz.

Se deberá analizar la posibilidad de invertir en publicidad en redes sociales, en primera instancia ya que le permitirá a la empresa llegar a sus mercados metas en las Ciudades de Veracruz y Puebla, al mismo tiempo que representa una opción de publicidad de bajo costo e inclusive gratuita.

LA 4.3 Realizar convenios estratégicos con empresas dedicadas al impulso de empresas “startups”, y posteriormente formalizar relaciones de negocios con estas empresas “startups”.

El establecimiento de alianzas y convenios estratégicos con empresas dedicadas al impulso de empresas “startups” le permitirá a GRAP S.A. de C.V. continuar con la expansión de sus servicios de asesoría financiera a personas morales con necesidades de ahorro e inversión diferentes a los ofrecidos por las instituciones bancarias. Lo cual le permitirá lograr sus objetivos de crecimiento esperado.

LA 4.4 Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar.

El departamento de mercadotecnia, se asegurará que los medios de publicidad utilizados para promocionar los servicios de la empresa logren entregar el mensaje correcto y claro a los clientes potenciales de las Ciudades de Veracruz y Puebla.

LA 4.5 Fidelizar a los clientes actuales.

De igual forma, el departamento de mercadotecnia se encargará de un factor que muchas PYMES descuidan, el cual es procurar y mantener satisfecha a la clientela actual de la empresa, logrando de esta forma que el cliente sea fiel a la marca y a los servicios que se le ofrecen.

Figura 18. Objetivo estratégico 5.

Área de la empresa involucrada	Administración de la Calidad y Administración
Horizonte de tiempo del objetivo	Corto y mediano plazo

Responsables	Alta gerencia y el departamento de calidad	
¿Quiénes deben involucrarse en la estrategia?	Se debe considerar a todo el personal de la organización	
Objetivo estratégico	5	Establecer sistemas de mejora continua, y mecanismos de evaluación para asegurar la calidad en todos los procesos de la organización económica.
Línea de acción (LA)	5.1	Crear el departamento de administración de la calidad, o contratar estos servicios a través de un outsourcing, o delegar estas actividades a un personal en específico dentro de la empresa.
	5.2	Desarrollar las políticas, estándares de calidad, y mecanismos de evaluación de calidad de la organización económica.
	5.3	Impartir cursos de capacitación a todo el personal, respecto a las nuevas políticas de calidad.
	5.4	Concientizar a los colaboradores de la organización de la importancia del seguimiento de los manuales de procedimientos, y de la calidad en sus actividades cotidianas.
	5.5	Establecer programas de mejora continua en la organización.
	5.6	Realizar auditorías internas en la organización

económica.

- 5.7 Realizar un seguimiento a los servicios prestados a los clientes y recibir retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia

LA 5.1 Crear el departamento de administración de la calidad, o contratar estos servicios a través de un outsourcing, o delegar estas actividades a un personal en específico dentro de la empresa.

Se identificó que la organización económica bajo estudio no cuenta con esta área funcional, se sugiere la creación de la misma, con el fin de poder ejecutar las líneas de acción bajo esta área.

LA 5.2 Desarrollar las políticas, estándares de calidad, y mecanismos de evaluación de calidad de la organización económica.

Establecer las políticas, estándares de calidad, y mecanismos de evaluación de calidad permitirá a la organización que colaboradores cuenten con elementos que los guíen a desempeñar sus actividades con la calidad y excelencia que la empresa quiere entregar a sus clientes.

LA 5.3 Impartir cursos de capacitación a todo el personal, respecto a las nuevas políticas de calidad.

Se deberán impartir cursos de capacitación para que todo el personal tenga las herramientas para adoptar exitosamente los nuevos lineamientos y estándares de calidad que ahora rigen el comportamiento de la organización.

LA 5.4 Concientizar a los colaboradores de la organización de la importancia del seguimiento de los manuales de procedimientos, y de la calidad en sus actividades cotidianas.

Se deberán realizar campañas de concientización para los colaboradores en donde se les haga notar los impactos positivos que tiene en su vida personal y profesional el actuar con base a estándares de calidad.

LA 5.5 Establecer programas de mejora continua en la organización.

Para lograr una correcta implementación de los programas de mejora continua la empresa requerirá conocer las ideas y opiniones de todos los trabajadores, ya que son éstos los que conocen a fondo lo que sucede en la organización en el día a día. La forma de lograr lo anterior es a través de equipos de trabajos que se enfoquen en la mejora de algún proceso en específico, o bien a través de la apertura de un buzón de opiniones y sugerencias en el que los colaboradores puedan hacer llegar a la alta gerencia sus percepciones de lo que ocurre dentro de la organización así como la forma en que mejorarían aspectos de la empresa.

LA 5.6 Realizar auditorías internas en la organización económica.

Si bien el departamento o encargado de calidad es quien velará para que se cumplan con los estándares de la empresa, también es necesario que la organización realice auditorías internas cruzadas, las cuales consisten en que un

área de la empresa realice una auditoría de calidad a un área diferente, logrando de esta forma obtener una auditoría imparcial y honesta del desempeño de la organización en general.

LA 5.7 Realizar un seguimiento a los servicios prestados a los clientes y recibir retroalimentación.

Se deberán realizar y aplicar instrumentos, como cuestionarios y entrevistas de satisfacción a los clientes, con el fin de conocer de obtener una retroalimentación de las experiencias buenas y malas de los clientes a lo largo del servicio prestado. Para en una etapa posterior identificar las áreas de oportunidad de la empresa e implementar nuevos planes de acción.

Figura 19. Objetivo estratégico 6.

Área de la empresa involucrada	Contabilidad y Administración			
Horizonte de tiempo del objetivo	Corto y mediano plazo			
Responsables	Alta gerencia y el departamento de contabilidad			
¿Quiénes deben involucrarse en la estrategia?	Alta gerencia y el departamento de contabilidad			
Objetivo estratégico	6	Proporcionar	información	de los hechos

		económicos, y financieros que ocurren en la organización económica.
Línea de acción (LA)	6.1	Crear el departamento de contabilidad, o contratar los servicios a través de un outsourcing, o delegar estas actividades a un personal en específico dentro de la empresa.
	6.2	Implementar un sistema de contabilidad en la organización económica.
	6.3	Crear los formatos que facilitarán el registro de los eventos contables en el sistema de contabilidad.

Fuente: Elaboración propia

LA 6.1 Crear el departamento de contabilidad, o contratar los servicios a través de un outsourcing, o delegar estas actividades a un personal en específico dentro de la empresa.

Se identificó que la organización económica bajo estudio no cuenta con esta área funcional, se sugiere la creación de la misma, con el fin de poder ejecutar las líneas de acción bajo esta área.

LA 6.2 Implementar un sistema de contabilidad en la organización económica.

Adoptar un sistema de contabilidad le permitirá a la empresa identificar con certeza los ingresos y gastos en los que incurre a lo largo de un periodo, al mismo

tiempo que sirven de registros históricos del desempeño de la organización económica a través de los años.

LA 6.3 Crear los formatos que facilitarán el registro de los eventos contables en el sistema de contabilidad.

Tras la creación e implementación de los formatos estrictamente necesarios para llevar un control interno de los eventos contables de la empresa, ésta podrá identificar con mayor facilidad el concepto, detalle, y motivo de los ingresos o gastos incurridos. De igual forma lo anterior facilitará al área de contabilidad y a la alta gerencia en la transición al nuevo sistema de contabilidad.

Figura 20. Objetivo estratégico 7.

Área de la empresa involucrada	Administración	
Horizonte de tiempo del objetivo	Largo plazo	
Responsables	Alta gerencia	
¿Quiénes deben involucrarse en la estrategia?	Todos los departamentos de la organización económica	
Objetivo estratégico	7	Establecer las bases para facilitar la transición del modelo de negocios actual, a un formato de

franquicias.	
Línea de acción (LA)	<p>7.1 Estandarizar todos los procesos de la organización, así como establecer la estructura de los procesos con base a los manuales de procedimientos.</p> <p>7.2 Proceder al registro oficial de la franquicia para posteriormente ofertar la franquicia en el mercado nacional.</p>

Fuente: Elaboración propia

LAE 7.1 Estandarizar todos los procesos de la organización, así como establecer la estructura de los procesos con base a los manuales de procedimientos.

Como se mencionó anteriormente la empresa deberá estandarizar sus procesos internos, al mismo tiempo que deberá realizar manuales de procedimientos en los procesos que lo requieran por su grado de complejidad. Lo anterior con el fin de que en un futuro un agente externo a la organización, como los empleados del franquiciatario, puedan llevar a cabo las mismas actividades que el modelo de negocios requiere para operar. Logrando de esta forma asegurar la calidad y los estándares en los servicios prestados a todos los clientes que reciban servicios de asesoría financiera bajo la marca GRAP S.A. de C.V.

LA 7.2 Proceder al registro oficial de la franquicia para posteriormente ofertar la franquicia en el mercado nacional.

La última etapa que la organización económica deberá realizar para poder ofrecer el modelo de negocios como una franquicia bajo la marca GRAP S.A. de C.V. serán todos los registros oficiales de la franquicia.

En el presente capítulo se expuso la propuesta del modelo de Planeación Estratégico para la empresa GRAP S.A. de C.V. así como las estrategias derivadas de dicho modelo. De igual forma se realizaron las líneas de acción que la empresa tendrá que desarrollar con el fin de que alcance los objetivos planteados por el modelo de Planeación Estratégica. Cabe mencionar que tanto las líneas de acción como los objetivos planteados fueron alineados con la empresa GRAP S.A. de C.V. así como con lo que ésta quiere ser en un futuro.

El alcance del presente trabajo de investigación se limita al planteamiento de la Planeación Estratégica para la empresa GRAP S.A. de C.V. Sin embargo se deja abierta la posibilidad de realizar la documentación de la implementación del modelo propuesto, así como el impacto que haya tenido en la organización para un futuro proyecto de investigación.

CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo de investigación fue el planteamiento de la Planeación Estratégica para la empresa GRAP S.A. de C.V. Aspecto que permitiría que la organización económica asegurara su vigencia en el futuro, al mismo tiempo que le permitiría experimentar un crecimiento y un proceso de mejora continua con base a la Planeación Estratégica propuesta y sus líneas de acción.

Cabe mencionar que si bien el presente trabajo de investigación se limitó al planteamiento de la Planeación Estratégica, desde el comienzo de la investigación tanto los fundadores de la empresa GRAP S.A. de C.V., así como la alta gerencia y su personal, se mostraron interesados en implementar un modelo de Planeación Estratégica en la Organización. Principal motivo por el que se involucraron en todas las etapas del trabajo de investigación, así como en el establecimiento de la filosofía empresarial de GRAP S.A. de C.V.

El modelo de Planeación Estratégica propuesto se elaboró con el apoyo teórico del capítulo 1 y 2, al mismo tiempo que fue diseñado con base al capítulo 3, con el que se pudo comprender la situación actual de la empresa así como las características principales de su funcionamiento. Con lo anterior se cumplió el objetivo de analizar la literatura relacionada con la planeación estratégica ya sus principales corrientes.

Para la presente investigación resultó imprescindible la aplicación de un instrumento de investigación, y diversas reuniones y entrevistas con el personal y alta gerencia de la empresa bajo análisis, mismas que sirvieron para elaborar el análisis de resultados cuantitativo y cualitativo. Estos resultados se presentaron en el

capítulo 4, y se utilizaron para desarrollar el modelo de Planeación Estratégica propuesto.

El modelo de Planeación Estratégica propuesto en el capítulo 5 fue elaborado tomando en cuenta el objetivo principal del presente trabajo de investigación, el cual, como se mencionó anteriormente es proponer un modelo de Planeación Estratégica mediante el análisis integral de las áreas funcionales de la empresa GRAP S.A DE C.V., así como de la identificación efectiva de las áreas de riesgo y oportunidad con las que cuenta la misma; a través de la generación de planes de acción factibles para su aplicación de acuerdo a la toma de decisiones de la alta Gerencia.

Con base en la información y los resultados derivados del presente trabajo de investigación se acepta la hipótesis de investigación planteada, ya que como se demostró anteriormente, la Planeación Estratégica es una herramienta gerencial que le permitirá a la empresa GRAP S.A. de C.V. mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos por área.

Si bien hasta el momento la alta gerencia no ha implementado el modelo de Planeación Estratégica propuesto, a partir de la realización de la presente investigación así como de la aplicación del instrumento de investigación, la alta gerencia cuenta con una visión integral de la organización económica, lo cual le ha permitido identificar aspectos claves de la situación actual de la empresa, al mismo tiempo que le ha permitido adoptar ciertas Líneas de Acción obteniendo resultados favorables en los diferentes niveles de la organización.

Cabe mencionar que tras la implementación del modelo de Planeación Estratégica en la empresa GRAP S.A. de C.V. a través de la ejecución de las acciones estratégicas, se logrará paulatinamente un proceso de mejora continua en las áreas funcionales de la organización, que hasta ahora han operado con conocimientos empíricos y entorpecido el correcto desempeño de la organización económica.

Existen factores internos y externos de la empresa que podrían influir en un futuro en la organización económica, por lo que será necesaria la actualización del Plan Estratégico. Al mismo tiempo que se requerirá revisar de manera periódica el desarrollo de la Planeación Estratégica así como de los resultados obtenidos.

Cabe resaltar que el presente trabajo de investigación deja abierta la posibilidad de realizar la documentación de la implementación del modelo propuesto, así como el impacto que haya tenido en la organización para un futuro proyecto de investigación.

RECOMENDACIONES

- Para que el proceso de la Planeación Estratégica se lleve a cabo exitosamente, se deberá contar con el compromiso y colaboración de todos los miembros de la organización económica.
- Se recomienda la creación de las diferentes áreas funcionales como, recursos humanos, contabilidad, mercadotecnia, o en su defecto delegar las actividades de cada una de las áreas a un personal en específico.
- Se deben atender las necesidades del personal de capacitación en diversas áreas de crecimiento personal, así como se recomienda el desarrollo de actividades de integración o convivencia en los equipos de trabajo, para fortalecer el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia a la empresa.
- Se recomienda enfocar los esfuerzos del departamento de recursos humanos en el desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización.
- Se recomienda la revisión de la Planeación Estratégica tanto durante su implementación así como en una etapa posterior, con el fin de identificar si se requiere realizar ajuste alguno o cambio.
- La Planeación Estratégica debe ser actualizada mínimo una vez al año y las revisiones deben realizarse trimestralmente, considerando en todo momento que se debe mantener la flexibilidad que la Planeación Estratégica ofrece para satisfacer las necesidades de la organización.
- Se recomienda revisar la vigencia de la misión y visión de la entidad económica anualmente, lo anterior debido a los recientes planes de expansión de las actividades de la organización.
- Se recomienda darle seguimiento a la implementación de las líneas de acción propuestas en el presente trabajo de investigación, así como medir los

resultados obtenidos tras su implementación, identificando posteriormente los cambios que deban ser implementados en la organización.

REFERENCIAS

a. Impresas

- ANSOFF, Igor H., (1998). La Dirección estratégica en la práctica empresarial, Pearson,
- Basurto, Haro y Ávila (26-29 de mayo, 2015). Evaluación de la Planeación Estratégica de las Pymes en Allende, Nuevo León. Global Conference on Business and Finance. San José Costa Rica.
- Chiavenato, A., (2005). Introducción a La Teoría General Administrativa. 3ra ed. Colombia: Mcgraw-hill.
- Chiavenato, Idalberto, (2004). Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia.
- Drucker, Peter F, (1984). La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- Fred R. David, (Junio 1988). "How Companies Define Their Mission," Long Range Planning 22, no. 3: 40.
- Fred R. David, (2012). Administración Estratégica, Prentice Hall, México.
- Gary L. Neilson, Karla L. Martin, and Elizabeth Powers, (Junio 2008). The Secrets to Successful Strategy Execution, Harvard Business Review, USA.
- George, C. S., (1992). HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. México: Pretice Hall.
- G.Lank, F. N. a. A., (1998). The Family Business: its Governance for Sustainability. New York: Routledge.

- Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer, (2004). Planeación estratégica aplicada, Colombia, Mc Graw Hill.
- Gutierrez, P. H., (1997). Calidad Total y Productividad. s.l.:Mac Graw Hill.
- Hernández Sampieri, et al, (2010). Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill
- Jennings, (1996). Toma de Decisiones. CECSA, México.
- Koontz Harold y Weihrich, Heinz, (1998). Administración Una perspectiva Global, México, Mc Graw Hill.
- Leahy, D. L, (2001). "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies". Economic Journal, Noviembre, p. 12.
- Mark McNeilly, (1999). Sun Tzu y El Arte de los Negocios. 1ed. Ed Oxford, USA.
- Miklos, Tomas y Maldonado, Luis, (2000). Las decisiones políticas: De la planeación a la acción, 2ª edición, Siglo XXI Editores.
- Mintzberg y Quinn, (1995). Biblioteca de Planeación Estratégica. Tomo I. México, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., (1994). The fall and rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. USA.
- Mintzberg, H., (1987). Five P's for strategy. USA; Prentice Hall.
- Munch, G. L., (2006). Fundamentos de la Administración. 2da. ed. México: Trillas.
- Porter, Michael (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, España, Piramide.

- Porter, Michael, (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. USA.
- Porter, Michael, (1996). What is Strategy?. Harvard Business Review, USA.
- Reyes Ponce, A., (2004). Administracion Moderna. México: Limusa.
- Rodriguez Valencia, (2005). Como aplicar la Planeación Estrategica a la pequeña y mediana empresa. 5ed. Ed. Cengage learning, México.
- Rodríguez, V., (2002). Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas. Quinta Edición ed. s.l.:Cengage Learning.
- Steiner, George A., (1996). Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, una guía paso a paso, Editorial Continental, México.
- Steiner, George, & Ureña, G.E, (1983). Planeación Estratégica; lo que todo director debe saber. México. CECOSA.

b. Electrónicas

- “Glosario”, Banxico. (2015), Extraído el 08 de marzo de 2015 desde: <<<http://www.banxico.org.mx/divulgacion/glosario/glosario.html>>>
- “México: Panorama General”, WorldBank. (2015), Extraído el 09 de marzo de 2015 desde: << <http://www.bancomundial.org/es/country/México/overview>>>
- “Planificación”, RAE. (2015), Extraído el 08 de marzo de 2015 desde: << <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=planificaci%C3%B3n>>>
- “PIB per cápita”, INNE. (2015), Extraído el 09 de marzo de 2015 desde: <<http://www.inee.edu.mx/bie/mapa_indica/2009/PanoramaEducativoDeMéxico/CS/CS07/2009_CS07__.pdf>>