

Factores que inciden en la planificación de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico del municipio de Santa Rosa de cabal – Caso de estudio Hotel Vísperas.



Erika Jasmín Giraldo Rendón 466133

Jessica Ríos Montoya 447257

Proyecto de Grado para optar el título de Administradoras de Empresas

Asesor

Diego Fernando Serna Osorio

Modalidad

Trabajo de Grado

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Pereira

2019

## Resumen

Risaralda es un departamento reconocidos por sus características paisajísticas y transformaciones sociales. Prueba de ello es la declaratoria la declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero Colombiano como patrimonio inmaterial de la humanidad por parte de la UNESCO en el año 2011.

Las expectativas de este territorio han incrementado desde el punto de vista del turista extranjero hacia el desarrollo del turismo especializado y de esta misma manera, el departamento cuenta con Municipios que han definido su vocación turística mediante la identificación de sus potencialidades y diversas ofertas que permiten la llegada del turista de forma espontánea, como es el caso del Municipio de Santa Rosa de Cabal.

Lugar que con el paso de los años ha logrado posicionarse como zona para el descanso, la recreación y conexión con el medio ambiente. Es por esto que para el año 2018 logró la certificación como destino turístico sostenible, que a propósito para el año 2019 busca nuevamente obtener dicha certificación.

Sin embargo, la responsabilidad del sector público como del sector privado, se ha incrementado en términos de ordenación y uso del territorio, cuando la demanda llega en búsqueda de nuevas ofertas, consolidación de productos turísticos que permitan el acceso a la prestación de servicios y el disfrute de recursos naturales y culturales mediante experiencias inolvidables.

**PALABRAS CLAVES:** Clima organizacional, competitividad, control, costos variables, desarrollo económico, desarrollo socioeconómico, diagnósticos, dirección, diseño situacional, efectividad, eficaz, eficiente, entrevista, estadística, estándares, estudios

descriptivos, funciones de la administración, globalización, innovación, métodos, organización, planeación, tabulación, variación.

## Abstract

Risaralda is a department recognized for its landscape features and social transformations. Proof of this is the declaration of Colombian Coffee cultural landscape as intangible heritage of humanity by UNESCO in 2011.

The expectations of this territory have increased from the point of view of the foreign tourist towards the specialized tourism development and in this way, the department has towns have defined their tour vocation by means of identification their potential and various offers that allows the arrival of tourists spontaneously, as is the case of the municipality of Santa Rosa de Cabal.

This town through the years has achieved stand up as a rest area, recreation and connection with the nature. For this reasons in 2018 achieved certification like a sustainable tourist destination, this certification it's a goal for 2019.

However, the responsibility of the public and private sector has increased in terms of land use and planning, when demand comes in search of new offers, consolidation of tourism products that allows access to the provision of services and enjoy natural and cultural resources trough unforgettable experiences.

**KEYWORDS:** Organizational climate, competitiveness, control, variable costs, economic development, socio-economic development, diagnostics, management, situational design, effectiveness, effective, efficient, interview, statistics, standards, descriptive studies, administration functions, globalization, innovation, methods, organization, planning, stakeholders, tabulation, variation.

## Tabla de Contenido

1. Introducción.....	10
2. Justificación.....	12
3. Planteamiento del Problema.....	14
5.1 3.1 Formulación del problema .....	14
3.2 Pregunta de Investigación .....	15
3.3 Delimitación de la investigación .....	15
3.3.1 Espacio o territorio .....	15
3.3.2 Tiempo.....	16
3.3.3 Poblaciónl. ....	16
4. Hipótesis .....	17
5.Objetivos .....	18
5.1 Objetivo General .....	18
5.2 Objetivos Específicos .....	18
6. Marco referencial .....	19
6.1 Marco teórico .....	19
6.2 Marco Conceptual .....	24
6. 3 Marco Contextual .....	30
5. Metodología.....	31
5.2 Definición del tipo de investigación.....	31
5.3 Determinación de la población, la muestra, unidad de análisis y de observación ....	31
5.4 Recopilación de la información .....	32
5.3.1 Fuentes de Información. ....	32
5.3.2 Técnicas de recolección y organización de datos. ....	32
5.3.3 Proceso para la recolección de la información .....	32
5.3.4 Proceso de análisis - síntesis y discusión de resultados .....	33
6. Capítulo I.....	34
7. Capítulo II .....	37
Procesos administrativos para las organizaciones del siglo XXI .....	37

7.1	Conceptos básicos sobre planeación estratégica .....	39
7.2	Funciones de la planeación estratégica.....	42
7.3	Proceso de la planeación estratégica .....	43
7.4	Fase filosófica .....	45
7.5	Misión .....	46
7.6	Visión.....	50
7.7	Valores y cultura organizacionales.....	54
7.7.1	Valores humanos.....	55
7.7.2	Valores organizacionales:.....	55
7.8	Políticas.....	57
7.9	Fase analítica .....	58
7.10	Definición de objetivos estratégicos institucionales o corporativos.....	60
7.11	Análisis organizacional.....	63
7.11	Análisis del ambiente externo de las organizaciones. ....	63
7.12	El ambiente general: .....	64
7.13	Tendencias económicas: .....	67
7.14	Tendencias socioculturales: .....	69
7.15	Tendencias tecnológicas: .....	70
7.16	Ambiente sectorial o industrial: .....	71
7.17	La amenaza de los competidores potenciales:.....	72
7.18	Ambiente competitivo:.....	75
.....	.....	77
7.19	Análisis o diagnóstico interno .....	78
7.20	Matriz DOFA y factores clave de éxito .....	85
7.21	Definición y formulación de estrategias .....	89
7.22	Estrategia y ventaja competitiva.....	90
7.23	Tipos de estrategias.....	91
7.23.1	Estrategias genéricas: .....	91
7.24	Matriz de portafolio del Boston Consulting Group (BCG).....	92
7.25	Estrategias de integración .....	93
7.26	Estrategias de diversificación:.....	94
7.27	Las estrategias y los planes de contingencia .....	96

7.28 Fase operativa.....	100
7.29 Plan de acción.....	100
7.30 Presupuesto .....	101
7.31 Implementación del plan.....	103
8. Capítulo III .....	105
Generar una herramienta de direccionamiento estratégico. ....	105
8.1 Misión .....	105
8.2 Visión.....	106
8.3 Cultura organizacional.....	106
8.4 Valores Corporativos .....	106
8.5 Políticas.....	107
8.6 Objetivos estratégicos de la organización.....	108
8.7 Estructura Organizacional.....	108
9. Resultados.....	110
Conclusiones.....	111
Recomendaciones .....	112
Referencias .....	114
Anexos.....	115

## **Tabla de Ilustraciones**

Ilustración 1.Mapa de Santa Rosa de Cabal .....	30
Ilustración 2.Planeación Estratégica .....	39
Ilustración 3.Concepto de Planeación Estratégica .....	42
Ilustración 4.Funciones de Planeación Estratégica.....	43
Ilustración 5.Proceso de la planeación Estratégica .....	45
Ilustración 6.Aspectos de la Fase Filosófica de la Planeación Estratégica .....	46
Ilustración 7.Misión .....	51
Ilustración 8.Visión.....	53
Ilustración 9.Valores Corporativos .....	57
Ilustración 10.Fase Analítica de la Planeación Estratégica.....	59
Ilustración 11.Objetivos en la Planeación Estratégica .....	62
Ilustración 12. Análisis del Entorno Externo .....	64
Ilustración 13.Tendencias Mundiales .....	67
Ilustración 14.Guía para el Análisis General del Entorno Externo de las Organizaciones ..	77
Ilustración 15.Análisis del Entorno Interno .....	80
Ilustración 16.Guía Para el Análisis del Entorno Interno y su Impacto en las Organizaciones .....	83
Ilustración 17.Guía para la Elaboración de la Matriz DOFA en un plan estratégico .....	89
Ilustración 18.Esquema General de una Matriz de Portafolio o BCG .....	93
Ilustración 19.Tipos de Estrategias .....	95
Ilustración 20.Guía Para la Formulación de Planes de Contingencia .....	99
Ilustración 21.Guía General de Plan de Acción para un Plan Estratégico .....	101
Ilustración 22.Guía del Presupuesto de Inversión para un Plan Estratégico .....	102
Ilustración 23.Estructura organizacional- Hotel Vísperas.....	109



### **Tabla de Anexos**

Anexo A. Entrevista.....	115
Anexo B.Matriz de Direccionamiento Estratégico- Hotel Vísperas.....	118

## 1. Introducción

Las organizaciones están expuestas constantemente a profundos y extensos cambios, estos, son producto de la globalización, cambios en la tecnología, la apertura de nuevas empresas, competidores y el ciclo de vida de los productos y servicios; por esta razón las organizaciones que no cuentan con conocimiento suficiente, son vulnerables del desarrollo social.

El sector turístico es de gran importancia para el Municipio de Santa Rosa de Cabal, es por esto, que se realiza este proyecto acerca de los factores que inciden en la planificación de las pequeñas y medianas empresas en el sector turístico del Municipio de Santa Rosa de cabal- Hotel Vísperas, se espera contribuir con aportes para el mejoramiento del sector turístico de la región y participar en la búsqueda continua del progreso y del desarrollo socioeconómico, tanto del sector como de dicha organización.

El objetivo general de este proyecto es determinar los factores que inciden en la planificación de las pequeñas y medianas empresas, del sector turístico del Municipio de Santa Rosa de cabal- Hotel Vísperas, mediante los siguientes objetivos específicos:  
Identificar los procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa Hotel Vísperas del Municipio de Santa Rosa de Cabal - Risaralda, comparar el proceso de planificación de la empresa Hotel Vísperas del Municipio de Santa Rosa de Cabal - Risaralda con los modelos teóricos propuestos por Bernal & Sierra y finalmente proponer una herramienta de

direccionamiento estratégico que tenga utilidad para las pequeñas y medianas empresas, del sector turístico del Municipio de Santa Rosa de cabal.

Chiavenato (2016) “El ciclo de vida muestra un producto desde su nacimiento hasta su muerte. Este modelo consta de cinco etapas de la vida de un producto: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia. p 210. A partir de lo anterior, se determina que el Hotel Vísperas se sitúa en el factor de crecimiento, teniendo en cuenta la cantidad de visitas obtenidas y que se está dando a conocer en el entorno. A continuación, en el cuerpo del trabajo, se encontrará el proyecto de investigación, marco contextual donde se realiza un análisis del sector a explorar, un diseño metodológico y finalmente los resultados con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## 2. Justificación

Esta investigación busca identificar las herramientas gerenciales necesarias para el funcionamiento del Hotel Vísperas y como apoyo al empresario a posibilitar condiciones de mejora a la empresa para que ésta pueda ser más competitiva y que en un futuro cercano los resultados de esta investigación puedan ser insumos para otras organizaciones del sector y de la región.

En el transcurrir del proyecto de investigación se hace indispensable y necesario el recurrir a diferentes recursos para la recopilación de información y el desglose de la misma. Igualmente, se debe realizar la utilización de los sistemas informáticos, que servirán como herramienta para el procesamiento de la información, además como apoyo a la elaboración del trabajo.

Es importante destacar la importancia de trabajos investigativos como este, ya que brindan información pertinente y vital en el proceso de toma de decisiones, es idóneo conocer el medio o entorno, para así actuar de manera adecuada y ajustar los planes y estrategias.

Este trabajo se hace novedoso ya que, con base en el resultado, las instituciones de educación superior deben emprender acciones de apoyo en desarrollo de su proyección social que repercutan en el fortalecimiento del sector empresarial, pues este a la larga se

convierte en el receptor de sus egresados y por ello es conveniente y necesario que las empresas tengan una larga existencia en términos de su ciclo de vida.

Con el fin de justificar el desarrollo de este proyecto, es relevante tener presente las herramientas administrativas que toda pequeña y mediana empresa debe no solo tener sino aplicar en la ejecución de sus procesos.

Las herramientas administrativas son la gestión técnica de una empresa, con el fin de apoyar en la toma de decisiones dentro de las organizaciones; pueden ayudar al análisis de los problemas para encontrar soluciones o en la gestión de proyectos. No basta con conocer las herramientas, sino que es primordial saber utilizarlas, cuándo y dónde se deben implementar, si no se utilizan en el momento adecuado y en el problema exacto, no muestran los resultados esperados.

### **3. Planteamiento del Problema**

#### **5.1 3.1 Formulación del problema**

El Municipio de Santa Rosa de Cabal se caracteriza por tener una zona rural muy amplia respecto a la zona urbana que es tan solo el 4% de su extensión total. El territorio es montañoso y su relieve hace parte de la Cordillera Central, recalcando el antiguo Nevado de Santa Isabel situado en el límite con el departamento del Tolima y la Cuchilla de Corozal. (Informe socioeconómico santa rosa de cabal 2017, PDF).

Según el Plan Municipal de Desarrollo 2016- 2019 que se denomina “Santa Rosa de Cabal Turística, Cultural y Educadora Nuestro Objetivo Común”, se plantea impulsar el turismo en la región y apoyar al mejoramiento y la conservación del medio ambiente. El sector turismo es una de las actividades de mayor crecimiento de la economía local por lo cual se requiere una formación educativa, recuperar de la identidad, reconocer los atractivos y servicios turísticos que ofrece el Municipio, de manera que se logre mostrar el Paisaje Cultural Cafetero –PCC- como atractivo de nuestra cultura y herencia, generar un valor agregado al servicio turístico, mejorar la accesibilidad y utilizar los medios de promoción eficaces alineados con el Plan de Desarrollo de Santa Rosa de Cabal. (Programa No. 2 PAISAJE CULTURAL CAFETERO)

Santa Rosa de Cabal gracias a que posee grandes atractivos como los balnearios de aguas termales y un pequeño lago de barro medicinal con grandes propiedades para la piel, conserva

su arquitectura en las casas típicas, su iglesia principal y el parque de las araucarias en el centro del pueblo.

Hotel Vísperas, un lugar que ha tenido trayectoria en la historia de Santa Rosa de Cabal, ha realizado mejoras para innovar y atraer a clientes, pero con falencias en el direccionamiento estratégico que se ve reflejado en los procesos realizados por cada uno de los colaboradores y en la optimización de los recursos.

Sin lugar a duda existen una variedad de aspectos indispensables en el desarrollo positivo de las pequeñas y medianas empresas como la innovación, creatividad, crecimiento continuo. Todos estos aspectos hacen parte fundamental e indispensable del desarrollo competitivo, buscando que las empresas se fortalezcan, mantengan o desaparezcan. Por esto, la importancia de desarrollar este trabajo de investigación, si requieren cumplir a cabalidad con el plan de desarrollo de la organización.

### **3.2 Pregunta de Investigación**

En relación a lo anterior la pregunta de investigación sería la siguiente: ¿Qué factores inciden en la planificación de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico del municipio de Santa Rosa de Cabal?

### **3.3 Delimitación de la investigación**

#### **3.3.1 Espacio o territorio:**

Municipio de Santa Rosa de Cabal ubicado al sur oriente del Departamento de Risaralda en las coordenadas 4 grados 52 minutos latitud norte y 75 grados 37 minutos de longitud oeste, su cabecera municipal se encuentra a 1840 metros sobre el nivel del mar y a

una distancia de 15 kilómetros de Pereira.

**3.3.2 Tiempo:** Año 2018- 2019

**3.3.3 Población:** Sector turístico Santa rosa de cabal.



#### 4. Hipótesis

- Las organizaciones utilizan todos los procesos administrativos de planificación para gerenciar las mismas.
- Las organizaciones no utilizan todos los procesos administrativos de planificación para gerenciar las mismas.

Se espera contribuir con aportes para el mejoramiento del sector, ya que como actores de la realidad social se hace importante participar en la búsqueda del progreso y del desarrollo socioeconómico. En este caso elegimos la segunda Hipótesis que dará respuesta al objetivo general del presente trabajo de investigación.

A continuación, en el cuerpo del trabajo, se encontrará el proyecto de investigación, marco de referencia que remite a las categorías y unidades de análisis, un diseño metodológico y finalmente la fase de resultados con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **5.Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

5.1.1 Determinar los factores que inciden en la planificación de las pequeñas y medianas empresas, del sector turístico del municipio de Santa Rosa de cabal- Hotel Vísperas.

### **5.2 Objetivos Específicos**

**5.2.1** Identificar los procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa Hotel Vísperas del Municipio de Santa Rosa de Cabal - Risaralda.

**5.2.2** Comparar el proceso de planificación de la empresa Hotel Vísperas del Municipio de Santa Rosa de Cabal - Risaralda con los modelos teóricos propuestos por Bernal & Sierra.

**5.2.3** Proponer una herramienta de direccionamiento estratégico que tenga utilidad para las pequeñas y medianas empresas, del sector turístico del municipio de Santa Rosa de cabal.

## 6. Marco referencial

### 6.1 Marco teórico

Es de destacar el significado de la palabra PYMES, que no es más que la abreviatura de pequeñas y medianas empresa, existiendo diferencia entre ambas, es de subrayar que el presente trabajo va enfocado a la pequeña empresa.

La clasificación de empresas se categoriza por el nivel de ingresos anuales por las actividades relacionadas, las empresas que hacen parte del sector servicios y que tengan ingresos anualmente superiores a (32.988 UVT) inferiores o iguales a (131.951 UVT) son consideradas pequeñas empresas. Según el decreto 957 de 05 de junio de 2019.

Escuela clásica de la administración, como su nombre lo indica, es aquella que en la formulación de sus principios y en la búsqueda de soluciones, acude al método científico. Sobresalen dos exponentes de esta escuela y son Taylor y Fayol. (Cardona, 1925).

La obra de Taylor parte del concepto que las diversas actividades que se ejecutan en las empresas deben llevarse a cabo racionalmente, aplicando métodos científicos. A esta posibilidad de racionalización se llega si previamente se estudian todas las operaciones con el fin de establecer cuáles son sus características y concluir los mejores métodos para ejecutar cada una de ellas. Este estudio de las operaciones industriales debe conducir a formular conclusiones que permitan mejorar la eficiencia del trabajador que las ejecuta. De

esta manera se forma una teoría administrativa sobre la organización, racionalización y supervisión del trabajo. (Cardona, 1925).

Taylor hizo énfasis en la importancia de la coordinación de los departamentos de una empresa para que, al evitar un funcionamiento desarticulado, se logre la armonía. La buena coordinación se refleja en la disminución del despilfarro industrial y de la ineficiencia laboral. Para alcanzar esa armonía es necesario controlar rigurosamente cada una de las operaciones del proceso industrial. De esta manera se puede reforzar lo que se está haciendo correctamente y corregir las desviaciones o fallas que se vayan detectando (Cardona, 1925).

Para Fayol, los procedimientos administrativos eran instrumentos muy importantes para la buena dirección de toda empresa, puesto que permitían el diagnóstico y la solución de muchas dificultades, propias de las organizaciones de su tiempo; es necesario destacar que las teorías de Fayol fueron concebidas para la dirección de las empresas y, por lo tanto, pusieron mayor énfasis sobre los aspectos estructurales y gerenciales (Cardona, 1925).

Los fundamentos teóricos de Taylor parten de la afirmación que el principal propósito de la administración, es lograr la máxima prosperidad tanto para patronos como para obreros.

Los fundamentos teóricos de Fayol parten de un modelo de estructura funcional de la empresa: todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse entre los seis grupos siguientes: operaciones técnicas (corresponde a las actividades relacionadas con la elaboración del producto o la prestación del servicio, según el objetivo de la empresa ya que requieren, por parte de las personas que los elaboran o atienden una habilidad y conocimientos técnicos especiales), operaciones comerciales (se refiere a las actividades relacionadas con las ventas y la circulación de los productos, o a la prestación de los

servicios, requiere conocimiento del mercado, de la competencia, de los costos y de los precios), operaciones financieras (son las actividades necesarias para conseguir y administrar el capital, sin dinero no puede funcionar una empresa), operaciones de seguridad (corresponden a las actividades relativas a la protección de los bienes y de las personas), operaciones de contabilidad (se refiere a los registros de las operaciones que se realizan con el fin de mantener al día la información necesaria para conocer la situación de la empresa en un momento dado, especialmente en lo que respecta a su situación económica y financiera) y, finalmente las operaciones administrativas (concibe las funciones de previsión o planeación, organización, mando, coordinación y control) (Cardona, 1925).

Teoría X / Y: El representante es Douglas Mac Gregor quien elaboró esta teoría con una perspectiva mecanicista. El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. El concepto de la organización es de positivos: Y y negativos X. La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición.

La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Autócrata = X versus Autocontrol= Y (Losrecursoshumanos.com)

Teoría neoclásica: Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo la perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente. Los aportes de esta teoría es que le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además, incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una

dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

(Losrecursoshumanos.com)

Teoría estructuralista: Su representante es James Burnham en 1947. La perspectiva la ubica sobre la estructura organizacional, las personas y el ambiente. Tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. La organización es considerada una unidad social grande y compleja. Se basa en un sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones. Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales. (Losrecursoshumanos.com)

Teoría burocrática: Esta teoría fue esbozada por Max Weber en 1940. Su perspectiva se basa en la estructura organizacional. Se basa en la organización formal y el enfoque es un sistema cerrado. La organización es humana pero basada en la racionalidad. Las características de la organización son una serie de normas y reglamentos, división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos. Los aportes son un enfoque de sistema cerrado, énfasis en la planeación y control, establecimientos de tipos de sociedades y autoridades. (Losrecursoshumanos.com)

Teoría de los sistemas. El referente de esta teoría es Ludwing von Bertalanffy (1951). Tiene una perspectiva integradora, y define a la organización como un sistema abierto o cerrado. No se limita a la división y coordinación entre los departamentos como teorías anteriores. Los aportes de esta teoría, es el globalismo o totalidad. Define la Entropía:

tendencia de los sistemas a desgastarse. Las organizaciones como clases de sistemas sociales. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los objetivos organizacionales son, evitar la entropía. Los incentivos son tecnificarse. Y los resultados que busca esta organización son la tecnificación y la agilidad de los procesos.

(Losrecursoshumanos.com)

Teoría matemática. Los representantes de esta teoría son: Herbert Simón, Von Neumann y Mongesntem. Se desarrolló entre 1947-1954, desde una perspectiva de toma de decisiones acertadas. El enfoque de organización es cuantitativo. Y se concibe a la organización como un espacio donde se aplican procesos decisorios. La teoría de la matemática se basa en dos perspectivas: la del proceso y la del problema, de las cuales se obtiene las características de la toma de decisiones que son: Decisiones programadas y no programadas. Las aportaciones son: teorías de los juegos: estrategia y análisis de conflictos, de los grafos: técnicas de planeación y programación por medio de redes -de las colas: cuida el tiempo de espera, la cantidad de clientes y el tiempo de prestación del servicio.

(Losrecursoshumanos.com)

Teoría contingencial: Elaborada en 1980 por William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns. La organización es un sistema abierto. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas. Subraya el ajuste entre procesos organizacionales y las características de la situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias. Considera que el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el

comportamiento. Los objetivos organizacionales son: tener un plan A, B y C para cada situación. (Losrecursoshumanos.com)

## **6.2 Marco Conceptual**

### **Clima organizacional:**

Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización o grupo, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

### **Competitividad:**

La competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

### **Control:**

Proceso que permite medir el desempeño, establecer la comparación del desempeño con parámetros y tomar medidas necesarias para mejorarlo.

### **Costos variables:**

Gastos que cambian en proporción a la actividad de una empresa. El costo variable es la suma de los costos marginales en todas las unidades producidas.

### **Desarrollo económico:**



Capacidad de producir y obtener riqueza, además éste puede ser tanto a nivel del desarrollo personal como aplicado también a países o regiones. Ya sea en uno o en otro caso, el desarrollo está ligado al sustento y la expansión económica de modo tal que garantice el bienestar, se mantenga la prosperidad y satisfaga las necesidades personales o sociales de las personas.

**Desarrollo socioeconómico:**

Capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

**Diagnósticos:**

El o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evolución o análisis sobre determinado ámbito u objeto. Tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

**Dirección:**

Proceso que permite establecer comunicación con los trabajadores, conducir y motivar a los colaboradores en sus intentos por alcanzar las metas de la organización.

**Diseño situacional:**

Es una herramienta empresarial, que ayuda a identificar la visión, misión, maniobras (acciones estratégicas), recursos (fortalezas y debilidades), condiciones ideales y valores

fundamentales de una empresa, de manera que se conviertan en la fuerza vital y faciliten una comunicación clara y efectiva.

**Efectividad:**

Es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto) y está orientado al qué.

**Eficaz:**

Conseguir metas y objetivos propuestos, independientemente del uso que se le haya dado a los recursos. La eficacia hace referencia a los resultados obtenidos en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos.

**Eficiente:**

Obtener metas y objetivos empleando los medios de la mejor manera (tiempo, recursos materiales, etc.).

**Entrevista:**

Técnica de recolección de datos que se realiza a varias o una persona para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

**Estadística:**

Estudio que reúne, clasifica y recuenta todos los hechos que tienen una determinada característica en común, para poder llegar a conclusiones a partir de los datos numéricos extraídos.

**Estándares:**

Un estándar es un documento establecido por consenso, aprobado por un cuerpo reconocido, y que ofrece reglas, guías o características para que se use repetidamente.

**Estudios descriptivos:**

Estudia situaciones que generalmente ocurren en condiciones naturales.

**Funciones de la administración:**

Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones. Conjunto de actos administrativos realizados en cumplimiento de normas o leyes llevadas a cabo por un órgano responsable del sector público.

**Globalización:**

Es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado, en una aldea global.

**Innovación:**

Acción continua a lo largo del tiempo que abarca diferentes campos del desarrollo humano, se acostumbra a asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad.

**Métodos:**

Conjunto de estrategias y herramientas que se utilizan para llegar a un objetivo preciso, el método por lo general representa un medio instrumental por el cual se realizan las obras que cotidianamente se hacen.

**Organización:**

Proceso que permite diseñar los cargos y las actividades específicas, definir las posiciones del staff, coordinar las tareas laborales y definir la asignación de recursos.

**Planeación:**

Proceso que permite establecer los objetivos, la misión de la empresa, estudiar alternativas, determinar los recursos necesarios y generar estrategias para alcanzar los objetivos.

Es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren de varios elementos, primero se debe comprender y analizar una cosa o situación específica, para luego pasar a la definir los objetivos que se quieren alcanzar, de cierta forma, el planear algo define el lugar o momento en donde se encuentra algo o alguien, plantea a donde se quiere ir e indica paso a paso lo que se debe hacer para llegar hasta allí.

**Stakeholders:**

Palabra en inglés que significa “interesado o parte interesada” usada dentro del ámbito empresarial, para hacer referencia a todas aquellas organizaciones o personas afectadas por las diferentes decisiones y actividades de una empresa, que pueden impactar económica, ambiental y socialmente a dichas grupos.

**Tabulación:**

Expresión de valores, magnitudes, conceptos, etc., por medio de tablas o cuadros. La tabulación y el análisis de los datos recogidos en estos cuestionarios permiten estimar la audiencia bruta de los diferentes medios.

**Variación:**

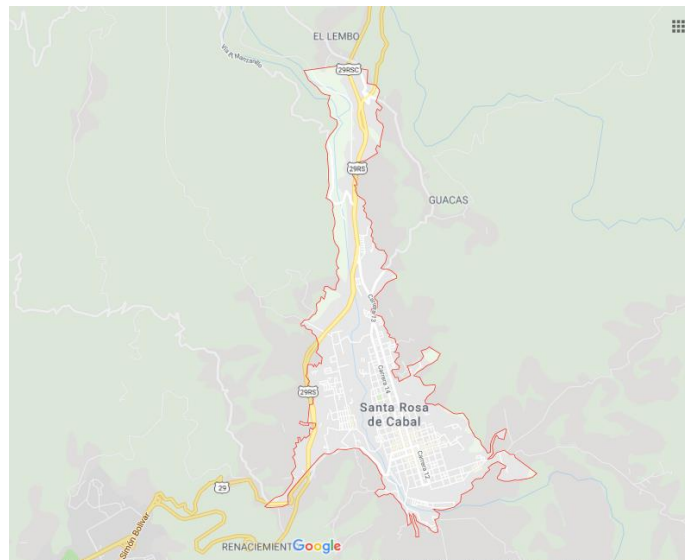
Cambio, alteración, modificación, transformación, mudanza, innovación, mutación.

La variación es un fenómeno propio de todos los procesos productivos que se observa en el momento de comparar lo real con lo deseado o esperado de las características de calidad.

### 6. 3 Marco Contextual

El Municipio de Santa Rosa de Cabal, hace parte del Departamento de Risaralda, al igual que del Eje cafetero, ubicado en la región andina.

*Ilustración 1. Mapa de Santa Rosa de Cabal*



*Fuente Google Maps*

Este municipio cuenta con una población de 72,634 habitantes aproximadamente, según los datos del Departamento de planeación (2017), con una gran tradición cafetera y gastronómica, cuenta con una amplia oferta hotelera tanto en la zona urbana como rural para cualquier tipo de clientes. De esta manera es reconocido a nivel Nacional e Internacional por tener uno de los atractivos más significativos de Colombia, como lo son sus aguas termales, siendo destinado por el Ministerio de Industria y Comercio (MinCIT)

como municipio de carácter turístico según la resolución N° 0348 de 2017 por la cual se determinan los sitios de interés turísticos en los artículos 1 y 2.

También cabe destacar la certificación que adquirió en el año 2018 como destino turístico sostenible mediante la Norma Técnica de Sostenibilidad de Turismo Sostenible 001 (NTS-TS 001) que comprende las áreas del parque las Araucarias, Finca del café, Termales de San Vicente y Termales de Santa Rosa.

## **5. Metodología**

### **5.2 Definición del tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa, por lo cual es necesario saber cómo está a nivel estructural la organización y tener comunicación con los diferentes actores que contemplan el sector turístico, es muy importante el rol en la recolección de la información, ya que el objetivo de esta investigación, es el hallar las particularidades que permitan diversificar el fenómeno investigado de otros, buscando así un factor diferenciador.

### **5.3 Determinación de la población, la muestra, unidad de análisis y de observación**

La población participante en el desarrollo de la investigación es el Hotel Vísperas ubicado en el Municipio de Santa Rosa de Cabal, el cual ofrece a sus turistas experiencias únicas, de acuerdo con la información registrada en ASOTURISMO la cifra estimada de turistas es de 460.000 al año, que se hospedan por lo menos una noche. Adicionalmente,

según las cifras entregadas por termales San Vicente y termales Santa Rosa reciben alrededor de 800.000 visitantes al año.

## **5.4 Recopilación de la información**

### **5.3.1 Fuentes de Información.**

**Primarias.** Para llevar a cabo esta investigación es necesario recoger, procesar identificar y analizar y finalmente interpretar la información que resulta a través de la entrevista realizada a la gerente del Hotel Víspera ubicado en el municipio de Santa Rosa de Cabal.

### **5.3.2 Técnicas de recolección y organización de datos.**

Para la recolección de la información se utilizarán entrevistas, encuestas y trabajo de campo apoyado de la matriz de direccionamiento estratégico y las 5 Fuerzas de Porter, que serán un instrumento diseñado con la intención de cumplir lo trazado en los objetivos de la investigación.

Las entrevistas consisten en la respuesta de una serie de preguntas en relación con la implementación de las funciones administrativas que permitirán determinar en qué grado son apropiadas y ejecutadas en el desarrollo microempresarial, así mismo facilitará identificar la existencia de la correlación con el ciclo de vida de ellas.

### **5.3.3 Proceso para la recolección de la información**

El instrumento para la recolección de la información, consiste en entrevistas realizadas a la Gerente de la organización, cuyo modelo aparece catalogado como anexo 1. Está diseñada de tal forma que permite la recolección a través de la planificación, dirección, organización y control, estas son herramientas esenciales de planificación estratégica.



#### **5.3.4 Proceso de análisis - síntesis y discusión de resultados**

Para evaluar la eficacia del instrumento, se identificó una falencia que fue tomada en cuenta para continuar de forma efectiva y eficiente la aplicación de la herramienta, esta oportunidad de mejora detectada hace referencia al desconocimiento de las personas en el tema específicamente de la planeación, para lo que se implementó, al momento de iniciar las encuestas, una pequeña introducción al empresario de que es el ejercicio de la planeación y cuáles son sus características, con el fin de tengan claro el concepto para brindar sus respuestas

## 6. Capítulo I

### **Identificar los procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa Vísperas Hotel.**

Se realizó una entrevista a la gerente del Hotel Vísperas María Isabel García Serna el día 01 de septiembre de 2019.

Preguntas:

1. ¿El hotel Vísperas cuenta con misión y visión?

De acuerdo a la respuesta dada se identifica que el Hotel Vísperas cuentan con misión y visión, pero no han sido actualizados acorde a la reestructuración de dicho establecimiento.

- 2- ¿Realiza procesos de Planeación?

Realizan procesos de planeación de forma empírica y día a día, es decir, no tienen un manual de procedimientos establecido.

- 3- ¿A través de qué métodos se toman las decisiones de la organización, son programados o no programados?

Dependiendo de la situación se realizan de manera programados y no programados, cuando se trata de temas financieros si se toman su tiempo y planifican, cuando son temas más sencillos toman la decisión sin pensarlo tanto.

4- ¿Con qué frecuencia ejecuta los métodos?

Todo depende de las inversiones y las situaciones.

5- ¿Cómo está conformada su organización?

El personal de Vísperas cuenta con un propietario, gerente, administrador, dos empleados que ayudan en el hotel y cocina, jefe de cocina, que es el chef y los fines de semana dos personas que colaboran con el café.

6- ¿Cuenta con manual de funciones para sus colaboradores?

Cuenta con un manual de funciones, pero realmente requiere de una actualización ya que se cambiaron algunas funciones.

7- ¿Qué acciones emprende para lograr la efectividad de las estrategias?

Se evidencia la constancia, disciplina y el asesoramiento de personas expertas en el tema.

8- ¿Qué control se lleva para la distribución efectiva de los recursos financieros de la organización?

Se evidencia que los controles que se llevan a cabo en dicha organización están a cargo de una sola persona de la en este caso es la contadora, quien es la encargada de registrar gastos, entradas y demás día a día. Es un factor bastante importante en toda organización, pero debe estar a cargo de varias personas con el fin de estar al tanto de lo que sucede.

9- ¿Qué compromiso genera Hotel Víspera con el medio ambiente?

Se identifica que El hotel Vísperas está certificado en sostenibilidad ambiental, a través de acciones como tratamiento de aguas residuales, manejo de residuos sólidos, sistema para descomponer desechos orgánicos y también cuenta con permisos ambientales de concesión de aguas y de vertimientos.

10- ¿El hotel vísperas cuenta con algún proceso de control para el manejo de residuos?

Se observa que están comprometidos con el medio ambiente, y en sitios como la cocina se realiza la respectiva separación de residuos, el vidrio, papel y los residuos orgánicos son llevados a una planta de compostaje.

## 7. Capítulo II

### **Procesos administrativos para las organizaciones del siglo XXI**

A continuación, se da a conocer las ideas que plantean Bernal Torres, C. A, Sierra Arango, H. D. (2013) del libro Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Colombia y al finalizar este capítulo se realiza un análisis respecto a Hotel Vísperas.

Ahora que se comprende lo que es la planeación de forma general, este tercer capítulo tiene como propósito realizar una presentación de los aspectos relevantes de la planeación estratégica, como manera de administrar para responder más efectivamente a las condiciones y los retos del nuevo ambiente de las organizaciones.

Ante el ambiente actual, caracterizado por el cambio, la incertidumbre, la desigualdad, la complejidad, la internacionalización, la globalización y la competitividad, entre otros rasgos que implican grandes retos para todo tipo de organización, se hace necesario administrar de modo estratégico las organizaciones; con eso se está haciendo referencia a la necesidad de una forma de pensar y actuar creativamente tanto en el ámbito corporativo (nivel directivo o global de la organización) como en los niveles funcionales (directivos de áreas funcionales como producción u operaciones, mercadeo, desarrollo humano, finanzas, etc.) y en el nivel operativo (demás trabajadores u operarios), y para ello se requiere que los procesos de planeación, organización, dirección y control en toda organización sean estratégicos.

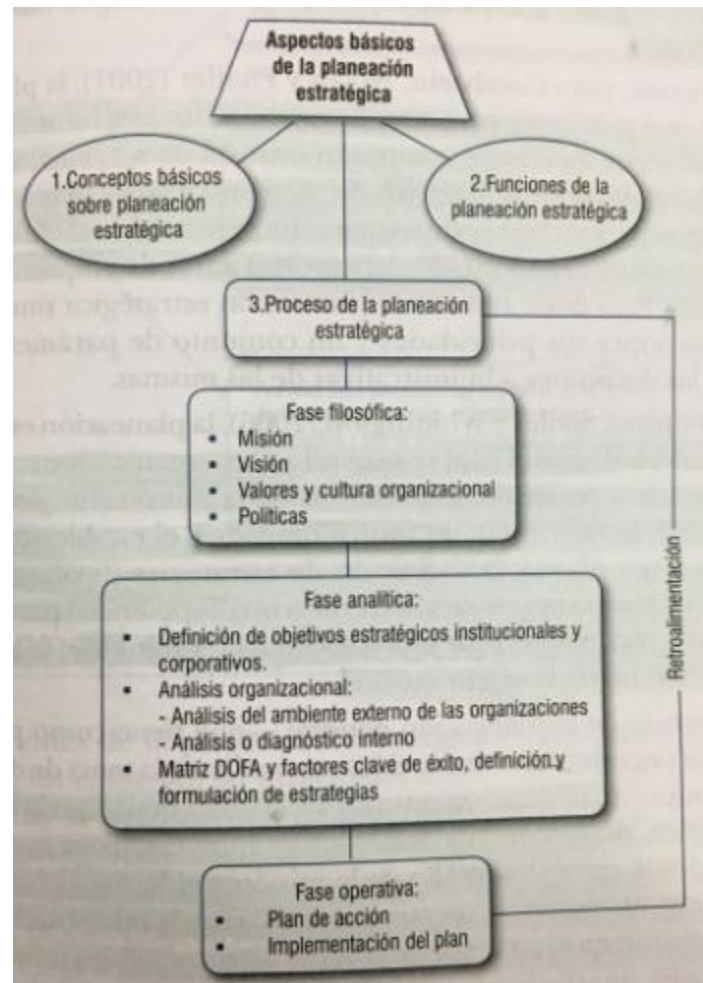
En este sentido, para la permanencia y la competitividad en este nuevo ambiente de las organizaciones, se requieren habilidades específicas que incluyen, entre otras, las capacidades de:

- Conocer el entorno de forma permanente para responder a sus cambios y retos.
- Utilizar de forma inteligente los recursos limitados de parte de las respectivas organizaciones.
- Anticiparse y responder a las necesidades cambiantes y exigentes de los clientes.
- Adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, tanto los relacionados con los procesos productivos como los relacionados con las TIC.
- Administrar de manera efectiva aquello que la empresa hace mejor que sus competidores.
- Estructurar de forma creativa (estratégica) las actividades, responsabilidades y autoridad, con el propósito de que los objetivos de las respectivas organizaciones se logren de manera efectiva y competitiva.
- Dirigir de forma creativa, de tal modo que se logren el compromiso y la motivación de todas y cada una de las personas en la organización para la consecución de los objetivos corporativos u organizacionales.
- Evaluar y retroalimentar el desempeño organizacional e individual de forma estratégica, con el propósito de realizar los ajustes necesarios para la competitividad de las personas que laboran en la organización y, por ende, la competitividad de ésta.

En general, dadas las condiciones cambiantes, globales y competitivas que hoy enfrentan las organizaciones, se requiere una forma de administrar cada vez más estratégica que les permita diferenciarse de su competencia con una mejor respuesta a los retos del entorno. Esto demanda de las personas en las organizaciones, especialmente de sus directivos, una actitud mental innovadora, flexible y comprometida con la capacitación permanente de sus

colaboradores, a tal punto que el conocimiento se convierta en el recurso estratégico para la competitividad de su organización.

*Ilustración 2. Planeación Estratégica*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### **7.1 Conceptos básicos sobre planeación estratégica**

En la actualidad, existe una gran diversidad de conceptos sobre lo que se entiende por planeación estratégica; por ello, a continuación, se hace una breve presentación de algunas

de las definiciones más usadas y que sirven para entender su significado y la importancia de este tipo de planeación para la actividad de las organizaciones de toda índole.

Para Martínez Villegas, la planeación estratégica es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta al futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzarlos respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la competencia, y asigna los recursos para tal efecto.

Martínez Villegas Fabian (citado por Bernal & Sierra, 2013) piensa que la planeación estratégica es el proceso de proyectar las organizaciones al futuro mediante una definición de su misión (propósito o razón de ser) y su visión (gran propósito), establecer sus objetivos de mediano y largo plazo, y definir las estrategias para su logro de manera diferenciada de la competencia a partir de un análisis adecuado del entorno antes de emprender cualquier acción. Para estos autores, la planeación estratégica suministra a las organizaciones sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas de las mismas.

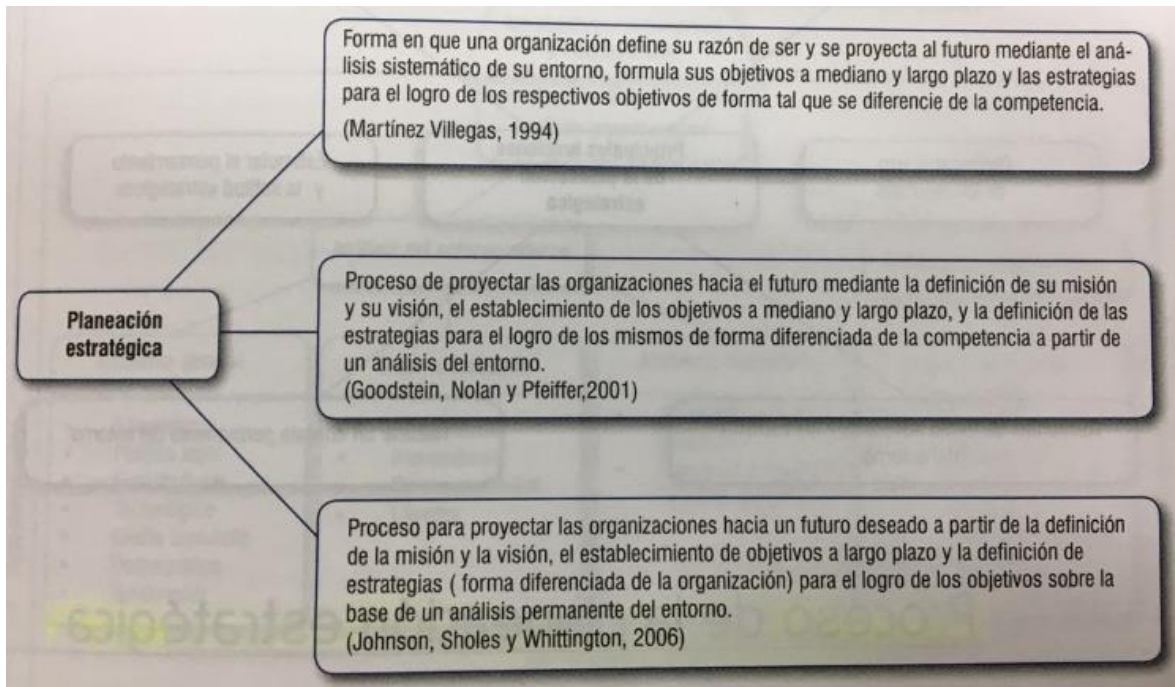
Para Johnson, Scholes y Whittington ( citado por Bernal & Sierra 2013) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se proyectan las organizaciones hacia un futuro deseado a partir de la definición de la misión (fin global de la organización), la visión (estado futuro deseado), el establecimiento de objetivos a largo plazo y la definición de estrategias (forma de lograr cierta ventaja para la organización frente a la competencia) para el logro de los objetivos, sobre la base de un conocimiento permanente del entorno interno y externo de la organización.



A diferencia de la planeación general que tiene como propósito proyectar las organizaciones hacia el futuro mediante la toma de decisiones en el presente-, la planeación estratégica ayuda a que tanto la dirección de las organizaciones como sus demás integrantes canalicen sus recursos y capacidades hacia el desarrollo de la misión y el logro de la visión de cada organización, mediante un conocimiento real de las oportunidades y los retos del entorno en el cual opera, o la industria o ámbito donde actúa, de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, de las fortalezas y carencias de su competencia, de las potencialidades y restricciones de sus proveedores, y de sus propias capacidades y limitaciones.

En síntesis, la planeación estratégica es un tipo de planeación que se caracteriza principalmente por la forma de lograr sus objetivos, es decir, por la estrategia, entendida ésta como la forma más adecuada y que diferencia a una organización de otra en la forma como se logran sus objetivos, los cuales, a su vez, responden al desarrollo de su razón de ser (misión) y el logro de su visión (el gran sueño).

*Ilustración 3. Concepto de Planeación Estratégica*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

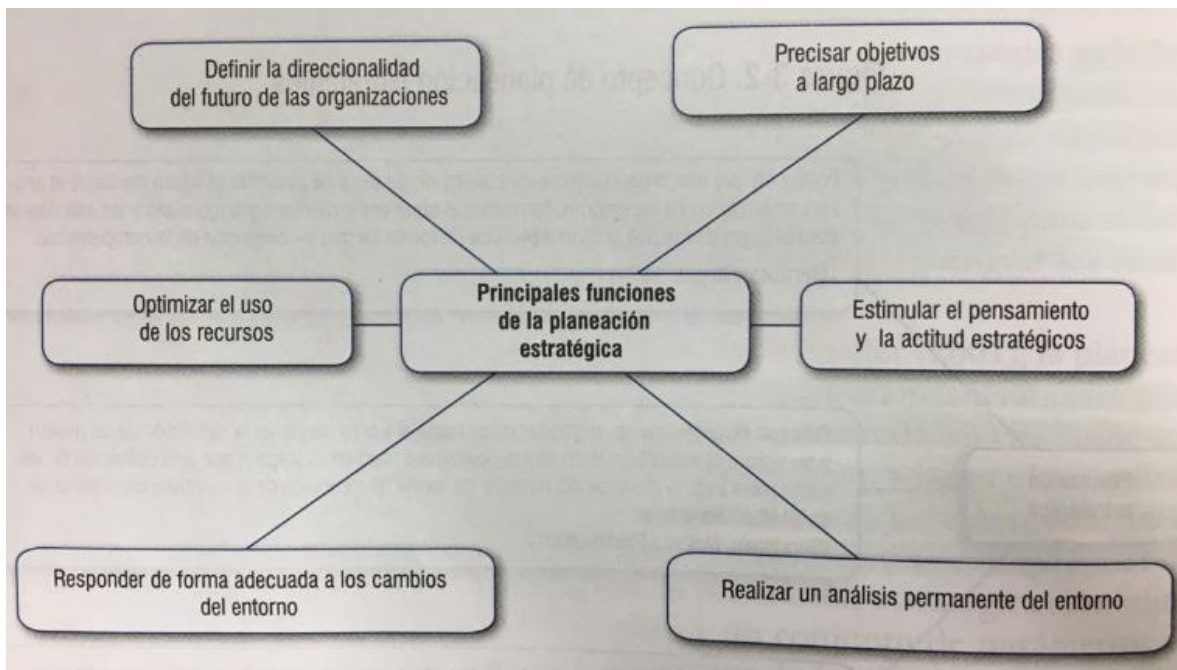
## **7.2 Funciones de la planeación estratégica**

Las funciones de la planeación estratégica en las organizaciones son variadas; sin embargo, las principales son;

- Facilitar la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Estimular el pensamiento y la actitud estratégicos tanto de directivos como de cada una de las personas que conforman las organizaciones, para idear e implementar las mejores y diferentes formas de lograr los objetivos de éstas.

- Garantizar Una mayor optimización de los recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para el buen desempeño de éstas.
- Lograr una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno y de sus propios recursos y capacidades.

*Ilustración 4. Funciones de Planeación Estratégica*



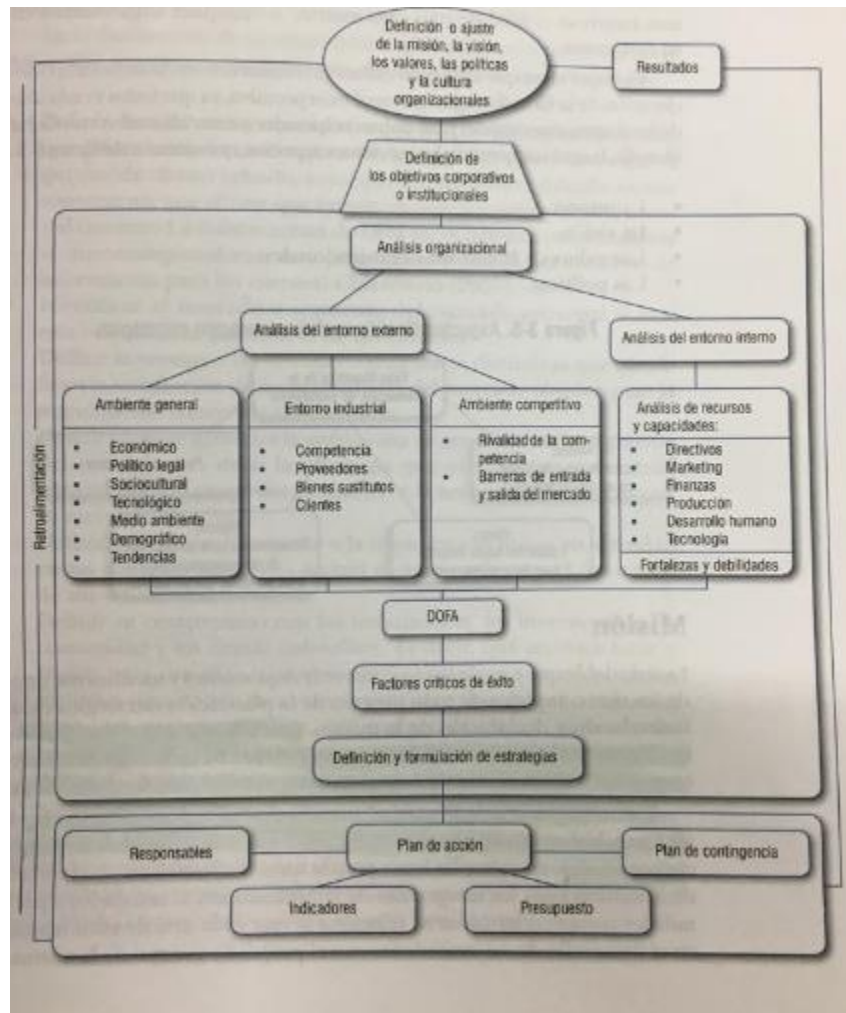
*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### **7.3 Proceso de la planeación estratégica**

A continuación, se muestran los diferentes aspectos a considerar en la formulación de un plan estratégico. Dichos aspectos se suelen clasificar en las siguientes dimensiones o fases del proceso de la planeación estratégica:

- Fase filosófica, que comprende la definición o ajuste de la misión, la visión, los valores y las políticas institucionales o corporativas.
- Fase analítica, conformada por la definición de objetivos corporativos u organizacionales, el análisis del entorno externo e interno de la propia organización en sus situaciones presentes y prospectivas, y la determinación de estrategias para la consecución de los respectivos objetivos.
- Fase táctica u operativa, la cual comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables) y la asignación del presupuesto de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico.

*Ilustración 5. Proceso de la planeación Estratégica*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

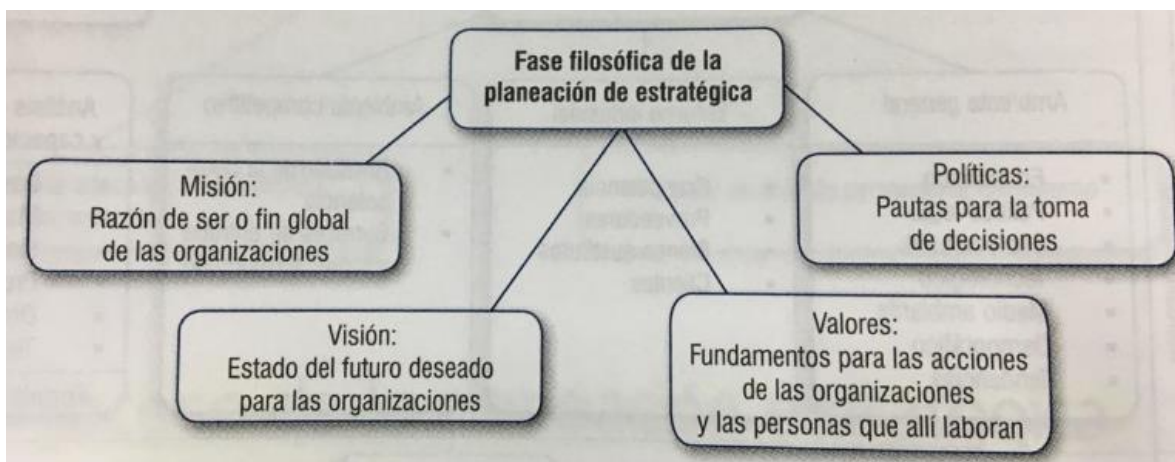
#### **7.4 Fase filosófica**

La denominada “filosofía organizacional o corporativa” es la forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones o corporaciones (extendiendo el término “corporación” a la compañía diversificada, es decir, con varias unidades de negocio, en las que cada unidad de negocio es toda una empresa, o filial de una casa matriz).

Es importante que todo plan estratégico comience con la definición o declaración de la filosofía organizacional o corporativa, ya que todos y cada uno de los demás aspectos del plan deben responder y estar alineados con dicha filosofía, la cual comprende los siguientes aspectos:

- La misión.
- La visión.
- Los valores y la cultura organizacionales.
- Las políticas.

*Ilustración 6. Aspectos de la Fase Filosófica de la Planeación Estratégica*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

## 7.5 Misión

Es indudable que uno de los aspectos más importantes y usualmente uno de los más complejos de todo proceso de la planeación estratégica es la formulación o declaración de la misión, entendida como el enunciado que describe el propósito, es decir, la razón de ser

de cada organización o corporación (para el caso de organizaciones o compañías diversificadas).

La misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones, y establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender cómo se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma.

La declaración de la misión debe estar vinculada con los valores o principios, la visión y las políticas organizacionales o corporativas. Una buena declaración de la misión debe comunicar emociones y sentimientos que despierten interés por la organización o corporación, tanto de los trabajadores como de los inversionistas, los clientes, los proveedores y la comunidad, entre otros stakeholders.

En la declaración de su misión, las organizaciones o corporaciones deben dar respuesta a las siguientes dimensiones de sus actividades:

- Definir claramente las necesidades que han decidido satisfacer, más que definir bienes o servicios a ofrecer (por ejemplo, una compañía que decide ofrecer calzado, antes que decir que ofrece calzado, es más conveniente que afirme que brinda elegancia y comodidad al vestir y al caminar. La misión actual de IBM no es fabricar computadoras ni microcomputadoras, sino proporcionar soluciones creativas de información para los clientes).
- Identificar el mercado o segmento del mercado principal al cual está orientada la satisfacción de necesidades.

- Definir la ventaja o las ventajas competitivas distintivas que identificarán la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo para la organización frente a la competencia.
- Definir cómo se garantizará la respectiva satisfacción de necesidades del respectivo segmento del mercado, es decir, la estrategia que utilizará la organización para cumplir tal propósito de satisfacer la necesidad identificada en su mercado objetivo.
- Definir por qué se les permite a las organizadoras ubicar su actividad en un contexto social y se tiene una actitud determinada para el desarrollo de sus actividades.
- Definir su compromiso con los trabajadores, los inversionistas, la comunidad y los demás stakeholders. Es decir, qué acciones tiene y realiza para con ellos (por ejemplo, la organización o corporación garantiza capacitación permanente para sus trabajadores y retribución justa para sus inversionistas, está comprometida con el desarrollo nacional a través de la generación de empleo y con la conservación del medio ambiente).

Para muchos teóricos de la planeación estratégica, es importante que las misiones se redacten en primera persona del plural (por ejemplo, “Somos una empresa dedicada a ofrecer comodidad para el descanso”), ya que, según estos teóricos, con ello se logra un mayor compromiso del personal de la organización con la filosofía institucional.

Por otra parte, los estudios empíricos tienden a indicar que hay una mejor disposición al compromiso del personal con las declaraciones de la misión cuando sus miembros participan en su formulación; sin embargo, en otros casos donde la misión es formulada por la dirección de las organizaciones o las corporaciones, y la misma es clara y motivadora, también hay gran compromiso de los trabajadores para su desarrollo.



Ahora, de acuerdo con Goodstein et al., la declaración de una misión se puede evaluar mediante los siguientes criterios.

- El enunciado de la misión debe ser claro para todo el personal de la organización o corporación y sus stakeholders.
- Dicho enunciado debe ser breve, de tal forma que se garantice su asimilación y su recordación por parte del personal de la organización o corporación.
- La misión debe incluir una declaración detallada de las necesidades que decidió satisfacer la compañía, el segmento del mercado, y las capacidades y los recursos con que cuenta la organización o corporación para satisfacer dichas necesidades.
- Se deben reflejar las ventajas competitivas de la organización o corporación.
- La misión debe ser amplia y permitir flexibilidad para su implementación, pero concreta en cuanto refleja el pensamiento de la organización.
- Debe señalar los criterios para la toma de decisiones en los diferentes niveles administrativos.
- Debe reflejar la filosofía de la organización o corporación, es decir, su razón de ser.
- Debe ser realista y motivadora para cualquiera que la conozca, en particular, para todo el personal que labora en la organización o corporación.

Aunque no toda declaración de la misión cumple con los criterios anteriores, es importante considerarlos a todos en el momento de formularla, ya que, en la medida en que ellos estén presentes en el enunciado de la misión, será más probable que ésta tenga mayor efecto en la actividad de las organizaciones o corporaciones.

Por otra parte, aunque la misión traduce la esencia de la filosofía institucional, ésta debe ser actualizable de manera permanente y redimensionarse al ritmo de los cambios en el entorno

externo e interno, y, en algunos casos, ser proactiva, anticipar producir cambios en dichos entornos.

Con el propósito de ilustrar el tema de la misión, a continuación, se da un ejemplo de una misión a nivel de una organización:

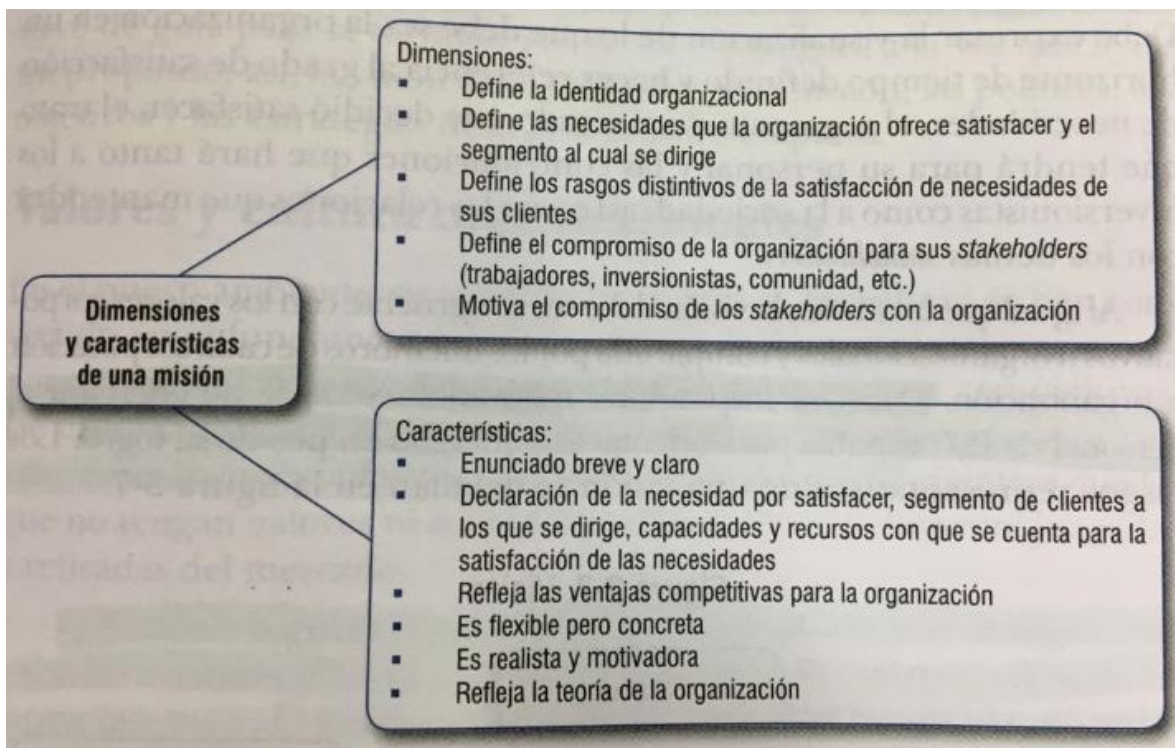
"Somos una compañía en el sector de la construcción, dedicada a ofrecer un ambiente de comodidad y descanso aún bajo costo y con diseños exclusivos, en un ambiente de tranquilidad y cerca de su trabajo para las personas que disponen de poco tiempo para compartir con sus familias. Para ello, contamos con personal con excelentes cualidades humanas y profesionales a su servicio, y a quien consideramos nuestro mayor recurso, por lo cual igualmente es fuente de nuestra preocupación. Asimismo, estamos comprometidos con garantizar una retribución justa a nuestro personal y a nuestros inversionistas, así como con la conservación del medio ambiente y el desarrollo del país mediante la generación de empleo calificado y bien remunerado".

No obstante, lo anterior, existen declaraciones de misiones en forma de lemas, como, por ejemplo: "Nuestra misión es hacer feliz a la gente".

## **7.6 Visión**

Otro de los aspectos fundamentales en un proceso de planeación lo constituye la declaración de la visión de las organizaciones o corporaciones, es decir, la visualización del futuro que desean y tienen los líderes para éstas.

*Ilustración 7.Misión*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

La visión es, entonces, una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. Al respecto, Joel Barker afirma que la visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y los objetivos futuros de una organización o corporación que significativamente va más allá de su entorno actual y su posición competitiva. Es una imagen de un futuro ideal realista pero atractivo para la organización o corporación, una condición que induce a las personas a asumir compromisos para alcanzar dicho sueño o imagen que visualiza un estado de futuro mejor.

Por lo tanto, la visión proporciona la dirección hacia la cual la organización deberá moverse durante un horizonte de tiempo para lograr la imagen o visualización a la que pretende

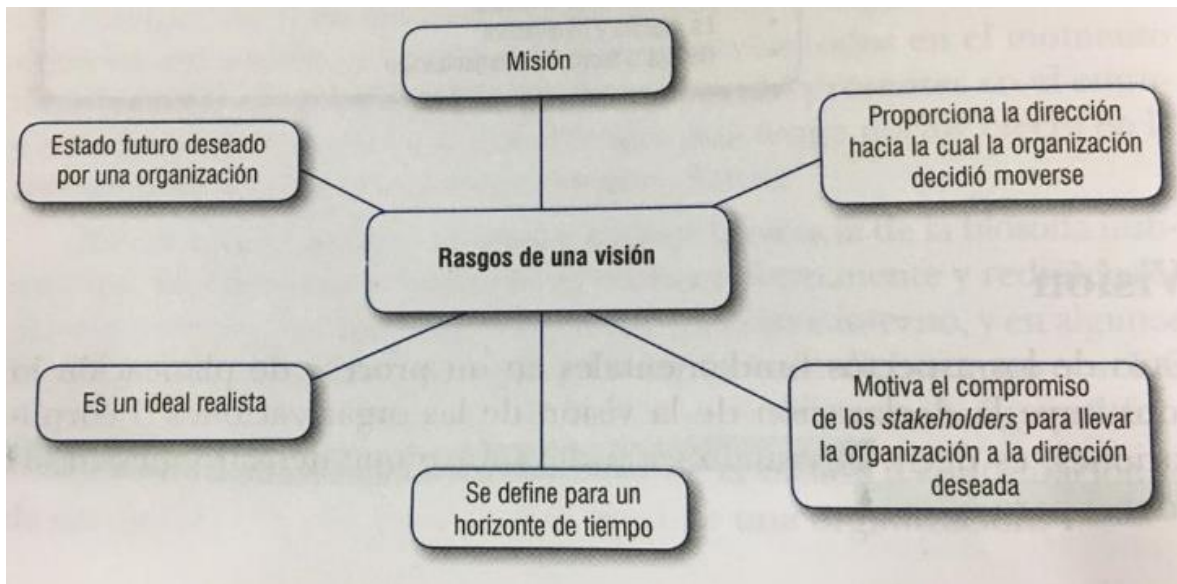
llegar. Es decir, indica un sentido de futuro y orienta el comportamiento de las personas de la organización frente al destino que ésta desea construir o realizar.

La visión es un ideal realista o sueño al que se quiere llevar a la organización o corporación y que motiva a sus miembros a realizarla. Debe expresar la visualización de lo que debe ser la organización en un horizonte de tiempo definido y hacer referencia al grado de satisfacción de necesidades, el segmento de mercado que se decidió satisfacer, el trato que tendrá para su personal y las contribuciones que hará tanto a los inversionistas como a la sociedad, así como las relaciones que mantendrá con los demás stakeholders.

Al igual que la misión, la visión debe ser congruente con los valores corporativos u organizacionales y compartida por los miembros de cada corporación u organización. Debe ser inspiradora, motivadora y capaz de energizar al personal de la compañía para orientar sus energías en pos de su logro.

Para la mayoría de los expertos en temas de planeación, la declaración de la visión debe ser tarea principal de los directivos de las compañías, y se debe garantizar que sea comprendida y compartida por todos y cada uno de sus integrantes, ya que la visión es el ideal al que todos quieren aspirar como personas y como integrantes de su respectiva organización.

*Ilustración 8. Visión*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

Un ejemplo de visión es el siguiente:

“En los próximos 10 años, nuestra compañía debe ser la más destacada en el sector de la construcción en el país, anticipando las expectativas y necesidades de bienestar de nuestros clientes, así como garantizando espacios cómodos y exclusivos para compartir en familia.

Para ello, contamos con personal con las más altas cualidades humanas y profesionales, que representará nuestro activo más importante; igualmente, ofreceremos una retribución atractiva para nuestros inversionistas y aportes significativos a la sociedad”.

En tanto, para Sema Gómez, la visión de una organización sirve de guía para la formulación de las estrategias, a la vez que le da un propósito; así, la visión debe reflejarse en la misión, las políticas, los objetivos y las estrategias de la institución o empresa.

### **7.7 Valores y cultura organizacionales**

En el nuevo ambiente mundial de los negocios, los valores se han convertido en el fundamento de las acciones de las organizaciones o corporaciones que quieren permanecer en el mercado y ser competitivas. De esta manera, en el nuevo orden mundial, las organizaciones con valores serán apreciadas por sus diferentes stakeholders, mientras que las que no tengan valores ni actúen con ellos serán rápidamente juzgadas y retiradas del mercado.

Los valores regulan la vida de las organizaciones y, por consiguiente, todas las acciones y decisiones de éstas se fundamentan en ellos, de tal forma que en todo proceso de planeación es importante identificarlos y analizarlos (y en caso que se requiera, ajustarlos o redefinirse), con el propósito de enmarcar los diferentes aspectos de la planeación; dichos valores son el punto de referencia para la planeación.

Además, los valores son parte integral de la cultura organizacional o corporación y, por ende, el marco de referencia del actuar de las organizaciones al ser incorporados por las personas que las integran y se constituyen en la expresión de la filosofía institucional. Para Sema Gómez, la cultura organizacional corporativa es el medio a través del cual se transmiten, se socializan y se hacen realidad los valores.

En las organizaciones, los valores condicionan la definición de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y la implementación del plan de acción, así como la toma de decisiones en las organizaciones. Por esto, una de las tareas primordiales de la gerencia es lograr que las compañías definan claramente sus valores organizacionales o corporativos y que éstos sean comprendidos y practicados por cada uno de sus integrantes.

En el nuevo ambiente de las organizaciones se requiere, entonces, contar con una definición clara de sus valores que guíen su filosofía institucional, la cual, a su vez, es el fundamento para el comportamiento de la corporación y, por ende, de sus integrantes, y la clave para lograr un desempeño competitivo en el mercado.

Por otra parte, es importante señalar que, durante años recientes, al hacerse referencia a los valores en las organizaciones, éstos se han definido o agrupado en dos categorías:

### **7.7.1 Valores humanos**

Es necesario que estos valores sean firmes, aunque cambie la misión. Se entienden por valores humanos los criterios de regulación de la conducta, en busca de una vida orientada al perfeccionamiento humano de las personas y la sociedad. Entre algunos de los valores humanos usuales en el contexto de las organizaciones, se mencionan los siguientes:

- El respeto por las personas.
- La honestidad.
- La responsabilidad.
- El compromiso.
- La justicia.

### **7.7.2 Valores organizacionales:**

Son los valores relacionados con la actividad puramente administrativa que pueden ser flexibles y cambiantes. Los valores organizacionales son aquellos criterios o pautas de comportamiento que orientan a la organización o compañía a ser cada vez mejor como compañía en sentido integral (mejor espacio de trabajo para las personas que allí laboran, mejores bienes o servicios para los clientes, mejores relaciones con los proveedores y la

competencia, contribución adecuada al desarrollo de la sociedad). Entre los valores administrativos u organizacionales, se suelen mencionar los siguientes:

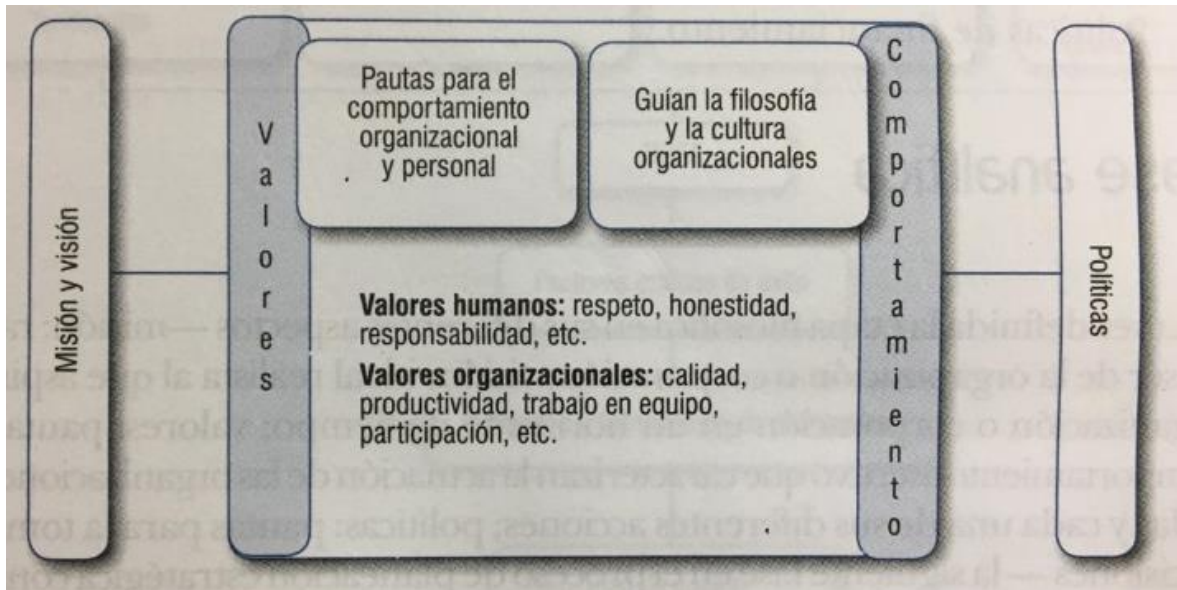
- La calidad.
- La productividad.
- La participación.
- El liderazgo.
- El compromiso con los clientes.
- La responsabilidad social.
- El trabajo en equipo.
- La innovación.
- La disposición al cambio.
- La competitividad.

En síntesis, una buena planeación es aquella que tiene como fundamento una excelente definición de valores organizacionales corporativos que son compartidos y practicados por cada uno de sus integrantes y son el reflejo de su cultura organizacional o corporativa.

Finalmente, es de mencionar que, así como en algunas compañías la misión institucional se expresa en forma de lemas, en el caso de los valores, en algunas organizaciones se expresan en forma de credos. Sin embargo, la forma como se expresan los valores en las organizaciones es un aspecto secundario, ya que lo realmente importante es que los mismos



*Ilustración 9. Valores Corporativos*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### **7.8 Políticas**

Otro aspecto o rasgo fundamental en la filosofía de toda organización-y que, al igual que la misión, la visión y los principios o valores, es distintivo de la cultura de las organizaciones-lo constituye la definición de políticas o pautas claras para la toma de decisiones.

Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos. Asimismo, son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones.

Las políticas son clave en el proceso de la planeación estratégica, ya que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones, y toda planeación es un proceso de toma de decisiones presentes para el futuro de las organizaciones.

Para Koontz y Wehrich, las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, evitando la repetición del análisis de situaciones iguales o similares cada vez que se presentan; unifican criterios y facilitan la delegación de autoridad en el interior de las organizaciones, donde existen diferentes tipos de políticas, tales como:

- Políticas de precios.
- Políticas de ventas.
- Políticas para formulación de planes estratégicos.
- Políticas de contratación de personal.
- Políticas de salarios.
- Políticas de presupuestos.
- Políticas de endeudamiento.
- Políticas de financiamiento.

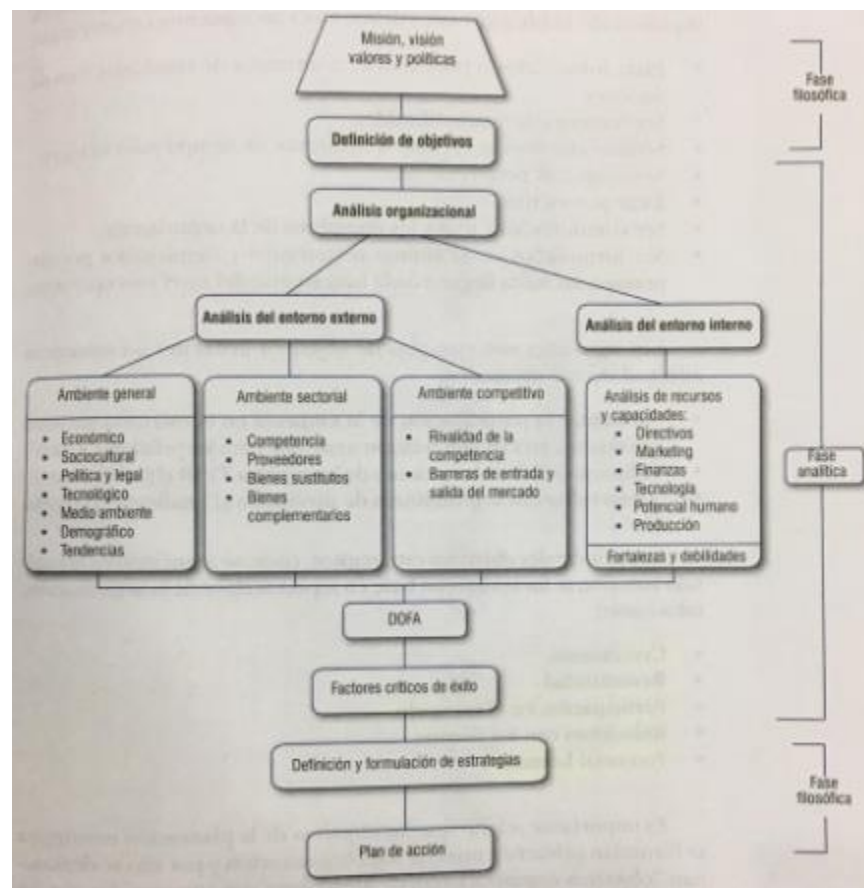
### **7.9 Fase analítica**

Una vez definida la etapa filosófica en sus diferentes aspectos -misión: razón de ser de la organización o corporación; visión: ideal realista al que aspira la organización o corporación en un horizonte de tiempo; valores: pautas de comportamiento asertivo que caracterizan la actuación de la organización en todas y cada una de sus diferentes acciones; políticas: pautas para la toma de decisiones-, la siguiente fase en el proceso de la planeación estratégica consiste en el desarrollo y la definición de estos aspectos:

- Definición de los objetivos institucionales o corporativos de las compañías y ajustes sobre la base del respectivo diagnóstico organizacional interno y externo.

- Elaboración de un análisis del ambiente interno y externo de la compañía u organización.
- Identificación, evaluación y definición de las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos institucionales, sobre la base del conocimiento del entorno interno y externo, actual y futuro.

*Ilustración 10. Fase Analítica de la Planeación Estratégica*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### **7.10 Definición de objetivos estratégicos institucionales o corporativos**

Sobre la base de una buena definición o ajuste de la filosofía organizacional se determinan los objetivos estratégicos para un horizonte de tiempo futuro, usualmente de largo plazo, los cuales deben estar en concordancia con la misión, la visión, los valores y las políticas, es decir, con la filosofía organizacional.

Rara Robbins y Coulter,<sup>48</sup> una buena formulación de objetivos en la planeación implica que éstos deben tener las siguientes características:

- Estar formulados o planteados en términos de resultados y no de acciones.
- Ser mensurables y cuantificables.
- Señalar claramente el plazo u horizonte de tiempo para su logro.
- Ser Exigentes pero realistas.
- Estar por escrito.
- Ser Comunicados a todos los miembros de la organización.
- Ser formulados en el ámbito corporativo y desplegados por dependencias hasta llegar a cada funcionario del nivel más operativo.

Los siguientes son ejemplos de objetivos generales o estratégicos adecuadamente diseñados:

- “Aumentar la participación de la empresa en el mercado nacional en relación con el año anterior (2009) en un 5% al finalizar el año 2010”.
- “Adquirir el 20% de las acciones de la empresa TPJR en el mes de julio de 2009”.
- “Desarrollar dos nuevas líneas de productos al finalizar el año 2008”.
- Los principales objetivos estratégicos, como se mencionó en el capítulo anterior, se formulan en aspectos clave de la organización, tales como:

- Crecimiento.
- Rentabilidad.
- Participación en el mercado.
- Relaciones con los clientes.
- Potencial humano.

Es importante aclarar que los objetivos en la planeación estratégica se formulan primero a nivel de toda la organización, y por ello se los denomina “objetivos organizacionales”; luego, éstos son compartidos por las diferentes dependencias o unidades de negocio, quienes los desglosan en objetivos de la respectiva dependencia o unidad de negocio, denominados “objetivos funcionales” (por ser los que define cada área funcional: finanzas, mercadeo, producción y potencial humano), que se desprenden de los respectivos objetivos organizacionales; a su vez, de los objetivos funcionales se desprenden o se fijan los objetivos operativos, que son los que debe lograr cada división en su actividad diaria.

Cuando se trata de compañías diversificadas y que, por ende, poseen varias unidades estratégicas de negocio -una compañía posee varias empresas con productos (bienes o servicios) no relacionados-, los objetivos que se definen para toda la compañía se denominan “objetivos corporativos”; de éstos se desprenden los objetivos para cada unidad estratégica de negocio, luego, los objetivos funcionales, y finalmente, los objetivos operativos.

Los objetivos estratégicos, es decir, los que la compañía u organización seleccionó como los más adecuados para lograr competitividad para un determinado horizonte de tiempo futuro- se fijan a escala global o corporativa y luego, a partir de ellos, se formulan los objetivos de cada unidad de negocio, área o división en que está estructurada la

organización para el desarrollo de sus actividades; así se desagregan hasta llegar a los niveles más operativos. Sin embargo, los resultados se obtienen de forma inversa, es decir, desde los niveles operativos hasta la dirección general de la organización, de forma agregada.

Por ejemplo, el objetivo “Aumentar la participación de la empresa en el mercado nacional en relación con el año anterior (2009) en un 5% al finalizar el año 2010” es definido y formulado por la dirección de la compañía (y su definición puede o no contar con la participación de personas de las diferentes unidades de negocio o dependencias y niveles jerárquicos de dicha compañía); luego, este objetivo corporativo u organizacional es comunicado a los directivos de las diferentes unidades de negocio o dependencias para que formulen sus respectivos objetivos en función del objetivo corporativo u organizacional, quienes los comunican a sus divisiones junto con los objetivos que ellos han definido para el logro del objetivo general, de tal manera que cada división formule los objetivos que permitirán desarrollar los objetivos de la dependencia, y éstas, los de la compañía en su conjunto.

*Ilustración 11. Objetivos en la Planeación Estratégica*

Objetivos estratégicos		
Características	Niveles	Tipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser planteados en términos de resultados y no de acciones</li> <li>• Ser mensurables y cuantificables</li> <li>• Definir el plazo u horizonte de tiempo para su logro</li> <li>• Estar por escrito</li> <li>• Ser exigentes pero realistas</li> <li>• Ser comunicados al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativos</li> <li>• Para las unidades de negocio</li> <li>• Funcionales</li> <li>• Operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Participación en el mercado</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Calidad</li> </ul>

*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### **7.11 Análisis organizacional**

Luego de formular los objetivos estratégicos, en la planeación estratégica se procede a realizar un análisis detallado del entorno externo e interno de la organización, con el propósito de identificar las diferentes oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D) que afectarán de forma positiva o negativa la dinámica de la organización o corporación (cuando la compañía es diversificada) para el logro de sus objetivos estratégicos.

### **7.11 Análisis del ambiente externo de las organizaciones.**

En un ambiente caracterizado por rápidos, complejos e inciertos cambios en las diferentes dimensiones sociales, políticas, legales, demográficas, culturales y medioambientales, por grandes desarrollos de las TIC y por un mayor grado de competitividad, internacionalización y globalización del nuevo orden mundial, es indispensable que las organizaciones conozcan el entorno y la influencia que éste tiene y tendrá en el desarrollo de sus actividades.

Este nuevo orden mundial obliga cada vez más a los directivos y demás integrantes de las organizaciones a comprender de forma precisa su ambiente externo local, nacional, regional y mundial para lograr permanecer en el mercado y ser competitivas.

Así, es usual que hoy las organizaciones estén interesadas en conocer lo que está pasando en el mundo en general y en el ambiente económico global, lo que hacen sus competidores, las necesidades y expectativas de los clientes cada vez más diversos y exigentes, las tendencias mundiales en los diferentes aspectos organizacionales, etc., con el propósito de aprovechar sus recursos y capacidades para ser más competitivas y responder a los retos de este nuevo orden mundial.

El propósito del análisis externo es el de identificar y analizar las oportunidades (O) y amenazas (A) o retos del entorno que tienen que enfrentar o enfrentarán las organizaciones o corporaciones en el momento actual y futuro para el desarrollo de sus actividades. Para el estudio del ambiente externo de las organizaciones o corporaciones, se suelen estudiar de forma interrelacionada tres dimensiones principales de este entorno, que se detallan a continuación del siguiente esquema.

*Ilustración 12. Análisis del Entorno Externo*

Análisis del entorno externo		
Ambiente general	Ambiente sectorial	Ambiente competitivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económico</li> <li>• Sociocultural</li> <li>• Político y legal</li> <li>• Tecnológico</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Demográfico</li> <li>• Tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Bienes sustitutos</li> <li>• Bienes complementarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivalidad de la competencia</li> <li>• Barreras de entrada y salida del mercado</li> </ul>
Oportunidades y amenazas		

*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### **7.12 El ambiente general:**

Este ambiente está constituido por los diferentes aspectos de las condiciones sociodemográficas, culturales, económicas, políticas, legales y tecnológicas de orden nacional y mundial, así como por las tendencias en estos órdenes que influyen, influirán o pueden influir sobre una industria u organización. A continuación, se presentan algunas consideraciones generales sobre las condiciones del entorno o ambiente en el que actúan las organizaciones y sobre la importancia de que éstas tengan un sólido conocimiento de dicho entorno para ser competitivas:



- **Condiciones económicas:** las organizaciones necesitan conocer de forma detallada las condiciones económicas nacionales, internacionales y mundiales actuales y futuras, tales como las tasas de inflación, las tasas de interés, la capacidad adquisitiva de las personas, el crecimiento del producto interno bruto (PIB), el ingreso per cápita, el sistema económico, etc., las cuales ejercen influencia positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) sobre la actividad de las organizaciones. Así, para entender a las organizaciones y su administración, es indispensable comprender la teoría económica, y tener un sólido conocimiento de los indicadores y las decisiones económicas. Por esto, para una buena administración, es indispensable una sólida formación en Economía, ya que es la base sobre la que descansan la mayoría de las decisiones que se toman en el ámbito de las organizadoras.
- **Condiciones políticas y legales:** las condiciones políticas y legales del orden nacional y mundial, como los cambios de gobierno, la continuidad o no de programas por parte de los gobiernos, las legislaciones comerciales y fiscales, etc., son factores que afectan y afectarán la actividad de las organizaciones y, por lo tanto, sus directivos deben estar al tanto de estos hechos y considerarlos al momento de tomar decisiones relacionadas con la actividad actual y futura de la organización.
- **Condiciones socioculturales:** los efectos de la globalización en las condiciones socioculturales de los diferentes países y del mundo en general han modificado y modificarán radicalmente las costumbres, los valores, los hábitos, etc., de las personas, lo que hace que las expectativas y la dinámica de las sociedades cambien en ese sentido y que las organizaciones deban adaptarse a dichos cambios; por

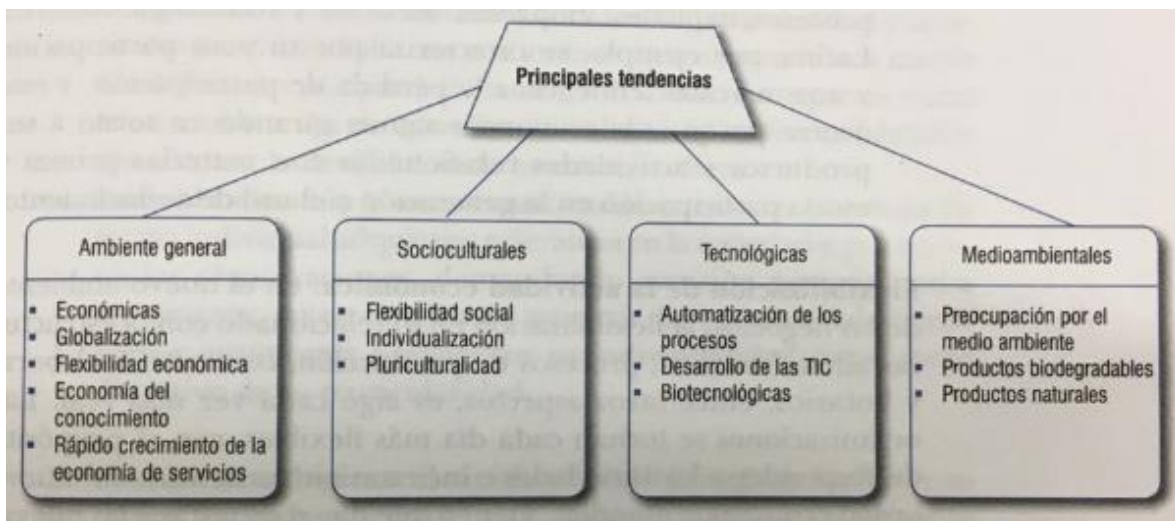
consiguiente, los directivos de las organizaciones deben estar atentos a ellos y tomar decisiones en tal sentido.

- Condiciones demográficas: al igual que las condiciones socioculturales, las condiciones demográficas se refieren a características concretas de una población, tales como sexo, edad, escolaridad, estructura familiar, etc. Dichas condiciones y los cambios de estas características afectan los planes y decisiones que tengan que ver con la actividad de las organizaciones.
- Condiciones tecnológicas: para algunos expertos y tratadistas de la sociedad y las organizaciones, estamos viviendo en la era de las tecnologías de la información y las comunicaciones, con un marcado énfasis en la nano- tecnología y la biotecnología. A diario, somos bombardeados por los adelantos y usos de las tecnologías en las diferentes actividades del ser humano y en las actividades de las organizaciones, a tal punto que hoy la mayoría de los procesos productivos son altamente automatizados. Las nuevas tecnologías favorecen las innovaciones de productos y de procesos, así como la aplicación de conocimientos de forma efectiva a los procesos organizacionales, lo que les permite a las corporaciones ser más competitivas. Por tal razón, tener información y conocer los efectos de estas tecnologías para reaccionar ante ellas de manera positiva y saber aprovechar la propia tecnología es un imperativo para la competitividad de las organizaciones en el nuevo ambiente de los negocios.
- Condiciones medioambientales o biofísicas: las condiciones medioambientales hacen referencia al clima, la topografía y los espacios biofísicos del ambiente en el que operan y operarán las organizaciones. Es indudable que las condiciones

atmosféricas como el calentamiento del planeta y la presencia de fenómenos naturales como tornados y tsunamis son rasgos de cambios en las condiciones biofísicas del planeta, que necesariamente afectan la actividad de las organizaciones y de las personas en general.

En cuanto a las tendencias mundiales, el nuevo orden de la sociedad enfrenta una serie de retos y disposiciones que afectan y afectarán de forma directa a las personas, a las organizaciones y, por ende, a su administración. Por ello, a continuación, se hace una breve presentación de las principales tendencias económicas, sociales, tecnológicas y ambientales que influyen e influirán en el nuevo ambiente de los negocios.'

*Ilustración 13. Tendencias Mundiales*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### **7.13 Tendencias económicas:**

Diferentes teóricos y expertos en temas económicos coinciden en plantear que existen una serie de tendencias económicas que marcan el surgimiento de una nueva economía. Entre

las principales tendencias económicas que son determinantes en el ambiente de los negocios y que se imponen cada vez con mayor dinamismo, de tal forma que dan origen a un nuevo orden económico mundial, se mencionan las siguientes.

- **Globalización económica:** no hay duda de que la economía y la vida se toman cada vez más globales y se internacionalizan los procesos de producción de los bienes y servicios ofrecidos por las organizaciones. Los bienes de un país se diseñan en uno, se ensamblan en otro y sus componentes se adquieren en varios más. Sus capitales provienen de una variedad de países, lo mismo que los materiales con que son hechos, así como las tecnologías y los procesos de producción. Igualmente ocurre con los servicios y los mercados financieros. Hoy, la actividad económica supera los límites del tiempo y del espacio, acrecentando la movilidad de los factores de la producción. El dinero se traslada mundialmente de manera electrónica sin necesidad de movilidad física, trámites ni tiempo. Paralelo al proceso de globalización, marcha el proceso de regionalización o integración económica entre países de una misma región, como consecuencia del proceso de debilitamiento de los Estados nacionales. La globalización ha permitido conformar verdaderas redes mundiales de productos, procesos, capitales, empresas, servicios y tecnología. América Latina, por ejemplo, se caracteriza por su poca participación y una marcada tendencia a la pérdida de participación, y esto ocurre porque sus economías siguen girando en torno a productos y actividades relacionados con materias primas y escasa participación en la generación y el uso de conocimiento.
- **Flexibilización de la actividad económica:** en el nuevo ambiente de los negocios, la flexibilización en lo relacionado con estructuras administrativas, procesos de producción, contratación laboral y horarios, entre otros aspectos, es algo cada vez

más real. Las organizaciones se toman cada día más flexibles, con el propósito de responder a las variadas e inciertas circunstancias del nuevo orden económico mundial; tienen que dar respuesta a las nuevas exigencias de una producción individualizada, y requieren habilidad para identificar y resolver problemas nuevos y cambiantes.

- Actividad económica basada en el conocimiento: el cambio más notable que se está viviendo en el orden económico lo constituye la preponderancia que el conocimiento adquiere sobre los demás factores de la producción. Cada vez más, el valor de los productos se determina por el componente de conocimiento y de ideas involucradas en ellos, y no por la cantidad de materia prima que incorporan. El conocimiento se convierte así en el factor más apreciado en el nuevo orden mundial.
- Rápido crecimiento de la economía de servicios: a partir de la década de 1990, el sector de los servicios (finanzas, comercio, turismo, educación, salud, etc.) se ha venido constituyendo en el sector de mayor crecimiento en las sociedades más avanzadas. En la actualidad, la mayoría de los países industrializados del mundo se caracterizan por la predominancia de las economías de servicios. Por ejemplo, en los Estados Unidos, alrededor del 80% de toda su actividad económica está representado por la economía de servicios; en el Reino Unido, el 74%; en Japón, el 68% en Chile, el 55%; en Alemania, el 68%; en Canadá, el 71%; en Australia, el 71%.”

#### **7.14 Tendencias socioculturales:**

De forma complementaria a las tendencias en el ambiente económico, en el nuevo orden mundial también se están dando rápidos y significativos cambios sociales que se convierten en retos para la sociedad actual. Los cambios más significativos son los siguientes:

- **Flexibilización social:** durante los últimos años, la sociedad en su conjunto tiende a ser cada vez más flexible y tolerante en cuanto a criterios como la aceptación de la diversidad cultural, la igualdad de derechos y roles familiares y sociales, la particularidad y la estandarización de hábitos y costumbres, lo cual igualmente demanda una mayor flexibilización por parte de las organizaciones en aspectos como la administración de la multiculturalidad de su fuerza laboral y sus clientes, la flexibilidad de horarios, etcétera.
- **Individualización y autonomía:** cada vez más, la persona de forma individual adquiere relevancia en la sociedad y, por ende, en las organizaciones, demandando atención personalizada; igualmente, en este orden de aspectos, las personas adquieren mayor autonomía y expresan su individualidad como rasgo distintivo de su particularidad.

### **7.15 Tendencias tecnológicas:**

- **Tendencias al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC):** el rápido y complejo auge de las TIC y su incorporación en las diferentes actividades de la vida de las personas y las organizaciones vienen cambiando los hábitos de las personas y la dinámica de las organizaciones. Cada día más, las organizaciones se ven enfrentadas a la automatización y a un mayor uso de estas tecnologías. Los desarrollos tecnológicos de las TIC facilitarán el ambiente virtual para la actividad tanto de las personas como de las organizaciones. Dicha tendencia, a su vez, facilitará el trabajo virtual y el desarrollo del e-business -nombre general para designar la manera en que las organizaciones realizan actividades mediante enlaces electrónicos (por Internet) con sus principales grupos de interés o

stakeholders (empleados, inversionistas, clientes, proveedores, asociados, etc.)- y del e-commerce o comercio electrónico, que en esencia es el marketing por Internet.

- Tendencias medioambientales: cada día, hay una mayor conciencia de las implicaciones del ser humano en la dinámica del medio ambiente y, por consiguiente, un mayor compromiso con la protección de las condiciones medioambientales del planeta, lo que reclama de las organizaciones un mayor cuidado en el uso de materias primas y mejores sistemas de sus procesos productivos para evitar la contaminación y así garantizar una sana interacción con el medio ambiente y la conservación de la naturaleza. En síntesis, es clara la complejidad a la que se enfrentan las organizaciones en el nuevo ambiente mundial en cuanto a su relación con el ambiente general y, en consecuencia, también los retos para las personas que tienen relación con la actividad empresarial y organizacional. Igualmente, debe ser claro que el entorno en general y cada aspecto o dimensión de dicho entorno afectan de forma particular, según las condiciones específicas de cada organización. Asimismo, debe ser claro el conocimiento que debe tener la organización acerca de su entorno como variable determinante para su competitividad.

#### **7.16 Ambiente sectorial o industrial:**

Otro aspecto del diagnóstico externo en el proceso de la planeación estratégica es el conocimiento que necesitan tener las organizaciones de su ambiente industrial o ambiente específico. Este ambiente lo constituyen los diferentes agentes que influyen de forma más directa y frecuente que el ambiente general en las actividades de una determinada organización, tales como:

- La competencia.
- Los proveedores.
- Los clientes.
- Los productores de bienes sustitutos o complementarios.
- La intensidad de la rivalidad entre las organizaciones de una misma industria.

Es importante señalar que el sector o industria es entendido como el conjunto de organizaciones que ofrecen o producen bienes o servicios que satisfacen la misma necesidad o que son sustitutos entre sí; sin embargo, vale aclarar que cada vez es más complejo definir el límite de un sector o industria porque la tendencia es que las empresas diversifican sus actividades y las organizaciones dedicadas a la comercialización de bienes o servicios no financieros también ofrecen financiamiento. Por ejemplo, el sector de la comercialización en grandes superficies (hipermercados, por caso), adicionalmente a su función de comercialización, ofrece servicios de financiamiento, lo que permite que estas organizaciones no sólo compitan entre sí, sino que también compitan con las entidades del sector financiero.

Por otra parte, de acuerdo con Porter, la competitividad de una organización en una industria o sector está determinada por cinco fuerzas:

#### **7.17 La amenaza de los competidores potenciales:**

Se afirma que los competidores potenciales -es decir, las nuevas organizaciones que estén aspirando a entrar al mercado en una industria o sector- amenazan a dicha industria o sector y, por ende, a los competidores actuales, ya que esto implica para las organizaciones existentes una capacidad de producción adicional en el sector y, en consecuencia, una redistribución de la participación en el mercado, posibles cambios en los precios y otros



aspectos de los procesos de producción de bienes o de prestación de servicios. Los nuevos competidores (organizaciones que llegan de otros mercados u organizaciones nuevas), al entrar a la industria o sector, de acuerdo con Porter, se enfrentan a varias barreras consideradas barreras de entrada al sector o industria, y que son:

- Las economías de escala, es decir, producción a grandes volúmenes por parte de las empresas existentes para evitar la entrada de nuevos competidores.
- La diferenciación de productos, la cual se logra muchas veces con la experiencia de las empresas existentes.
- Los requerimientos de capital, que significan que cuando la industria es intensiva en tecnologías, se hacen necesarias grandes cantidades de capital para el ingreso a una determinada industria.
- El acceso a los canales de distribución, ya que muchas veces no es fácil acceder a los canales de distribución en una industria ya establecida, por la complejidad de los mismos.
- La política gubernamental, ya que existen requisitos oficiales que pueden impedir el ingreso de nuevos competidores en una industria.

En este sentido, de acuerdo con Porter, es importante en todo plan estratégico que las organizaciones conozcan el grado de amenaza que tiene la industria ante la llegada de nuevos competidores, y para ello es necesario identificar de forma clara cada una de las barreras de entrada y sus implicaciones para la respectiva organización.

- La rivalidad entre los competidores: un segundo aspecto a considerar en el análisis del ambiente externo de las organizaciones al momento de formular un plan estratégico es el conocimiento que tiene una organización acerca de la relación de

cooperación o rivalidad que existe entre las organizaciones del sector o industria.

Por esto, es importante determinar el grado de rivalidad que existe y existirá entre las organizaciones del sector.

- El poder de negociación de los proveedores: las relaciones de una organización con sus proveedores son otro aspecto clave de conocer al momento de formular un plan estratégico, ya que, según la relación y la capacidad que tenga la organización para negociar con sus proveedores, será mayor o menor su capacidad para lograr sus objetivos. Cuando un proveedor es de mayor tamaño o cuenta con un insumo exclusivo, tiende a tener mayor capacidad de negociación que un proveedor pequeño y que ofrece insumos sin diferenciación. En el nuevo ambiente de los negocios, las relaciones entre las organizaciones y sus proveedores deben ser de beneficio mutuo.
- La amenaza de los productos sustitutos: los productos sustitutos son los bienes o servicios diferentes de los de una industria u organización que tienen funciones iguales o similares a los de ésta. Por consiguiente, es importante que las organizaciones conozcan la presencia o no de otras que ofrecen dichos sustitutos y las implicaciones que ello representa para la respectiva organización o industria y, por lo tanto, para el logro de sus objetivos.
- El poder de negociación de los compradores: las excelentes relaciones de las organizaciones con el cliente o los compradores son cada vez más un factor clave para la competitividad de las mismas, y un buen conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes cada vez más diversos y exigentes es un imperativo para la vida de toda organización. Por ello, al formular un plan estratégico, es importante el conocimiento que se tenga de los clientes o compradores.

### **7.18 Ambiente competitivo:**

Adicionalmente al análisis del ambiente general y el ambiente del sector o industria, en los estudios del análisis del ambiente externo es necesario el análisis de la competencia o de los competidores, es decir, el análisis de cada compañía u organización con la que compite de manera directa la respectiva compañía u organización objeto del plan estratégico. El análisis de la competencia usualmente se conoce como “inteligencia competitiva” y provee información valiosa sobre los objetivos, estrategias, suposiciones, recursos y capacidades de la competencia directa de una organización, lo que le permite a la misma tomar decisiones para competir de mejor forma con dicha competencia directa.

En síntesis, un análisis del ambiente externo de las organizaciones implica un estudio detallado del ambiente general local, nacional o mundial; un estudio del sector o industria en el que participa la organización objeto de análisis y un estudio de inteligencia competitiva, todo ello desde un enfoque actual y sus tendencias o perspectivas.

Para una mejor ilustración sobre el diagnóstico extremo, a continuación, se presenta de forma resumida una guía general que sirve de referencia para realizar el respectivo diagnóstico; sin embargo, tenga el lector presente que, aunque existen criterios que son generales para todas las organizaciones, también es necesario considerar las condiciones particulares de cada organización y las propias de las circunstancias del entorno respectivo.

Una variable que puede ser relevante en un momento dado puede no serlo en otro y viceversa; por ello, el formato siguiente es una guía que sirve de referencia, pero que cada empresa debe adaptar sus circunstancias y a las condiciones del entorno.

La guía indica que, en la primera columna, “Condiciones del entorno”, se coloca la denominación de las diferentes condiciones del entorno externo a evaluar (condiciones generales: económicas, socioculturales, políticas-legales, tecnológicas, medioambientales y demográficas, y tendencias mundiales) que afectan o pueden afectar la actividad de la organización para el desarrollo de su respectivo plan estratégico. En las siguientes dos columnas de oportunidades y amenazas, se evalúan las condiciones y tendencias según el respectivo impacto de dicha condición o tendencia en el logro de los objetivos de la empresa, y según sea oportunidad o amenaza en una escala de 1 a 4. Las equivalencias son las siguientes: 1, ningún impacto; 2, bajo impacto; 3, mediano impacto, y 4, alto impacto. (Para mejor ilustración, ver los ejercicios de caso al finalizar el capítulo.)

Ilustración 14. Guía para el Análisis General del Entorno Externo de las Organizaciones

Evaluación	Condiciones del entorno	Oportunidad y grado de impacto	Amenazas y grado de impacto
<b>1. Ambiente general</b>			
<b>Económicas</b>			
	Crecimiento del PIB		
	Tasas de interés		
	Inflación		
	Ingreso per cápita		
	Cargas impositivas		
	Inversión nacional		
	Inversión extranjera		
<b>Socioculturales</b>			
	Desempleo		
	Seguridad nacional		
	Capacidad adquisitiva		
	Nivel educativo		
	Hábitos culturales		
	Hábitos de consumo		
	Actitudes de la comunidad frente a la organización		
<b>2. Ambiente sectorial o industrial</b>			
<b>Demográficas</b>			
	Crecimiento demográfico		
	Distribución demográfica		
	Cambios demográficos		
<b>Políticas y legales</b>			
	Estabilidad política		
	Políticas de gobierno		
	Normas constitucionales		
	Leyes y decretos		
<b>Tendencias mundiales</b>			
	Creciente globalización		
	Flexibilización en las actividades económicas		
	Actividad económica basada en el conocimiento		
	Rápido crecimiento de la economía de servicios		
	Flexibilización social		
	Individualización y autonomía		
	Tendencias tecnológicas		
	Tendencias medioambientales		
<b>Tecnológicas</b>			
	Grado de actualización de la tecnología		
	Grado de automatización de los procesos productivos del sector		
	Usos de las TIC		
	Medioambientales		
	Ubicación geográfica		
	Topografía		
	Condiciones climáticas		
<b>Competencia</b>			
	La intensidad de la competencia		
	La rivalidad entre competidores		
	Las amenazas de los competidores potenciales		
	La amenaza de los productos sustitutos		
	La intensidad de la rivalidad entre las organizaciones de la misma industria		

Evaluación	Condiciones del entorno	Oportunidad y grado de impacto	Amenazas y grado de impacto
	<b>Proveedores</b> Cantidad de proveedores Poder de negociación de los proveedores Productores de bienes sustitutos o complementarios  <b>Clientes</b> Poder de negociación Cantidad de clientes Exigencias y expectativas de los clientes  <b>Condiciones específicas del sector</b> Barreras de entrada al sector Barreras de salida del sector Reglamentaciones para el sector Preferencias o subsidios Alianzas sectoriales Apoyos gremiales Presencia de cadenas productivas		
<b>3. Ambiente competitivo</b>			
	Conocimiento de la competencia Cooperación con otras compañías de la competencia		

*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

Recuerde el lector que los aspectos incluidos en la anterior guía son generales, pero el análisis para cada empresa u organización debe ser particular; sin embargo, usualmente se evalúan los tres tipos de ambientes (general, industrial o sectorial, y competitivo) en sus diferentes dimensiones, pero cada aspecto evaluado es particular para cada organización.

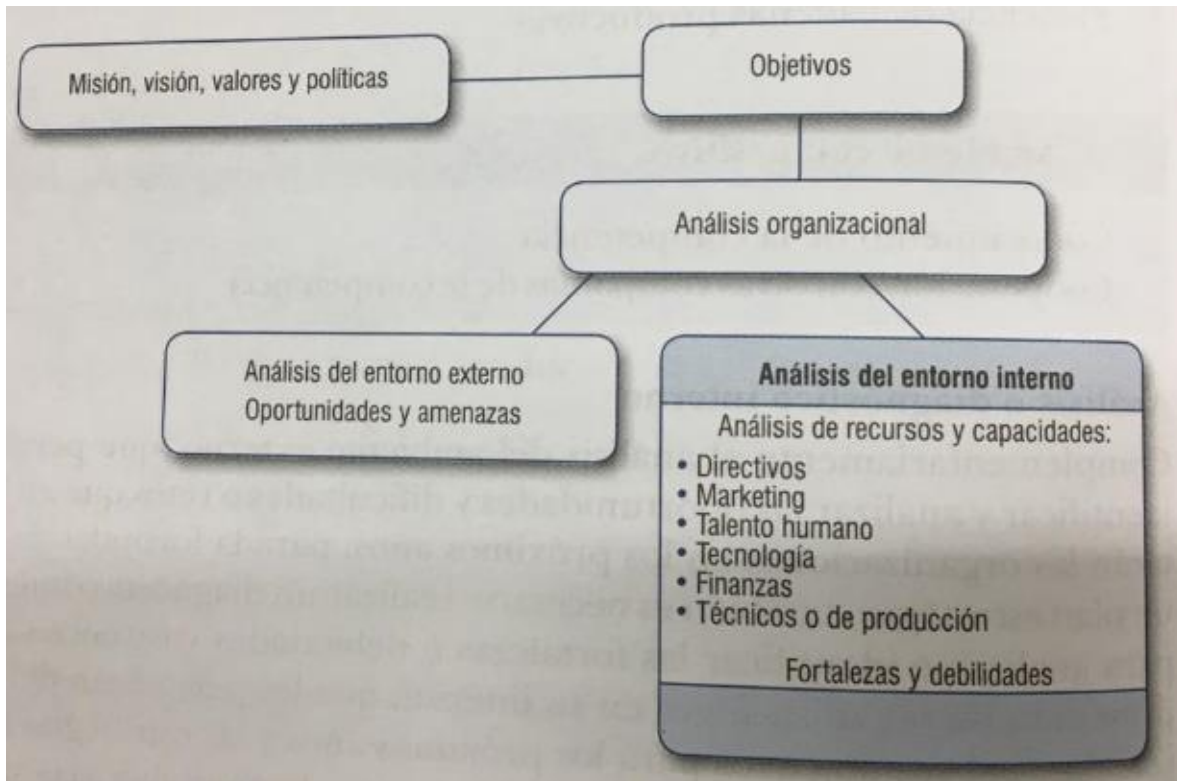
### **7.19 Análisis o diagnóstico interno**

Complementariamente al análisis del ambiente externo, que permite identificar y analizar las oportunidades y las dificultades o retos que afrontarán las organizaciones en los próximos años, para la formulación de un plan estratégico también es necesario realizar un diagnóstico interno para identificar y analizar las fortalezas o debilidades y carencias que

presenta la organización en su interior, que le permitirá definir con claridad sus objetivos para los próximos años y las estrategias más adecuadas para lograrlos. El diagnóstico interno les posibilita a las organizaciones tener un conocimiento real de sí mismas como un sistema de recursos, capacidades y actitudes que deben permitirle a cada organización generar resultados distintivos en su desempeño.

Para los estudiosos actuales del nuevo orden mundial y de la administración de las organizaciones, muchas dedican todo su esfuerzo a buscar competitividad a partir del conocimiento del entorno externo, descuidando todo su potencial interno, especialmente el relacionado con las capacidades de su potencial humano, algo que, durante los últimos años, demuestran las tendencias administrativas y que será cada vez más el factor diferenciador y generador de ventaja competitiva para las organizaciones y un factor clave en la formulación y la puesta en marcha de los planes estratégicos.

*Ilustración 15. Análisis del Entorno Interno*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

Si bien la evaluación de los factores del entorno externo es muy importante porque hace posible que las organizaciones conozcan los retos u oportunidades a los que tiene o tendrá que enfrentarse, un buen análisis de sus recursos y capacidades les permitirá formular las estrategias adecuadas para la definición de sus ventajas competitivas.

El análisis interno usualmente se realiza, entonces, mediante una valoración de las fortalezas y debilidades que tiene una organización en cuanto a los recursos y capacidades de cada una de sus diferentes dependencias o áreas funcionales:



- Recursos y capacidades directivos: el diagnóstico sobre recursos y capacidades directivos tiene como propósito evaluar las fortalezas y debilidades a partir de la percepción que se tiene de aspectos clave en la dirección de las organizaciones, tales como la imagen corporativa, el liderazgo administrativo o corporativo, la capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno, la flexibilidad de la estructura administrativa, la efectividad en la toma de decisiones, las relaciones de la organización con el entorno, el grado de uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la responsabilidad social, la creatividad administrativa, la existencia de sistemas integrados de control administrativo, etcétera.
- Recursos y capacidades de marketing o de mercadeo: la evaluación de recursos y capacidades de las actividades de mercadeo identifica las fortalezas y debilidades en relación con sus competidores, en aspectos tales como el grado de participación de la empresa en el mercado, la administración de relaciones con los clientes, el mix de marketing, la capacidad innovadora en cuestiones vinculadas con el marketing, etcétera.
- Recursos y capacidades financieros: en el área financiera se evalúan las fortalezas y debilidades de la organización, en aspectos tales como la rentabilidad de la organización, la capacidad de endeudamiento, la liquidez financiera, la rotación de cartera, el uso adecuado de recursos financieros, etcétera.
- Recursos y capacidades de potencial humano: en relación con los recursos y capacidades de potencial humano se evalúan las fortalezas y debilidades en aspectos tales como el grado de calificación del personal de la empresa, su experiencia en las actividades que desempeña en la organización, el grado de motivación que

manifiesta en su trabajo, el nivel de ausentismo, la satisfacción con la remuneración recibida, el nivel de accidentalidad, el nivel de rotación del personal, etcétera.

- Recursos y capacidades técnicos o de producción: en esta área se evalúan las fortalezas y debilidades que presenta la organización en cuanto a las actividades relacionadas con los recursos y capacidades técnicos tales como el grado de automatización de los procesos productivos, la calidad de los bienes o servicios producidos, el grado de innovación en los bienes o servicios, el grado de flexibilidad en los procesos técnicos o productivos, la capacidad de respuesta a las exigencias del entorno, la generación de patentes, la propiedad industrial, etcétera.

Igual que para el caso del análisis externo, a continuación, se presenta una guía general para el análisis de los recursos y capacidades internos de las organizaciones, pero recuerde el lector que cada empresa tiene sus particularidades.

La guía indica que en la primera columna, “Evaluación/Recursos y capacidades”, se coloca la denominación de los diferentes recursos y capacidades del entorno interno de la organización a evaluar (recursos y capacidades administrativos, recursos y capacidades de marketing o mercadeo, recursos y capacidades financieros, recursos y capacidades técnicos o de producción, y recursos y capacidades de potencial humano) que afectan o pueden afectar la actividad de la organización para el desarrollo de su respectivo plan estratégico; en las siguientes dos columnas de fortalezas y debilidades se evalúan los respectivos recursos y capacidades, según el impacto de dicho recurso o capacidad en el logro de los objetivos de la empresa, y según sea fortaleza o debilidad en una escala de 1 a 4. Las equivalencias son las siguientes: 1, ningún impacto; 2, bajo impacto; 3, mediano impacto, y 4, alto impacto. (Ver los ejercicios de caso al finalizar el capítulo.)

*Ilustración 16. Guía Para el Análisis del Entorno Interno y su Impacto en las Organizaciones*

Evaluación	Condiciones del entorno	Fortaleza y grado de impacto	Debilidad y grado de impacto
<b>Recursos y capacidades directivas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo administrativo</li> <li>• Conocimiento del entorno por parte de sus directivos</li> <li>• Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno</li> <li>• Relaciones de la organización con el entorno, local, nacional y global</li> <li>• Efectividad en la toma de decisiones</li> <li>• Grado de uso de las TIC</li> <li>• Creatividad e innovación administrativas</li> <li>• Relación del área directiva con las demás áreas de la organización</li> <li>• Flexibilidad de la estructura administrativa</li> </ul>			

Evaluación	Condiciones del entorno	Fortaleza y grado de impacto	Debilidad y grado de impacto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés por la investigación y el desarrollo en la organización</li> <li>• Imagen corporativa del entorno</li> <li>• Responsabilidad social de la organización</li> <li>• Existencia de sistemas integrados de control administrativo</li> <li>• Formulación e implementación de planes estratégicos</li> <li>• Capacitación frecuente del personal de la organización</li> <li>• Evaluación del área</li> </ul>			
<b>Recursos y capacidades de marketing</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de participación de la empresa en el mercado</li> <li>• Administración de relaciones con los clientes</li> <li>• Conocimiento por parte del área de marketing de lo que ocurre en el entorno</li> <li>• Conocimiento por parte del área de marketing de la competencia local, nacional y mundial</li> <li>• Conocimiento por parte del área de marketing de las ventajas competitivas de la competencia</li> <li>• Referenciación competitiva</li> <li>• Capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing por parte de esta área</li> <li>• Existencia y aplicación de planes estratégicos de marketing</li> <li>• Percepción del mix de marketing por parte de los clientes</li> <li>• Adecuación de los canales de distribución</li> <li>• Portafolio de bienes o servicios</li> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Capacitación frecuente de las personas del área</li> <li>• Capacidad de respuesta del marketing a las exigencias del entorno</li> <li>• Capacidad de respuesta del marketing a las exigencias de los clientes</li> </ul>			

Continuado cuadro 3-4

Evaluación	Condiciones del entorno	Fortaleza y grado de impacto	Debilidad y grado de impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de uso de las TIC por parte del área</li> <li>• Relaciones del área con la competencia</li> <li>• Relaciones del área con las demás áreas o dependencias de la organización</li> <li>• Indicadores de gestión para el área</li> <li>• Evaluación de desempeño del área</li> </ul> <p><b>Recursos y capacidades financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad de la organización</li> <li>• Rentabilidad del patrimonio</li> <li>• Capacidad de endeudamiento</li> <li>• Liquidez financiera</li> <li>• Rotación de cartera</li> <li>• Existencia e índices financieros</li> <li>• Análisis financieros adecuados</li> <li>• Uso adecuado de recursos financieros por parte del área</li> <li>• Relación del área con el entorno externo</li> <li>• Capacidad de respuesta del área para responder a las exigencias del entorno</li> <li>• Relaciones del área con las otras áreas de la organización</li> <li>• Grado de uso de las TIC por parte del área para facilitar su actividad y la de la organización, en aspectos relacionados con recursos financieros</li> <li>• Capacitación para el personal del área</li> <li>• Indicadores de desempeño de la respectiva área</li> <li>• Evaluación de desempeño del área</li> </ul> <p><b>Recursos y capacidades del potencial humano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de calificación del personal de la empresa</li> <li>• Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización</li> <li>• Grado de motivación del personal con su trabajo</li> <li>• Nivel de ausentismo del personal</li> <li>• Satisfacción con la remuneración recibida</li> <li>• Grado de accidentalidad</li> <li>• Nivel de rotación del personal</li> </ul>		

Evaluación	Condiciones del entorno	Fortaleza y grado de impacto	Debilidad y grado de impacto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad del personal</li> <li>• Programas de capacitación para el personal</li> <li>• Grado de confianza con los trabajadores</li> <li>• Relación del área con las demás áreas de la organización</li> <li>• Relaciones del área con el entorno</li> <li>• Conocimiento del entorno por parte del área</li> <li>• Capacidad de respuesta del área a las necesidades de la organización</li> <li>• Capacidad de respuesta del área a los cambios del entorno</li> <li>• Uso de las TIC por parte del área para desarrollar en forma efectiva sus actividades</li> <li>• Indicadores de gestión del área</li> <li>• Evaluación de desempeño del área</li> </ul> <p><b>Recursos y capacidades técnicas o de producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de capacitación del personal del área</li> <li>• Grado de creatividad e innovación del área</li> <li>• Grado de tecnificación del área</li> <li>• Calidad en los procesos productivos</li> <li>• Calidad de los bienes o servicios</li> <li>• Grado de flexibilidad en la producción</li> <li>• Conocimiento del entorno por parte del personal del área</li> <li>• Capacidad de respuesta del área ante los cambios del entorno</li> <li>• Relación del área con las demás áreas de la organización</li> <li>• Secretos industriales</li> <li>• Patentes registradas</li> </ul>			

*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

De forma similar al análisis del entorno externo, para la evaluación del entorno interno se analiza cada una de las capacidades de las áreas funcionales de la organización, identificando si es fortaleza o debilidad, y el grado de impacto que dichos recursos o capacidades representan para el logro de los objetivos que pretende alcanzar la organización. Recuerde el lector que cada análisis es particular para cada organización.

### **7.20 Matriz DOFA y factores clave de éxito**

El resultado del diagnóstico externo -identificación y análisis de las oportunidades y amenazas del entorno general, del entorno industrial o sectorial y del entorno competitivo- y del diagnóstico interno -fortalezas y debilidades de los diferentes recursos y capacidades

de las áreas o dependencias (directivos, técnicos o de producción, financieros, comerciales, de potencial humano)- se construye con lo que usualmente se conoce como “matriz DOFA”, es decir, “matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas”, también conocida como “matriz TOWS” por la sigla en inglés: “threats” (“amenazas”), “opportunities” (“oportunidades”), “weaknesses” (“debilidades”) y “strengths” (“fortalezas”).

La matriz se construye a partir de una selección de aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas evaluadas como de impacto alto en la capacidad competitiva de la organización y, para ello, se evalúa cada debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza mediante una escala de valoración: impacto alto, impacto medio e impacto bajo.

Las organizaciones no pueden mejorar todos sus aspectos en contra o negativos, ni tampoco optimizar todos los aspectos positivos, porque ello les demandaría un gran esfuerzo y abundantes recursos, los cuales son escasos; por eso se seleccionan los aspectos de mayor impacto, tanto negativo como positivo, para la construcción de la matriz DOFA o TOWS. Dicha matriz permite luego identificar las estrategias más adecuadas para aprovechar las fortalezas y las oportunidades, y para reducir sus debilidades y enfrentar las amenazas del entorno.

Se ilustra un esquema general de una matriz de debilidades (D), oportunidades (O), fortalezas (F) y amenazas (A). La matriz interrelaciona los factores del entorno externo - amenazas y oportunidades (AO)- con los factores del entorno interno -fortalezas y debilidades (FD)-, y que fueron considerados con impacto alto al momento de la evaluación de cada entorno (razón por la cual se los considera factores clave de éxito); asimismo,

permite identificar y definir las estrategias que mejor responden al logro de los objetivos por parte de la organización.

En la matriz DOFA, sólo se registran las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades evaluadas con impacto alto y máximo al momento de realizar los respectivos análisis externo e interno de la organización; se seleccionan las de mayor prioridad del conjunto de las de mayor impacto, de acuerdo con la percepción que en el momento tienen el personal de la compañía y el personal externo experto en análisis organizacional y conocedor del negocio al que se dedica la respectiva organización, así como el entorno en el que ésta actúa

Es decir que, antes de elaborar la matriz DOFA, es necesario construir una pre matriz con todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en los análisis del entorno externo e interno, respectivamente, evaluadas como de alto impacto en la dinámica de la organización, y de este conjunto nuevamente se seleccionan aquellas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que representan prioridad para el logro de los objetivos organizacionales o estratégicos durante el período para el cual se está elaborando el plan estratégico.

Esta selección definitiva se realiza en razón de que, como se mencionó en párrafos anteriores, aunque se identifiquen diversas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con impacto alto para la actividad de una organización, éstas no cuentan con los recursos necesarios para atenderlas de forma inmediata y simultánea, sino que se debe dar prioridad a aquéllas consideradas de alta relevancia y que requieren pronta intervención, ya sea por los beneficios que ofrecen o por las implicaciones negativas que tendrán para la dinámica de la organización si no son atendidas a tiempo y de manera adecuada.

Al conjunto de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades evaluadas con impacto alto (calificadas con 4) en la dinámica de las organizaciones y seleccionadas como prioritarias para la implementación de los planes estratégicos se las suele denominar “factores clave de éxito”, porque dichos factores (los evaluados con impacto alto y máximo en la competitividad de las organizaciones) son los que determinan el éxito o el fracaso por su impacto positivo o negativo en la actividad organizacional.

En síntesis, antes de construir la matriz DOFA definitiva y que permite identificar las diferentes estrategias que requiere implementar una organización para el logro de sus objetivos estratégicos, es necesario reclasificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas como de impacto alto y máximo para la dinámica de la organización, en función de sus objetivos estratégicos y de su disponibilidad de recursos y capacidades, y a partir de ello, construir la matriz DOFA definitiva.

De la matriz DOFA final se definen las estrategias a partir de los objetivos estratégicos propuestos, así como del resultado y de la interacción que se establecen entre las oportunidades y amenazas del análisis del entorno externo y las fortalezas y debilidades del análisis del entorno interno, o de los recursos y capacidades de la organización considerados factores clave de éxito, una vez realizados los mencionados análisis y revisados por el personal (personas clave de las diferentes dependencias) de la organización para tal efecto y con el apoyo de expertos contratados con dicho propósito.

Como ilustración, la siguiente guía muestra un esquema general de lo que es una matriz DOFA, resultado de un análisis del entorno externo e interno de una organización cualquiera.



*Ilustración 17. Guía para la Elaboración de la Matriz DOFA en un plan estratégico*

Análisis interno	Análisis externo	<b>Oportunidades (O)</b> (Se escriben las principales oportunidades evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización) 1. 2. 3. 4. 5. 6.	<b>Amenazas (A)</b> (Se escriben las principales amenazas evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización) 1. 2. 3. 4. 5. 6.
	<b>Fortalezas (F)</b> (Se escriben las principales fortalezas evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización) 1. 2. 3. 4. 5. 6.	<b>Estrategias FO</b> (Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno)  ?	<b>Estrategias FA</b> (Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa utilizar sus fortalezas para aprovechar sus amenazas del entorno)  ?
	<b>Debilidades (D)</b> (Se escriben las principales debilidades evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización) 1. 2. 3. 4. 5. 6.	<b>Estrategias DO</b> (Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa aprovechar las oportunidades del entorno y reducir sus debilidades)  ?	<b>Estrategias DA</b> (Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa reducir sus debilidades y evitar las amenazas del entorno)  ?

*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### 7.21 Definición y formulación de estrategias

Una vez definida o ajustada la filosofía institucional o corporativa (misión, visión, valores y políticas), definidos los objetivos corporativos o estratégicos para un determinado horizonte de tiempo, realizado el análisis del entorno o ambiente externo e interno de la organización identificando sus respectivas oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D), el siguiente paso en la planeación estratégica es definir y formular las estrategias o

guías de acción que se implementarán para el logro de los objetivos corporativos, que, a su vez, son el medio para el desarrollo de la misión y el alcance de la visión organizacional.

Las estrategias, al ser la guía de acción para lograr los objetivos, se formulan en el ámbito corporativo, que es la forma como se alcanzarán los objetivos corporativos, las estrategias de nivel funcional que se definen para alcanzar los objetivos funcionales o por dependencias, y las estrategias tácticas para lograr los objetivos operativos o de las divisiones.

### **7.22 Estrategia y ventaja competitiva**

Debe aclararse que el propósito básico de todo plan estratégico es proporcionar una o más ventajas competitivas a las organizaciones, esto es, capacidades fundamentales (distintivas) que les permiten ser mejores o distintas (en sentido positivo) de las demás en su industria o sector. En este sentido, una guía de acción es considerada acción estratégica si al implementarla produce una ventaja competitiva significativa y duradera.” Es decir que el fundamento de toda estrategia es crear o perpetuar la(s) ventaja(s) competitiva(s) de las personas, las organizaciones y las naciones. En el caso de las organizaciones, existen diversos factores que pueden ser una ventaja competitiva, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- La imagen corporativa.
- La calidad de los bienes o servicios que ofrecen las organizaciones.
- El precio de los bienes o servicios.
- La constante innovación.
- La apropiación adecuada de las TIC.
- La capacidad de respuesta a las exigencias del mercado.

- La diversificación o especialización.
- La cadena de valor entendida como la relación entre las actividades primarias (logística, producción, comercialización y servicios) y las actividades de apoyo (compras, desarrollo tecnológico, gestión del recurso humano y estructura administrativa) de la organización y que, en conjunto, generan valor agregado para el cliente.
- La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Los factores que otorgan ventaja competitiva, según el horizonte de tiempo, se pueden considerar ventajas estructurales -cuando el recurso o la capacidad que genera la ventaja permanece como ventaja por horizontes de tiempo amplios (más de cinco años)- o ventajas coyunturales -cuando el recurso o la capacidad que genera la ventaja es ventaja en horizontes de tiempo cortos-.

### **7.23 Tipos de estrategias**

Hoy día, existe una gran diversidad de estrategias y diferentes formas de clasificarlas. Cada una de esas estrategias, a su vez, se subdivide en otras; por ello, a continuación, se hace una breve presentación de las más comunes.

#### **7.23.1 Estrategias genéricas:**

De acuerdo con Porter, “estas estrategias son de tres tipos:

- Por Liderazgo en precio: cuando una organización decide competir usando el precio como el factor diferenciador en relación con la competencia.

- Por diferenciación: cuando una organización debe concentrarse en un segmento específico del mercado y ofrece bienes o servicios con valor agregado o características particulares y únicas.
- Por concentración de enfoque: cuando se debe atender un segmento de mercado especializado.

#### **7.24 Matriz de portafolio del Boston Consulting Group (BCG)**

Como su nombre lo indica, la matriz de portafolio como método de formulación de estrategias fue diseñada por el Boston Consulting Group. Esta matriz muestra la relación entre la tasa de crecimiento de una determinada industria o sector de los negocios y la posición competitiva relativa (participación en el mercado por parte de una empresa), lo que permite evaluar el tipo de bienes o servicios que ofrece la compañía y, así, definir la estrategia a seguir para lograr una posición competitiva fuerte en su mercado. Los negocios que ubican sus bienes o servicios en el cuadrante denominado "Productos signos de interrogación" indican que son productos con débil participación en el mercado y alta tasa de crecimiento; estos negocios cuentan con oportunidades de crecimiento y ganancias. Los negocios con productos en el cuadrante denominado "Productos estrellas" tienen fuerte participación en el mercado en industrias con altas tasas de crecimiento y, por lo tanto, son negocios a los que les conviene consolidar su imagen corporativa. Los negocios con productos en el cuadrante denominado "Productos vacas lecheras" generalmente están firmemente consolidados en el mercado y pueden producir bienes a bajo costo. Los negocios con productos en el cuadrante denominado "Productos perros" tienen baja tasa de crecimiento y escasa participación en el mercado, no son rentables y es recomendable retirarse del mercado o diversificar. La siguiente gráfica ilustra de forma general esta matriz:

*Ilustración 18. Esquema General de una Matriz de Portafolio o BCG*

Participación relativa en el mercado	Tasa de crecimiento de la industria o sector	
	Alta	Baja
Alta	Productos estrellas	Productos signos de interrogación
Baja	Productos vacas lecheras	Productos perros

*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### 7.25 Estrategias de integración

Son varias las estrategias de integración; sin embargo, las más conocidas son las siguientes:

- Integración hacia adelante: consiste en adquirir posesión sobre los distribuidores de los productos y en llevarlos directamente al consumidor final, es decir, evitar intermediarios de los bienes o servicios que produce u ofrece una organización llevándolos directamente al cliente final. Esta estrategia se suele usar cuando los distribuidores encarecen los precios de los productos o éstos no satisfacen adecuadamente las necesidades de los clientes, y, además, la compañía tiene personal experto en marketing puede realizar mejor que sus distribuidores las actividades comerciales, y ofrecer una mejor atención a las expectativas y necesidades de los clientes. (Ejemplo: una compañía vende a distribuidores y luego

ella misma vende directamente al consumidor final mediante la supresión de sus distribuidores.)

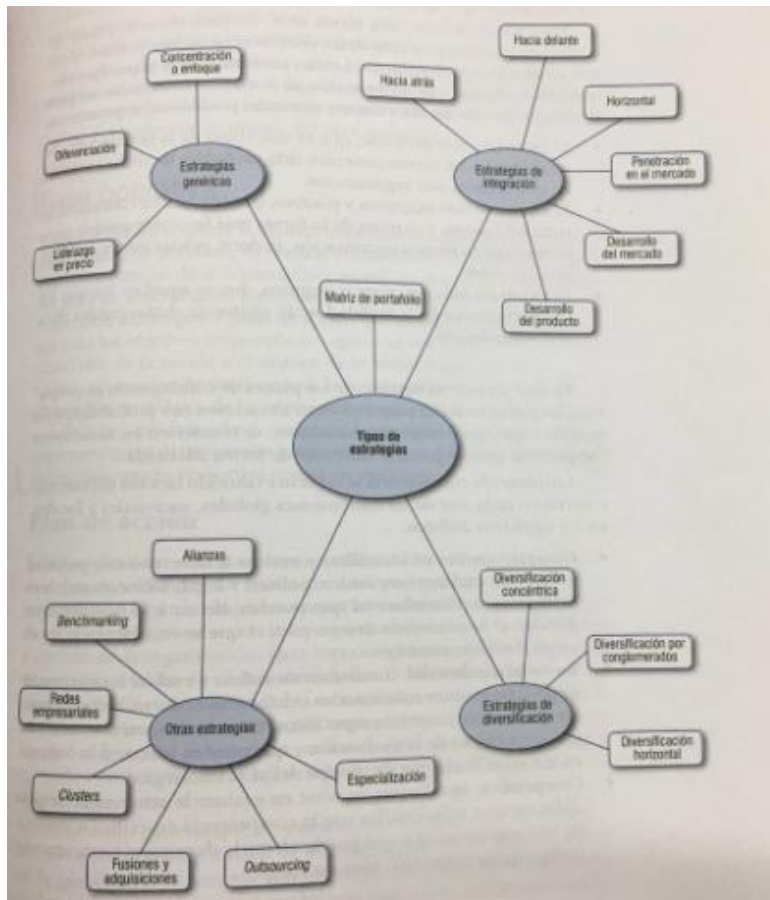
- Integración hacia atrás: consiste en adquirir posesión de los proveedores por parte de una compañía y de proveerse de sus propios insumos. Esto suele ocurrir cuando los proveedores tienen altos costos para sus materias primas, son poco confiables, limitados o incapaces de satisfacer las demandas de una compañía. (Ejemplo: una compañía que antes adquiere su materia prima luego crea o compra a su proveedor y ahora se auto provee su materia prima.)
- Integración horizontal: se utiliza cuando una compañía adquiere otras empresas con productos diferentes, pero relacionados con los suyos. (Ejemplo: una compañía que produce refrescantes naturales adquiere otra compañía que produce las etiquetas para sus bienes.)
- Penetración en el mercado: consiste en intensificar la oferta estimulando una mayor demanda de los mismos bienes en el mismo mercado. (Ejemplo: campañas para estimular un mayor consumo del mismo bien o servicio por parte de los mismos clientes actuales.)
- Desarrollo del mercado: consiste en llevar bs productos actuales por parte de una compañía a nuevos mercados. (Ejemplo: una compañía que vende sus productos en la ciudad WMTR decide llevarlos a la ciudad QGKS.)
- Desarrollo del producto: consiste en generar mejoras en los productos actuales o produciendo nuevos productos de la misma línea. (Ejemplo: una compañía que mejora su producto o produce uno nuevo con el propósito de aumentar las ventas.)

#### **7.26 Estrategias de diversificación:**

Entre las principales, se suelen mencionar las siguientes:

- Diversificación concéntrica: se da cuando una compañía decide producir nuevos productos o servicios, pero relacionados con sus productos actuales. (Ejemplo: una compañía que decide producir empaques para sus propios productos.)
- Diversificación por conglomerados: se da cuando una compañía agrega bienes o servicios no relacionados con sus negocios. (Ejemplo: una compañía que produce calzado y decide comprar y producir implementos para aseo del hogar.)
- Diversificación horizontal: consiste en producir nuevos bienes o servicios, pero relacionados con los actuales de la compañía. (Ejemplo: una compañía que produce calzado y comienza a producir ropa.)

*Ilustración 19. Tipos de Estrategias*



*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

Otras estrategias usualmente utilizadas por las organizaciones son:

- Las alianzas o acuerdos entre compañías para una mejor optimización de sus recursos.
- La calidad y el servicio al cliente.
- La tercerización, outsourcing subcontratación por parte de las organizaciones para dedicarse a sus funciones clave.
- Las cadenas productivas o clúster.
- El benchmarking.
- Las fusiones y adquisiciones.
- La reestructuración administrativa.
- La creación de redes empresariales.
- Las estrategias de internacionalización y globalización.

### **7.27 Las estrategias y los planes de contingencia**

Una vez definidas las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos de la planeación -basados en la filosofía institucional o corporativa y en el análisis del entorno externo e interno de la organización-, es necesario elaborar un plan de contingencia, es decir, considerar alternativas de acción ante escenarios posibles causados por cambios repentinos en el entorno externo o interno de la organización y que afectan sus actividades y, por ende, el logro de sus resultados.

En los planes de contingencia, es necesario considerar el grado de probabilidad de que ocurran situaciones imprevistas y el impacto que dichas situaciones pueden tener en la



actividad de la organización, de tal forma que se pueda contar con alternativas para enfrentar o anticipar adecuadamente dichos cambios.

De acuerdo con Aceves Ramos,<sup>41</sup> en la administración de las organizaciones, trazar planes de contingencia es reconocer la existencia de niveles de riesgo en la actividad organizacional, y estar preparados para afrontarlos o anticiparse a su ocurrencia les garantiza a las mismas prever y disponer de alternativas que permitan responder adecuadamente a los sucesos inesperados; así, las organizaciones que formulan planes de contingencia cuentan con una ventaja competitiva frente a aquellas que no lo hacen.

Para Aceves Ramos, una forma muy útil para elaborar planes de contingencia consiste en considerar diferentes escenarios posibles en los que actuará la organización en el corto, mediano y largo plazo. Para ello, se recomienda que una organización, al momento de formular un plan estratégico, cuente con al menos tres escenarios posibles en los que actuará:

- El escenario más probable, que es una visión de la realidad donde se muestran los acontecimientos más probables de dicha realidad en que actuará una organización.
- El escenario más optimista o positivo, que consiste en considerar la realidad interna y externa de la forma más favorable posible para el desempeño de una organización, es decir, pensar que la realidad será favorable.
- El escenario más pesimista o negativo, que es aquel en el que los acontecimientos de la realidad serán altamente desfavorables para una organización.

En este sentido, la función de los planes de contingencia es preparar a las organizaciones para enfrentar situaciones con probabilidad de ocurrir y que, para otras organizaciones, se convierten en situaciones inesperadas que no pueden enfrentar de forma adecuada.

Los planes de contingencia se realizan evaluando factores del entorno externo en cada una de las dimensiones globales, nacionales y locales, en los siguientes ámbitos:

- **General:** consiste en identificar y evaluar la ocurrencia de posibles eventos de carácter económico, político y legal, sociocultural, tecnológico y medioambiental que puedan afectar a la organización durante el horizonte de tiempo para el que se está formulando el respectivo plan estratégico.
- **Sectorial o industrial:** consiste en identificar y evaluar la ocurrencia de posibles eventos relacionados con los proveedores, la competencia, los clientes y aspectos específicos relacionados con el sector o la industria objeto de la evaluación y que pueden afectar la organización en el horizonte de tiempo de plan estratégico.
- **Competitivo:** igualmente, consiste en evaluar la ocurrencia de posibles eventos relacionados con la competencia específica o directa de una organización y que pueden afectarla durante el horizonte de tiempo de su respectivo plan estratégico.

Una vez identificado cada uno de los posibles eventos de contingencia, se procede a definir las acciones a implementar para responder de forma positiva a las mismas, de tal modo que sus efectos en los planes sean lo más positivos o lo menos negativos que se pueda.

La siguiente guía sirve de referencia para realizar un plan de contingencia como mecanismo de prevención de la ocurrencia de posibles eventos fortuitos que puedan afectar a la organización durante el horizonte de tiempo del plan estratégico.

Ilustración 20. Guía Para la Formulación de Planes de Contingencia

Posibles eventos por ocurrir	Tipo de escenario			Impacto		
	Probable	Optimista	Pesimista	Alto	Medio	Bajo
<b>A. Del ambiente general</b>						
Eventos de carácter económico						
1.						
2.						
3.						
Eventos de carácter sociocultural						
1.						
2.						
3.						
Eventos de carácter político-legal						
1.						
2.						
3.						
Eventos de carácter tecnológico						
1.						
2.						
3.						
Eventos de carácter medioambiental						
1.						
2.						
3.						
<b>B. Del ambiente sectorial o industrial</b>						
Eventos relacionados con la competencia:						
1.						
2.						
3.						
Eventos relacionados con lo proveedores						
1.						
2.						
3.						

Posibles eventos por ocurrir	Tipo de escenario			Impacto		
	Probable	Optimista	Pesimista	Alto	Medio	Bajo
Eventos relacionados con los clientes						
1.						
2.						
3.						
<b>C. Del ambiente competitivo</b>						
Eventos relacionados con la competencia directa						
1.						
2.						
3.						

Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)

### **7.28 Fase operativa**

Luego de definir o ajustar la filosofía institucional o corporativa (misión, visión, valores y políticas), de realizar el análisis del entorno o ambiente externo e interno de la organización, establecer los objetivos estratégicos para un determinado horizonte de tiempo y definir y formular las respectivas estrategias o guías de acción que se implementarán para el logro de los objetivos corporativos -que a su vez son el medio para el desarrollo de la misión y el alcance de la visión organizacional-, y de contar con un plan de contingencia, la siguiente fase en el proceso de la planeación estratégica de las organizaciones es definir el plan de acción -definir las actividades clave, designar a los responsables del desarrollo o implementación del respectivo plan y asignar los recursos (presupuesto) necesarios para su respectiva puesta en marcha-.

### **7.29 Plan de acción**

Esta fase consiste, entonces, en formular un plan de acción en el que se dejan especificadas de forma clara las principales actividades a implementar según los objetivos corporativos definidos y las respectivas estrategias seleccionadas sobre la base de los análisis del entorno externo e interno de la organización, para el logro de los objetivos y la designación de los responsables de dichas actividades. Es decir, en el plan de acción se especifica qué actividades se requieren implementar, cuándo implementarlas y quiénes serán los responsables de ello. Usualmente, los planes de acción se sintetizan mediante cronogramas de actividades apoyados en herramientas administrativas como la programación de operaciones, entre otras.

El siguiente formato general sirve de guía de ilustración para la sistematización de un plan de acción en la planeación estratégica. Sin embargo, para tal efecto también se suelen utilizar los planes elaborados sobre la base de las gráficas de Gantt.

*Ilustración 21. Guía General de Plan de Acción para un Plan Estratégico*

Objetivo estratégico	Estrategia	Metas					Responsable
		2013	2014	2015	2016	2017	
(Se escribe aquí cada uno de los objetivos estratégicos propuestos para el horizonte de tiempo del respectivo plan)	(Se escribe cada una de las estrategias propuestas para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos)	(Se escriben las metas para el respectivo año para cada objetivo)	(Se escriben las metas para el respectivo año para cada objetivo)	(Se escriben las metas para el respectivo año para cada objetivo)	(Se escriben las metas para el respectivo año para cada objetivo)	(Se escriben las metas para el respectivo año para cada objetivo)	(Se escribe el nombre del área o cargo, responsable de lograr los objetivos para cada objetivo estratégico)
Objetivo 1	Estrategia 1 Estrategia 2						Director de marketing
Objetivo 2	Estrategia 1 Estrategia 2						Director de marketing
Objetivo 3	Estrategia 1 Estrategia 2 Estrategia 3						Director de producción
Objetivo N	Estrategia 1 Estrategia 2						Director XY

*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### 7.30 Presupuesto

Adicionales al plan de acción, los planes estratégicos requieren una asignación presupuestal, ya que las acciones a realizar para el desarrollo de los planes necesariamente demandan recursos financieros. El presupuesto se debe definir de forma global en lo corporativo, pero, al igual que los objetivos, se debe utilizar en cada una de las actividades previstas en el plan para su desarrollo.

El presupuesto debe estar asignado en función del plan de acción, según criterios de corto, mediano y largo plazo, y de las actividades previstas para el logro de los objetivos estratégicos o corporativos, que, como ya se mencionó, se obtienen como resultado de las

acciones del día a día y se van consolidando en el tiempo, así como de la sinergia entre las diferentes dependencias en que está estructurada una organización.

El presupuesto se puede mostrar de forma agregada, es decir, un total de inversión que se requiere para el desarrollo de todo el plan, o desagregado por cada uno de los años del horizonte de tiempo y por cada una de las estrategias definidas para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos del plan.

Al respecto, lo más indicado es un presupuesto discriminado por años y por estrategias, con el propósito de facilitar su adecuado uso y evaluación durante el desarrollo del plan.

La siguiente guía sirve como referencia para la elaboración del presupuesto en el plan estratégico:

*Ilustración 22. Guía del Presupuesto de Inversión para un Plan Estratégico*

Estrategia	Responsable	Valor de la inversión
(Se escribe cada una de las estrategias del plan para el horizonte de tiempo fijado)	(Se escribe el nombre del cargo responsable de la implementación de cada estrategia y responsable de aplicar el respectivo presupuesto asignado)	(Se escribe el valor de la inversión para el desarrollo de la respectiva estrategia)
Estrategia 1		\$
Estrategia 2		\$
Estrategia 3		\$
		Total \$

*Fuente. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2013)*

### **7.31 Implementación del plan**

Una vez definidos los planes corporativos (misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias para lograr los objetivos estratégicos o corporativos) y el plan de acción, y asignado el presupuesto -todo ello a nivel del conjunto de la organización-, la implementación del plan comienza por una socialización del mismo en las diferentes áreas o dependencias en las que está estructurada la compañía u organización para que todos sus miembros conozcan dicho plan (se entiende que muchos de ellos participaron en su elaboración) y, a partir de él, formulen sus propios planes y comiencen a ejecutarlos.

Así, sobre la base del plan corporativo (el de toda la organización o empresa), cada área o dependencia estructura un plan con misión, visión, objetivos, estrategias, plan de acción y presupuesto para desarrollar su aporte al plan general. De esta manera, en las empresas u organizaciones, así como existe un plan estratégico corporativo, existen planes para cada una de las áreas:

- Plan estratégico de marketing.
- Plan estratégico de producción.
- Plan estratégico de potencial humano.
- Plan estratégico financiero.

Cada uno de estos planes está articulado y alineado con el plan estratégico general y con los demás planes, con el propósito de que en su conjunto se desarrolle el plan general y, por ende, se logre la capacidad competitiva de la compañía u organización.

Es primordial recordar que, así como es importante elaborar el documento del plan estratégico, lo fundamental es implementarlo; en la vida real, muchas organizaciones

tienden a elaborar excelentes documentos de su plan estratégico, pero en la práctica se sigue actuando de forma empírica, sin ningún horizonte definido.

La implementación de los planes estratégicos es una disciplina que demanda esfuerzo, pero los resultados son mejores que los que obtienen las organizaciones que actúan sin un rumbo definido y sin objetivos claros para su horizonte de corto, mediano y largo plazo.

No debe olvidarse que la planeación indica la ruta a seguir, los resultados que la organización puede lograr y el momento en el que los logra, así como los compromisos y responsabilidades que tiene cada área o dependencia en el logro de dichos resultados.

Bernal Torres, C. A, Sierra Arango, H. D. (2013). “Planeación estratégica”. En segunda edición, PEARSON (Ed), Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (pp 84 - 154) Colombia.

### **Análisis**

Se concluye que para que Hotel Vísperas tenga un excelente proceso de planeación se debe estructurar las fases filosófica, analítica y operativa, donde vemos la interacción latente de Bernal & Sierra, en cada uno de estas fases se plasma de forma fundamental los lineamientos para alcanzar el foco de la organización y la importancia del cumplimiento de todos los objetivos planteados de una manera integral y didáctica.

En la fase filosófica se genera el planteamiento de la misión, visión, valores corporativos, cultura organizacional y las políticas, estos ciclos se pueden definir como el origen de la empresa, teniendo en cuenta que es lo que se quiere plasmar en el cliente y es como se



identifica y se diferencia el servicio en el entorno del mercado.

En la fase analítica se definen los objetivos, se realiza un amplio análisis de la organización se estructura la matriz DOFA y las estrategias para el cumplimiento de las metas.

Finalmente, la fase operativa donde se plantea el plan de acción y se revisa el presupuesto de acuerdo a las necesidades del ambiente.

## **8. Capítulo III**

### **Generar una herramienta de direccionamiento estratégico.**

Como método se plantea una matriz de direccionamiento estratégico ,se aclara que no es de nuestra autoría, pero es una herramienta en la cual proponemos misión, visión, cultura organizacional, valores corporativos, políticas, objetivos estratégicos , estructura organizacional, matriz POAM, 5 fuerzas de Porter, matriz PCI, matriz DOFA con sus respectivas estrategias , matriz BCG y para finalizar se diseñó un plan de acción , el cual se entregará a los directivos del Hotel Vísperas para que sea contemplado y puesto en marcha en la menor brevedad, con el fin de generar gran impacto dentro de la organización y en el sector turístico de la región.

#### **8.1 Misión**

Somos un hotel campestre ubicado en el Municipio de Santa Rosa de cabal, enfocado en darle la bienvenida a amantes de la naturaleza, con ambientes tranquilos y propicios para parejas y familias. Contamos con un personal que reúne grandes cualidades humanas y

profesionales, a quienes consideramos nuestro mayor recurso, garantizamos siempre la conservación del medio ambiente.

## **8.2 Visión**

Al 2024 nos visualizamos como el primer Hotel que brinde un contacto directo con la naturaleza, sin contaminación medio-ambiental que pueda perturbar la tranquilidad y el mágico momento en que enfocamos todas nuestras energías a que el cliente viva una experiencia única.

## **8.3 Cultura organizacional**

El Hotel Vísperas trabaja de manera ardua para alcanzar mayor calidad y competitividad en la prestación de sus servicios, es por eso que brinda a su capital humano motivación constante y satisfacción al logro permanente, elevando su espíritu productivo a través de la formación así obteniendo de ellos mayor compromiso, creatividad, lealtad y responsabilidad no solo con sus clientes si no con el medio ambiente.

## **8.4 Valores Corporativos**

- **Responsabilidad:** La naturaleza y la preservación del medio ambiente es fundamental para nosotros. Queremos dejar un firme legado de cuidado y preservación de la Madre Tierra.
- **Respeto:** Se vela de forma constante por el bienestar y respetando dignidad de los clientes, proveedores capitales humano.
- **Compromiso:** Tenemos un compromiso de calidad de nuestros servicios. Ofrecerlo supone una dedicación permanente y un reto diario que engloba a todo el equipo humano de la organización. Tiene que ser parte del compromiso individual el orientar nuestros esfuerzos a esta meta, ya que se ha vuelto imprescindible para

diferenciarnos de la competencia y crear un valor añadido fundamental para nuestro servicio.

- **Calidad:** A través de este valor busca constantemente la satisfacción de los clientes mediante el mejoramiento continuo e innovación de los procesos.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo y unos excelentes profesionales son fundamentales para llevar a cabo nuestros objetivos, por eso nos rodeamos de las mejores personas que comparten nuestra misión, visión y valores.
- **Creatividad:** Es un valor vital para el desarrollo constante de las actividades porque deben estar ligadas a la vanguardia que exige el entorno.
- **Lealtad:** La palabra del capital humano y proveedores es demasiado importante porque se piensa de forma constante no opacar y cumplir con total compromiso a todos nuestros visitantes.

### **8.5 Políticas**

- **Política de precios:** El precio de los servicios ofrecidos por Hotel Vísperas está sujeto a cambios de acuerdo a la regulación del mercado, es por esto que se pueden presentar variaciones en el mismo.
- **Política de sostenibilidad:** En aras de la promoción de acciones de sostenibilidad, HOTEL VÍSPERAS se compromete a continuar siendo un establecimiento pionero en el cuidado del medio ambiente con una adecuada selección y disposición de residuos sólidos, y en el tratamiento de aguas; trabajando por la conservación cultural y el compromiso por la calidad, el confort, la confiabilidad y seguridad de nuestros servicios; buscando el mejoramiento de la calidad de vida de nuestro personal y la comunidad, acogiéndose a las normas legales. Nuestro trabajo ha sido enfocado a la mejora de los impactos ambientales, socioculturales y económicos positivos, y a la

mitigación de los impactos negativos generados por nuestra actividad hotelera.

HOTEL VÍSPERAS en compromiso con la sostenibilidad, promueve los derechos y deberes de huéspedes, clientes, colaboradores y proveedores incluyendo el rechazo a la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes.

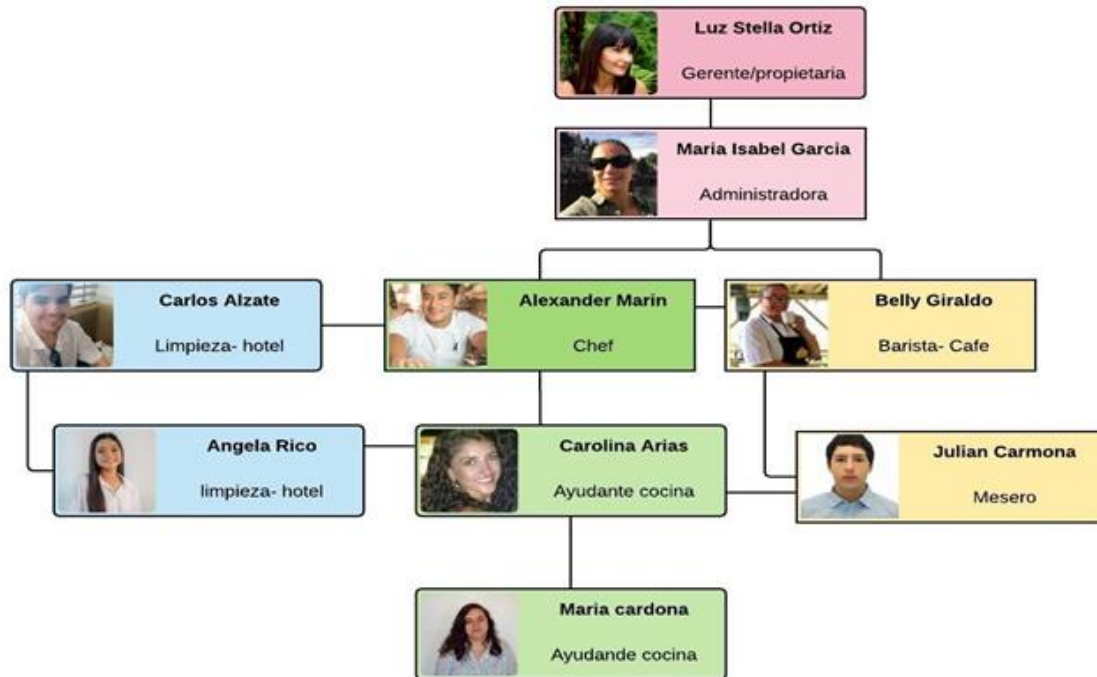
- Política de salarios: Todas las remuneraciones pagadas por parte del Hotel Vísperas son sujetas al artículo 134 del Código del Trabajo, donde nuestros colaboradores reciben su pago como lo establece la ley y por encima del SMMLV.
- Política de contratación de personal: La persona a contratar debe contar con el perfil para el cargo establecido y haberse realizado el examen preocupacional previamente a la entrevista laboral realizada por la gerente encargada de Hotel Vísperas.

### **8.6 Objetivos estratégicos de la organización**

- Proteger la información como activo de la compañía.
- Diseñar y establecer programas de RSE con objetivos a mediano y largo plazo.
- Implementar un programa para la incorporación de estrategias.
- Integrar buenas prácticas de financiamiento.

### **8.7 Estructura Organizacional**

*Ilustración 23. Estructura organizacional- Hotel Vísperas*



*Fuente. Elaboración propia*

Las demás matrices se encuentran adjuntas como anexo: Matriz POAM, 5 fuerzas de Porter, matriz PCI, matriz DOFA con sus respectivas estrategias, matriz BCG y la propuesta del Plan de Acción.

## 9. Resultados

Los resultados que se obtuvieron permiten identificar que dentro de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico del Municipio de Santa Rosa de Cabal, se encuentran muchas falencias en los procesos de direccionamiento estratégico de las mismas, un ejemplo claro es el estudio de caso realizado al Hotel Vísperas.

En dicho establecimiento se evidencio la falta de procedimientos con sus respectivos manuales, actualización de la misión, visión y socialización con el personal en cuanto a los lineamientos y decisiones tomadas dentro de la organización, falta de capacitaciones y comunicación asertiva, asignación de funciones y roles por parte del personal administrativo y seguimiento en el área financiera.

Con dichos resultados se busca contribuir al mejoramiento de la planeación estratégica en el Hotel Vísperas, con el análisis de toda la información recolectada e implementación del plan de acción, como se había mencionado con anterioridad, se abordarán diferentes factores de la administración, de manera que se pueda reducir las brechas en el tiempo, con un adecuado seguimiento y evaluación, para así obtener mejora continua a la que todas las organizaciones deben apuntar.

## Conclusiones

Se puede concluir con la elaboración del trabajo de grado que la planificación es un factor vital para la evolución de las organizaciones; ya que permite que la empresa se encuentre alineada, buscando siempre el cumplimiento de objetivos y la generación de estrategias para lograr posicionarse en el mercado.

Dentro del desarrollo de la planificación se logró evidenciar que el Hotel Vísperas no cuenta con direccionamiento estratégico, lo que conlleva a la poca efectividad en el logro de sus procesos, estos son manejados de forma manual. Hoy en día el entorno tecnológico suministra herramientas que permiten a las organizaciones estar siempre a la vanguardia y agilizar sus procesos de manera exitosa.

Se destaca el buen uso que hacen de las herramientas que ofrece el marketing como booking, Expedia, trivago, entre otras, las cuales han logrado que el hotel Vísperas reciba visitas de turistas extranjeros, locales y nacionales.

Finalmente, el plan de acción es un instrumento que nos permite establecer, corregir, mejorar y contribuir a la toma de decisiones de forma eficaz y eficiente, las estrategias que allí se plantean comprenden criterios tecnológicos, económicos, ambientales y mejoramiento continuo de procesos, los cuales tienen como objetivo promover y garantizar la ejecución de los procesos de manera adecuada.

## **Recomendaciones**

Antes de finalizar, se propone sugerir las siguientes recomendaciones en base a los resultados obtenidos del presente trabajo de grado:

Hotel Vísperas debe ocuparse de interiorizar y comprender la fase analítica, es decir la misión, visión, valores corporativos, políticas y demás con el personal que lo conforma, esto con el fin de comunicar como están hasta el momento y hacia dónde quieren ir; se puede lograr por medio de capacitaciones, charlas y actividades que fortalezcan y contribuyan al crecimiento individual y en conjunto.

Se recomienda en cuanto al manejo y relación con el personal, la delegación de las funciones de forma clara y brindarles la confianza necesaria a los colaboradores, con el objetivo de que tomen sus propias decisiones y no dependan tanto del líder para la solución de los problemas. De esta manera ellos serán independientes y podrán superarse en lo personal y profesional, sin dejar a un lado el apoyo incondicional de un superior.

Se recomienda aplicar las estrategias que se plantean en el plan de acción, permitiendo que la organización se ubique en un lugar más competitivo frente al sector.

A través de la identificación de los procesos que se llevan a cabo en dicha organización, se sugiere implementar un programa financiero que permita el control y seguimiento de la utilización de los recursos financieros y contemplar la idea de invertir parte de sus ganancias en CDT'S o Fondos y de esta manera diversificar los ingresos y disminuir el



riesgo. Para finalizar la última recomendación, que se apliquen las estrategias planteadas en el instrumento Plan de Acción.

## Referencias

- Avellaneda, D. L. (2018). *Banca de las oportunidades*. Recuperado de:  
<http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/blogs/blog-de-bdo/financiamiento-de-las-microempresas-en-colombia>
- Businesscol (s.f.). Recuperado de: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- Cardona, C. R. (1925). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones 2009.
- Dinero (2014). Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/comercio-principal-actividad-economica-pereira/200284>
- Losrecursoshumanos (s.f.). Recuperado de:  
<https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>
- Mipymes (2019). Recuperado de:  
<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/9296/Leyes>
- Morillas, A. (s.f.). *Muestreo en poblaciones finitas*. Recuperado de:  
[file:///D:/ythv8636/Downloads/Apuntes\\_Muestreo.pdf7788](file:///D:/ythv8636/Downloads/Apuntes_Muestreo.pdf7788)
- Mundo Pymes*. (2016-2017). Recuperado de:  
<https://mundopymes.org/tecnologias/herramientas/las-herramientas-de-administracion-cuales-son-y-que-hacen-por-nuestra-pyme.html>
- Pereira* (2017). Recuperado de: [www.pereira.gov.co](http://www.pereira.gov.co).
- Bernal Torres, C. A, Sierra Arango, H. D. (2013) *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia.

## Anexos

### Anexo A. Entrevista



**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**  
**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**NOMBRE:**                     María Isabel García                      
**SEXO:**      **F**                      **M**  
**CARGO:**                     Gerente                      
**FECHA:**                     01 -Septiembre-2019                    

**OBJETIVO:** Identificar el diagnóstico organizacional del estado del Hotel Vispera ,teniendo en cuenta los procesos de Planeacion,Dirección, Organización y control , con el fin de construir herramientas que le permitan a la organización el excelente uso del direccionamiento estratégico para la captación de recursos y posicionamiento en el mercado.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL HOTEL VISPERA**

**OBJETIVO DEL ESTUDIO**

1. ¿El Hotel Vispera cuenta con Misión y Visión?

**Sí**    **No**

El hotel cuenta con misión y visión, la visión nos visualizamos en un periodo de 3 años como un eco hotel rodeado de pequeños detalles que embellecen la estadía de nuestros huéspedes con senderos ecológicos delimitados y descriptivos ,zonas húmedas, servicio WiFi, parqueadero privado con monitoreo por cámaras ,somos un establecimiento dotado de una excelente equipo de trabajo apto y consiente de brindar siempre el mejor servicio y como misión el hotel vispera ,es una casona campestre enfocada a darle la bienvenida a amantes de la naturaleza con ambientes propicios para parejas y familias de todas las edades, nuestros servicios son amplios primando el confort de nuestras habitaciones y cabañas inmersas en un bello paisaje también contamos con zonas de camping,café temático, restaurante típico y amplias zonas verdes ofreciendo siempre el mejor servicio con calor humano ,buscando así la satisfacción de nuestros visitantes y la sostenibilidad de nuestro sitio.



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

2. ¿Realiza procesos de Planeación?

Sí  No

Si en hotel constantemente se tienen que tomar decisiones, entonces en el proceso de planificación como el hotel realmente recibe más gente los fines de semana, entonces uno cierra inventarios y caja los domingos y al lunes ya es el proceso de planificación para toda la semana entonces que hay que surtir, que los proveedores, cuadrar cuales son las nóminas, hacer agenda de todas las reservas que se están realizando entonces uno constante está realizando actividades de planificación.

3. ¿A través de que métodos se toman las decisiones de la organización, son programados o no programados?

Si, depende si se necesita tomar decisiones grandes de inversiones o construcciones todo es planificado porque realmente es mucho dinero que no se puede sin hacer planificación y hay otras actividades que uno va tomando la decisión en el momento, no se planifican como tal.

4. ¿Con que frecuencia ejecuta los métodos?

Depende de las inversiones y las situaciones.

5. ¿Cómo está conformada su organización?

Se tiene un propietario, gerente, administrador, dos empleados que ayudan en el hotel y cocina, jefe de cocina, que es el chef y los fines de semana dos personas que colaboran con el café.

6. ¿Cuenta con manual de funciones para sus colaboradores?

Si, el hotel cuenta con un manual de funciones, pero realmente requiere de una actualización ya que se cambiaron algunas funciones y se tuvo una remodelación importante hace 2 años donde el restaurante ya no funciona como tal, entonces el personal que se manejaba para el restaurante como para el hotel ya cambio toda la distribución.

7. ¿Qué acciones emprende para lograr la efectividad de las estrategias?

Ahora la estrategia es el marketing, de visualizarlos, se está trabajando el tema online como aparecer en las redes, como aparecer en google y en los primeros buscadores si se busca hoteles en santa rosa como aparecer de primeros, esa es la estrategia que se está trabajando fuertemente.

8. ¿Qué control se lleva para la distribución efectiva de los recursos financieros de la organización?



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

Todos los días se hace cierre de caja, facturación, inventarios cada ocho días, la contadora que todos los días se registra entradas, salidas, los gastos y las ventas, ella hace los libros fiscales reportando toda la contabilidad,

9. ¿Qué compromiso genera Hotel Vispera con el medio ambiente?

Mucho, ya que es un hotel que está certificado en sostenibilidad ambiental, cada año se certifica, tratamiento de aguas residuales, manejo de residuos sólidos, se cuenta con un sistema para descomponer todo lo orgánico, permisos ambientales de concesión de aguas, de vertimientos.

10. ¿El hotel vispera cuenta con algún proceso de control para el manejo de residuos?

Si, al mirar en las cocinas y en los dispensadores se tiene para lo orgánico, papel, vidrio todo se separa lo orgánico va a una planta de compostaje y lo plástico o vidrio, ya viene los recicladores una gente que trabaja con eso ya recuperan y se llevan todo.

*Anexo B. Matriz de Direccionamiento Estratégico- Hotel Vísperas.*

Matriz de Direccionamiento Estratégico- Hotel Vísperas