

Direccionamiento estratégico para la empresa Grupo Viste

Maroly Milena Muñoz Osorio

**Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Gerencia de Negocios**

Director:

José Luis Garcés Bautista

Magíster en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial De Santander

Facultad De Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales

Maestría En Gerencia De Negocios

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

A todas las personas que han formado parte de este camino,

A todos aquellos que han creído en mis sueños y en mis capacidades,

A ellos mi gratitud siempre.

Contenido

	Pág.
Introducción	16
1. Objetivos.....	18
1.1 Objetivo general.....	18
1.2 Objetivos específicos	18
2. Planteamiento y justificación del problema.....	19
3. Marco de referencia	30
3.1 Marco de antecedentes	30
3.2 Marco teórico	32
3.2.1 Dirección estratégica.....	32
3.2.2 Planeación estratégica.....	37
3.2.3 Diagnóstico estratégico.....	40
3.2.4 Direccionamiento estratégico.....	63
3.2.5 Formulación estratégica.....	68
3.2.6 Los mapas estratégicos.....	74
3.2.7 Sistema integrado de medición de gestión.....	77
4. Diagnóstico estratégico	82
4.1 Focus group.....	82

4.1.1 Organización del focus group	83
4.1.2 Resultados del focus group	89
4.2 Análisis externo. Auditoría del entorno	98
4.2.1 Análisis PESTAL.....	99
4.2.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM).	123
4.3 Análisis Interno. Auditoría Organizacional	132
4.4 Matriz de confrontación.....	140
4.5 Análisis de vulnerabilidad.....	145
4.6 Definición de la posición estratégica de la compañía – PEEA.....	150
5. Direccionamiento estratégico.....	154
5.1 Misión	156
5.2 Visión.....	157
5.3 El Mega.....	157
5.4 Objetivos globales corporativos.....	158
6. Formulación estratégica	162
6.1 Proyectos estratégicos	162
6.2 Matriz de correlación	163
6.3 Estrategias	165
6.4 Planes de acción.....	167
6.5 Cronograma.....	185
6.6 Presupuestación estratégica	195
6.7 Mapa estratégico	198
7. Balanced Scorecard BSC	199

7.1 Definición de las perspectivas	200
7.2 Balance del modelo	201
7.3 Indicadores del Balanced Scorecard	202
7.4 Periodicidad de revisión de los índices de gestión.....	205
7.5 Fuentes de información.....	205
7.6 Balanced Scorecard para Grupo VISTE	206
7.7 Herramienta Balanced Scorecard.....	210
8. Plan de comunicaciones	211
9. Conclusiones	215
Referencias bibliográficas.....	220

Lista de gráficas

	Pág.
<i>Gráfica 1.</i> Satakeholders Grupo VISTE.	23
<i>Gráfica 2.</i> Número de viajes realizados por Grupo VISTE, 2015 a mayo de 2018.	24
<i>Gráfica 3.</i> Ingresos y utilidades Grupo VISTE, 2015 a mayo de 2018.	25
<i>Gráfica 4.</i> Diagrama de Análisis Causa – Raíz.	29
<i>Gráfica 5.</i> Proceso de planificación y re direccionamiento estratégico.	39
<i>Gráfica 6.</i> Esquema para realizar el análisis del entorno.	41
<i>Gráfico 7.</i> Las 5 fuerzas de Porter.	45
<i>Gráfico 8.</i> Grupos estratégicos	50
<i>Gráfica 9.</i> Valoración del impacto.	58
<i>Gráfica 10.</i> Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA.	63
<i>Gráfica 11.</i> El Mega, según Jim Collins.	67
<i>Gráfico 12.</i> Difusión del plan estratégico.	74
<i>Gráfica 14.</i> Mapa estratégico. Ejemplo.	77
<i>Gráfica 15.</i> Una visión integral del sistema integrado de medición de gestión.	78
<i>Gráfica 16.</i> Componentes del modelo.	79
<i>Gráfica 17.</i> Cuadro de mando global.	81
<i>Gráfica 18.</i> Clientes e influenciadores Grupo VISTE	90

<i>Gráfica 19.</i> Tipos de cliente según casos de compra.....	91
<i>Gráfico 20.</i> Análisis PESTAL de la empresa Grupo VISTE.....	115
<i>Gráfica 21.</i> Tipos de proveedores de Grupo VISTE.	117
<i>Gráfica 22.</i> Metodología para la elaboración del POAM.....	124
<i>Gráfica 23.</i> Metodología para el PCI.....	134
<i>Gráfica 24.</i> Principal FODA según matriz de confrontación	144
<i>Gráfica 25.</i> Cuadrantes de vulnerabilidad Grupo VISTE.....	149
<i>Gráfica 26.</i> Gráfica PEEA de Grupo VISTE.....	154
<i>Gráfica 27.</i> Esquema para estructurar la formulación estratégica.....	156
<i>Gráfica 28.</i> Objetivos globales Grupo VISTE 2019 - 2022	161
<i>Gráfica 29.</i> Lo que se espera de Grupo VISTE.	161
<i>Gráfico 30.</i> Mapa estratégico Grupo VISTE.	199
<i>Gráfico 31.</i> Cuadro de mando global.....	204

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Planificación logística Grupo VISTE.</i>	22
Tabla 2. <i>Ejemplos de temas a estudiar en el Análisis PESTAL</i>	42
Tabla 3. <i>Escala 5 Fuerzas de Porter</i>	45
Tabla 4. <i>Diagnóstico externo POAM.</i>	48
Tabla 5. <i>Diagnóstico interno PCI.</i>	51
Tabla 6. <i>Análisis DOFA. Hoja de trabajo.</i>	54
Tabla 7. <i>Matriz de confrontación (ejemplo).</i>	55
Tabla 8. <i>Diagrama de vulnerabilidad.</i>	59
Tabla 9. <i>Formato para análisis de posición estratégica.</i>	61
Tabla 10. <i>Matriz de correlación. Objetivos estratégicos/proyectos</i>	69
Tabla 11. <i>Matriz de correlación. Áreas funcionales/proyectos</i>	70
Tabla 12. <i>Matriz de proyecto/responsable.</i>	71
Tabla 13. <i>Plan operativo.</i>	72
Tabla 14. <i>Mapa estratégico genérico.</i>	76
Tabla 15. <i>Ejemplo balance modelo.</i>	80
Tabla 16. <i>Escala 5 Fuerzas de Porter.</i>	116
Tabla 17. <i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.</i>	121

Tabla 18. <i>POAM de Grupo VISTE</i>	125
Tabla 19. <i>Perfil de Capacidad Interna de Grupo VISTE</i>	135
Tabla 20. <i>Factores internos y externos de Grupo VISTE</i>	141
Tabla 21. <i>Matriz de confrontación de Grupo VISTE</i>	143
Tabla 22. <i>Diagrama de vulnerabilidad Grupo VISTE</i>	146
Tabla 23. <i>Análisis de posición estratégica – PEEA de Grupo VISTE</i>	151
Tabla 24. <i>Matriz de correlación entre proyectos estratégicos y objetivos globales.</i>	163
Tabla 25. <i>Matriz de correlación entre proyectos estratégicos y las áreas funcionales.</i>	164
Tabla 26. <i>Matriz de proyectos y estrategias.</i>	166
Tabla 27. <i>Plan de acción - Crear servicios innovadores a partir de la operación actual de la organización.</i>	167
Tabla 28. <i>Plan de acción - Crear nuevos servicios acordes con la misión de la organización pero que no están relacionados con la operación actual de la empresa.</i>	169
Tabla 29. <i>Plan de acción - Crear una propuesta integrada de mercadeo que incluya promoción de nuevos productos y cubrimiento de nuevos mercados.</i>	172
Tabla 30. <i>Plan de acción - Convertir Grupo VISTE en una lovemark.</i>	175
Tabla 31. <i>Plan de acción - Redefinir los canales de distribución de los servicios de Grupo VISTE.</i>	177
Tabla 32. <i>Plan de acción - Fortalecer el servicio post-venta.</i>	180
Tabla 33. <i>Plan de acción - Establecer un plan de reconocimientos al talento humano.</i>	183
Tabla 35. <i>Cronograma</i>	186
Tabla 36. <i>Presupuesto para los planes de acción</i>	196
Tabla 37. <i>Proyección del presupuesto para los planes de acción por 3 años.</i>	198

Tabla 38. <i>Balance del modelo</i>	201
Tabla 39. <i>Balanced Scorecard Grupo VISTE</i>	206
Tabla 40. <i>Plan de comunicación del plan estratégico</i>	211

Lista de apéndice

Ver apéndice adjunto en el cd y puede visualizarlo en la Base de Datos de la Biblioteca UIS

Apéndice A. Herramienta BALANCED SCORECARD Grupo VISTE – Archivo Digital en .xls

Resumen

Título: Direccionamiento estratégico para la empresa Grupo Viste*

Autor: Maroly Milena Muñoz Osorio**

Palabras clave: direccionamiento, estrategia, plan estratégico, empresa, diagnóstico estratégico, Balanced Scorecard, BSC, formulación estratégica, proyectos estratégicos.

Descripción

El direccionamiento estratégico le permite a una organización redefinir su enfoque y establecer las estrategias que le permitirán cumplir sus objetivos misionales. El presente documento tiene el direccionamiento estratégico elaborado para la empresa Grupo VISTE, de modo que presenta un diagnóstico estratégico, la formulación estratégica y la creación del Balanced Scorecard para hacer seguimiento a los proyectos que se definieron para apoyar el crecimiento de la empresa.

Cabe mencionar entonces, que el presente documento cuenta con la siguiente estructura: la problemática actual que debe afrontar la organización, la manera en cómo se realizará el nuevo direccionamiento estratégico (lo que incluye la etapa de diagnóstico y la descripción de las herramientas que se utilizarán, pasando a la etapa de definición del nuevo direccionamiento estratégico, seguido de la formulación y socialización de la estrategia y finalizando con el diseño de un modelo de medición de gestión), la estructuración del cronograma a seguir, el presupuesto establecido para desarrollar el proyecto y los impactos que se esperan conseguir una vez finalice la elaboración del direccionamiento estratégico.

Por consiguiente, se denota que la realización de un direccionamiento implica la estructuración de una metodología adecuada que conlleve a la obtención de resultados claros para la organización que posteriormente implementará cada una de las estrategias y planes de acción que se definan en la etapa de planteamiento del direccionamiento, el cual debe ser fruto del trabajo y consenso de las personas que forman parte de la empresa.

* Trabajo de grado

** Facultad De Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Maestría En Gerencia De Negocios. Director: José Luis Garcés Bautista, Magíster en Gerencia de Negocios

Abstract

Title: Strategic management for the company Grupo Viste*

Author: Maroly Milena Muñoz Osorio**

Keywords: Direction, strategy, strategic plan, company, strategic diagnosis, Balanced Scorecard, BSC, strategic formulation, strategic projects.

Description

Strategic targeting allows an organization to redefine its focus and establish the strategic ones that will allow it to fulfill its missionary objectives. This document has the strategic direction developed for the company Grupo VISTE, so that it presents a strategic diagnosis, the strategic formulation and the creation of the Balanced Scorecard to monitor the projects that were defined to support the company's growth.

It is worth mentioning, then, that this document has the following structure: the current problem that the organization must face, the way in which the new strategic address will be carried out (which includes the diagnostic stage and the description of the tools that will be used , going on to the stage of defining the new strategic direction, followed by the formulation and socialization of the strategy and ending with the design of a management measurement model), the structuring of the schedule to follow, the budget established to develop the project and the impacts that are expected to be achieved once the preparation of the strategic direction is finished.

Therefore, it is denoted that the realization of an address implies the structuring of an appropriate methodology that leads to the obtaining of clear results for the organization that will subsequently implement each of the strategies and action plans that are defined in the planning stage of the Addressing, which must be the result of the work and consensus of the people who form for the company.

* Degree work

** Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master in Business Management. Director: José Luis Garcés Bautista, Master in Business Management

Introducción

Las organizaciones son entes que deben dar respuesta a las exigencias y los cambios del entorno; lo anterior supone que una empresa no solo requiere entender el contexto en el cual se desarrolla, sino que también tiene la misión de mejorar continuamente para transformarse y ser cada vez más competitiva, garantizando así su sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, actualmente es impensable que una organización no se dé a la tarea de pensar en una planificación estratégica que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales, ejercer control sobre la empresa y saber guiar a cada uno de los empleados por la ruta del éxito para un fin común como es el de sobresalir en el mercado.

No obstante, tener una planificación estratégica por sí sola no es suficiente; es particularmente importante que las empresas permanezcan en constante revisión del comportamiento de los consumidores, de las modificaciones que surjan en el ambiente, del aumento de las problemáticas en el desarrollo de los procesos internos, y de otros aspectos que se encargan de enviar alertas a las organizaciones sobre cuando es el momento de fijar un nuevo rumbo que favorezca la renovación de la empresa, afiance las fortalezas, aproveche las oportunidades, mitigue las debilidades y elimine las amenazas y riesgos del entorno.

Lo anterior, plantea que una organización no solo debe estar dispuesta a determinar la dirección y el rumbo de su quehacer, también debe estar en capacidad de determinar su situación actual, de repensarse si es necesario, de fijar un nuevo rumbo y de formular una nueva estrategia y un sistema de medición de gestión que se acorde con los retos actuales y futuros de la organización.

Es por ello que Grupo VISTE, una empresa que surgió como un emprendimiento santandereano y que lleva en funcionamiento 4 años, determinó que es necesario replantear el direccionamiento estratégico de la organización debido a los cambios que han venido apareciendo en el entorno como hábitos de consumo y nuevas necesidades del cliente, así como retos a nivel interno de fortalecimiento de imagen y determinación del rumbo hacia el cual crecer.

En este sentido, el presente documento expone de manera clara a) la problemática actual que afronta la empresa, b) la forma en cómo se realizará el nuevo direccionamiento estratégico, iniciando con la etapa de diagnóstico y la descripción de las herramientas que se utilizarán, pasando a la etapa de definición del nuevo direccionamiento estratégico, continuando con la formulación y socialización de la estrategia y finalizando con el diseño de un modelo de medición de gestión, c) la estructuración del cronograma a seguir, d) el presupuesto establecido para desarrollar el proyecto y d) los impactos que se esperan conseguir una vez finalice la elaboración del direccionamiento estratégico para los años 2019 al 2022.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Grupo VISTE con el propósito de definir, de manera sistemática, lógica y racional, las estrategias que permitan orientar el proceso de crecimiento, posicionamiento de mercado y expansión requerido por la organización para los años 2019 al 2022.

1.2 Objetivos específicos

1. Identificar el posicionamiento estratégico de la empresa Grupo VISTE por medio de la realización de un diagnóstico inicial.
2. Realizar la formulación estratégica de la empresa Grupo VISTE a partir del diagnóstico inicial.
3. Elaborar el plan de acción que permita poner en marcha la formulación estratégica definida para Grupo VISTE.
4. Diseñar un modelo de medición de gestión que facilite la ejecución, el seguimiento y el control del direccionamiento estratégico propuesto.
5. Construir un plan de comunicaciones que permita socializar con el talento humano de la empresa el direccionamiento estratégico y el modelo de medición de gestión.

2. Planteamiento y justificación del problema

Grupo VISTE es un emprendimiento santandereano que inició su funcionamiento en el año 2015 y que surgió a partir de la identificación de una problemática sentida por parte de estudiantes universitarios relacionada con la ausencia de relacionamiento entre la academia con el sector productivo. Es por ello que Grupo VISTE se dio a la tarea de crear un conjunto de servicios que permite promover el fortalecimiento de la alianza universidad – empresa; dichos servicios son la organización logística, la comercialización y la realización de visitas empresariales y de viajes a eventos académicos a nivel nacional e internacional.

Se precisa que las visitas empresariales son recorridos guiados que se realizan en una empresa con el fin de conocer el funcionamiento, los procesos productivos y de servicios, las buenas prácticas, las políticas internas y la realidad económica, social y ambiental de la misma. Dependiendo de la ubicación de la empresa, se deben organizar viajes que cuenten con una excelente organización logística que permita obtener los máximos beneficios de la visita empresarial.

Los beneficios de las visitas empresariales son los siguientes:

Para los estudiantes

- Primer contacto de los estudiantes con el sector productivo.
- Generación de espacios para fomentar el espíritu emprendedor.
- Establecimiento de contactos en las empresas visitadas para la realización de prácticas empresariales.

- Crecimiento profesional a través del acercamiento entre el conocimiento teórico y la práctica.
- Mayor entendimiento del funcionamiento, buenas prácticas y políticas de las empresas que tengan oportunidad de visitar.
- Experiencia única.
- Enriquecimiento cultural
- Acceso a espacios turísticos.

Para las Instituciones de Educación Superior IES

- Estrategia idónea para disminuir la brecha entre la academia y el sector productivo.
- Realizar una apuesta para el cumplimiento de uno de los aspectos de evaluación que tiene en cuenta el Consejo Nacional de Acreditación CNA para la acreditación institucional y de programa.
- Estrategia para disminuir la deserción de los estudiantes al no conocer a profundidad los campos en los cuales se pueden desempeñar al obtener su graduación.
- Evidencia, ante los estudiantes, de los esfuerzos que realiza la institución para propiciar el acercamiento de los estudiantes al mundo laboral.
- Mejoramiento de la relación entre las empresas y las IES para la generación de convenios y estrategias conjuntas que sean de utilidad para ambas partes.

Por otra parte, los viajes a eventos académicos (congresos, seminarios, encuentros académicos, otros) facilitan la asistencia de los estudiantes, los profesores e investigadores a espacios que permiten establecer relaciones entre pares que promuevan compartir teorías, casos y experiencias que ayuden al crecimiento de la dinámica del sector académico y empresarial.

Los beneficios que aportan los viajes a los eventos académicos son:

- El intercambio de conocimiento y experiencias entre los estudiantes, los investigadores y los profesionales del sector productivo que participa en los eventos académicos.
- El establecimiento de las relaciones entre estudiantes, personal académico, investigadores y empresarios.
- Espacio ideal para debatir las nuevas dinámicas de los sectores socioeconómicos en los ámbitos regionales y nacionales.
- Generación de un escenario adecuado para propiciar la integración del conocimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la prestación de los servicios ofertados por Grupo VISTE, es necesario realizar una planificación logística integrada por los aspectos que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1.

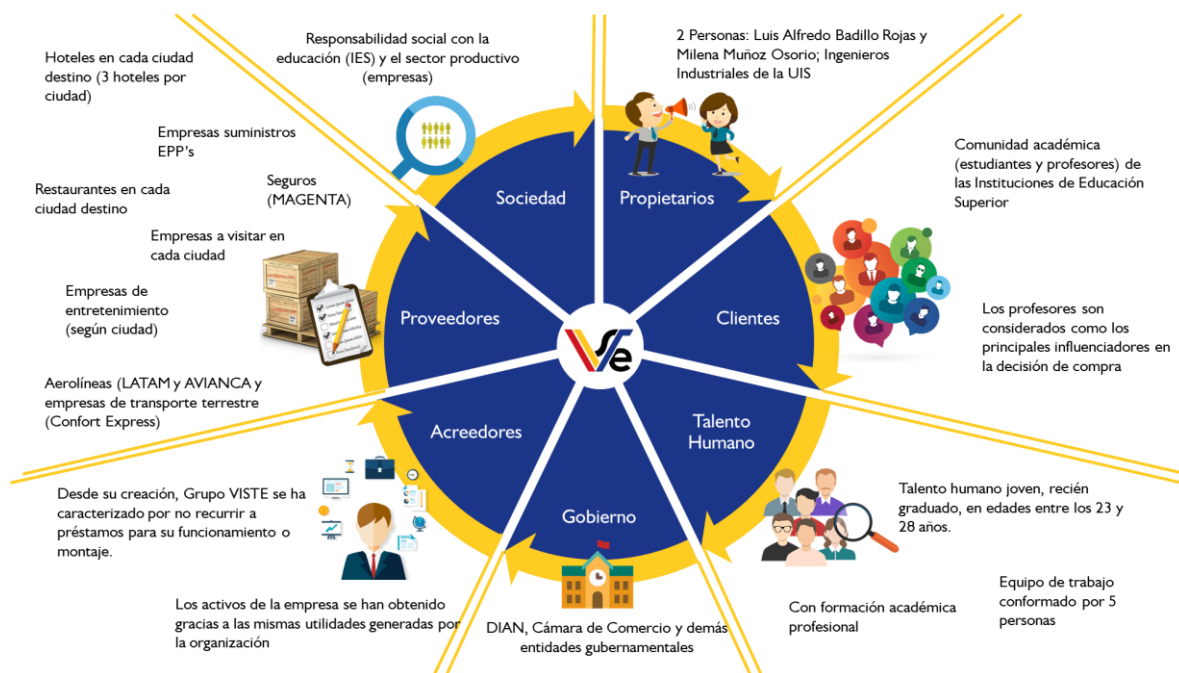
Planificación logística Grupo VISTE.

Servicio logístico	Descripción
 Plan de ruta	Diseño de un plan de ruta adecuado para reducir los tiempos de viaje y garantizar la visita a la mayor cantidad de sitios de interés.
 Hospedaje	Hospedaje en hoteles de excelente calidad, en acomodación múltiple (máximo 4 personas por habitación en camas individuales).
 Alimentación	Servicio de alimentación durante el viaje para cada uno de los participantes de la actividad (desayunos, almuerzos, cenas y refrigerios).
 Transporte	Tiquetes aéreos o bus/buseta de tipo preferencial, con aire acondicionado, sillas reclinables, baño, tv, música y de uso exclusivo para el grupo.
 Gestión de empresas	Gestión del contacto con las empresas requeridas para la realización de las visitas empresariales.
 Seguros	Póliza contra accidentes a corto plazo para cada uno de los participantes de la visita empresarial.
 EPP's	Para garantizar el ingreso de los estudiantes a las empresas, el Grupo VISTE facilita los elementos de protección personal (casco, gafas, tapa oídos, tapa bocas, batas) según sean requeridos.
 Certificados	Entrega de certificados de asistencia para los participantes de las visitas empresariales.
 Entretenimiento y turismo	Generación de espacios de turismo y cultura para el entretenimiento de los participantes de la visita empresarial.

Tabla 1. Continuación

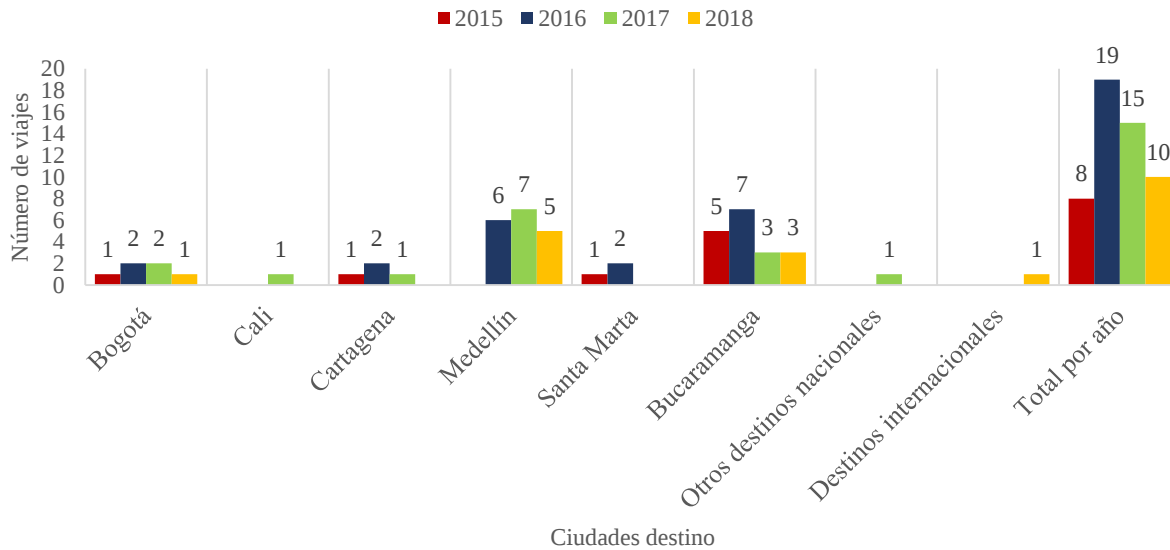
Servicio logístico	Descripción
 Souvenirs	Entrega, en formato digital (DVD), de la compilación del material fotográfico, los videos filmados durante el viaje y la información de las empresas visitadas.
 Soportes	Entrega de documentos soporte del proceso logístico que permiten garantizar la correcta realización de la visita empresarial.

Teniendo en cuenta la planeación logística que realiza Grupo VISTE, así como las demás persona y empresas que tiene interés en la organización, en la Gráfica 1 se presentan los stakeholders de Grupo VISTE.



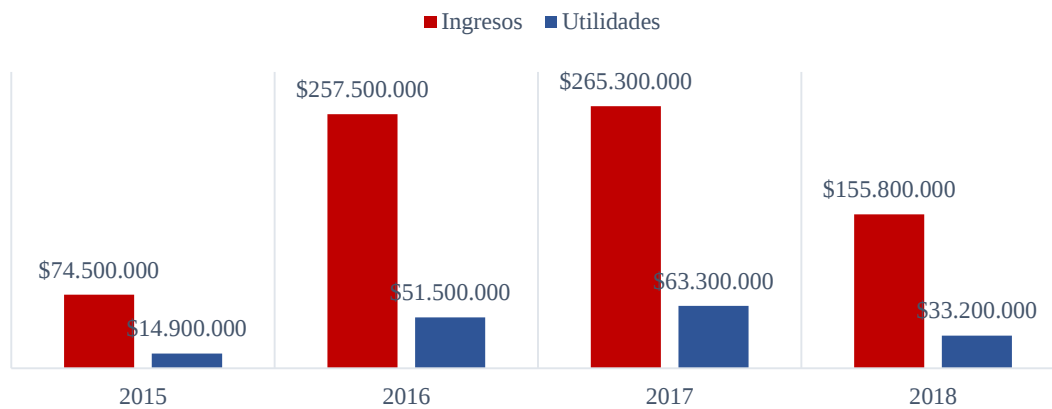
Gráfica 1. Stakeholders Grupo VISTE.

En lo referente a las ventas de Grupo VISTE, en la Gráfica 2 se presenta el número de viajes realizados a cada ciudad para los años 2015, 2016, 2017 y lo que va en mayo de 2018.



Gráfica 2. Número de viajes realizados por Grupo VISTE, 2015 a mayo de 2018.

A partir de las ventas realizadas por Grupo VISTE durante el tiempo que lleva en funcionamiento, en la Gráfica 3 se precisan los ingresos y las utilidades recibidas por la organización.



Gráfica 3. Ingresos y utilidades Grupo VISTE, 2015 a mayo de 2018.

Actualmente, Grupo VISTE ha logrado trabajar con diferentes instituciones de educación superior en la ciudad de Bucaramanga, dentro de las que se destacan Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, Universidad Industrial de Santander UIS, Universidad de Santander UDES, Universidad Santo Tomás USTA y UNICIENCIA, junto con otras instituciones ubicadas en otras partes del país como Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM y la Corporación Universitaria del Huila CORHUILA.

Con las instituciones previamente mencionadas se han realizado actividades con los programas de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Química, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Mecánica, Ingeniería en Energías, Ingeniería Biomédica, Ingeniería de Mercados, Ingeniería Financiera, Gastronomía, Tecnología en Logística y Mercadeo, Administración de Empresas, Optometría, e incluso el programa de Especialización en Logística y Especialización en Mercadeo.

Lo anterior, ha representado un crecimiento durante los 4 años de creación de la empresa. No obstante, es necesario tener en cuenta que en dicho periodo de tiempo se han detectado algunas variables que implican una modificación de la estrategia actual de Grupo VISTE:

- Cambios en los comportamientos de consumo de los clientes. Inicialmente, en el estudio de creación de Grupo VISTE se consideró que la brecha entre instituciones públicas y privadas permitía hacer diferenciaciones en cuanto a capacidad de pago; este aspecto ha ido cambiando con el tiempo dado que las exigencias en cuanto a precios varían según la actividad y el cliente indiferente de su vinculación a una institución. También, se ha encontrado que existe un creciente interés por realizar visitas de carácter internacional dado el aumento de solicitudes de este tipo.

- Nueva orientación de a quién van dirigidos los servicios. Durante la etapa de planificación de la creación de la empresa se determinó que los estudiantes, quienes se encargan en la mayoría de los casos de hacer los pagos de los servicios ofertados por Grupo VISTE, eran los clientes. Sin embargo, la dinámica de la empresa ha permitido detectar que los profesores y las instituciones son quienes permanecen en el mercado, son determinantes a la hora de decidir la prestación del servicio y en algunos casos también se encargan de apoyar la búsqueda de fuentes de financiación de las actividades.

- Aparición de competidores en la región. Grupo VISTE es una empresa que al momento de su creación no tenía competidores directos sino que existían algunos competidores que prestaban servicios sustitutos que podrían reemplazar lo realizado por la empresa; dichos competidores son desde agencias de viajes consolidadas, profesores o estudiantes que asumen la organización de la visita por desconocimiento de empresas serias que se dediquen a estas actividades o incluso empresas de transporte que se ocupan de atender ciertas variables organizativas de los viajes. Cabe mencionar que ninguno de los competidores mencionados, ofrecían servicios completos ni constantes desde el enfoque académico.

No obstante, en los últimos 2 años se empezaron a detectar empresas más relacionadas con los servicios de Grupo VISTE, de modo que, si bien es cierto que ninguna de estas empresas ha alcanzado una penetración total de mercado, es claro que se deben tener presentes para realizar estudios más profundos en cuanto crecimiento y mejora de los servicios.

- Afianzamiento de la imagen de Grupo VISTE. Para iniciar el funcionamiento de Grupo VISTE se diseñó de la imagen corporativa de la empresa, que pasó por la definición de colores institucionales, construcción de un logo, diseño de una página web interactiva y de la aparición en redes sociales, entre otros elementos. Sin embargo, la empresa no se ha dado a la tarea de consolidar dicha imagen por medio de una difusión mucho más agresiva de la misma que permita aumentar el reconocimiento de la empresa ante los clientes.

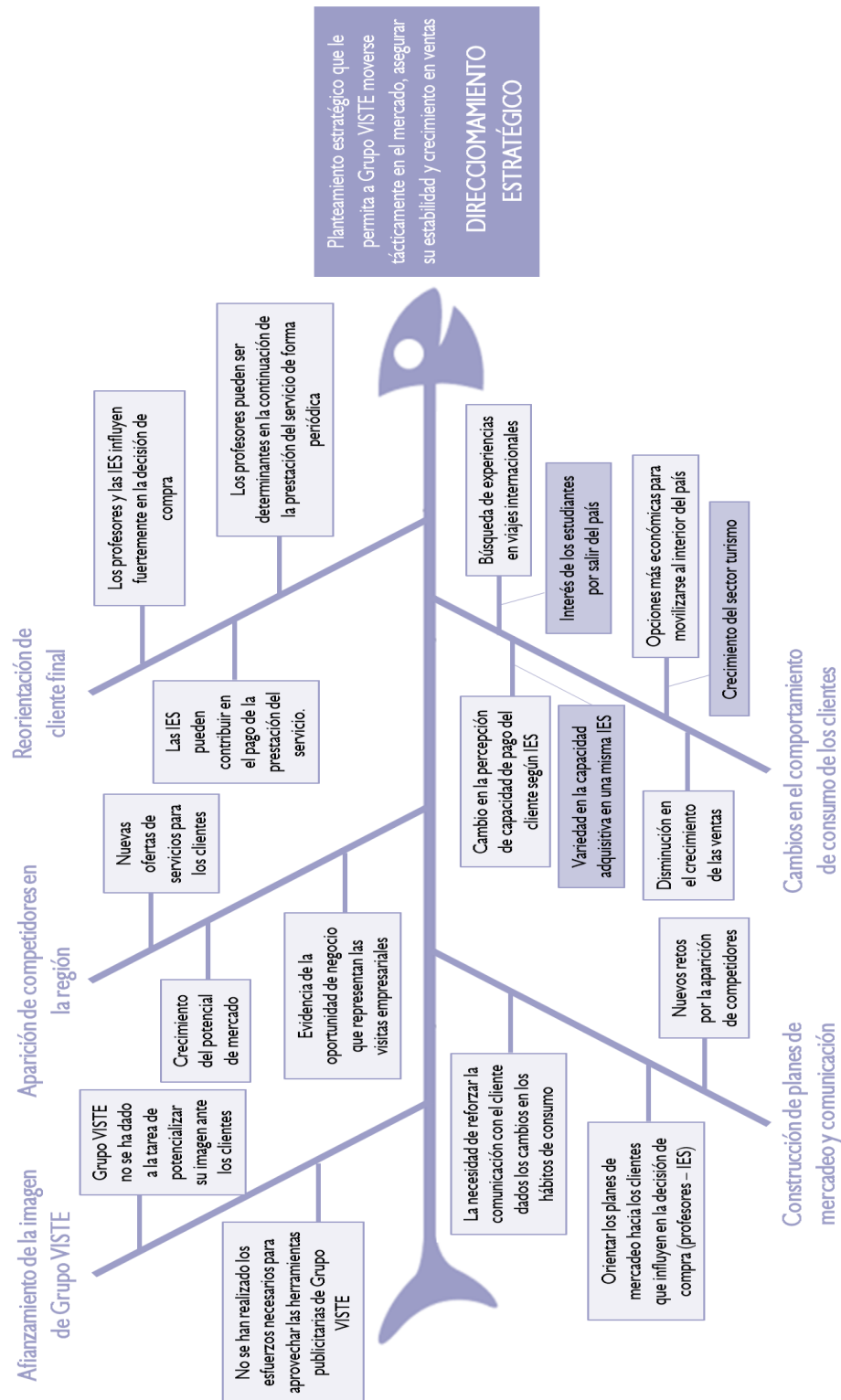
- Construcción de planes de mercadeo y comunicación acordes con los del entorno. Reconocer que se deben hacer algunos cambios en cuanto a la oferta de servicios según lo planteado en los anteriores ítems implica, entre otros elementos, asumir la construcción de planes de mercadeo y comunicación asertivos para aumentar la participación en el mercado.

- Percepción de estancamiento en las ventas. Si bien es cierto que durante los 3 primeros años el crecimiento fue progresivo y sostenido, actualmente la empresa no ha logrado aumentar en un porcentaje representativo las ventas anuales.

En este sentido, a partir de los aspectos que fueron mencionados, la empresa llegó a la conclusión de que es necesario replantear el direccionamiento estratégico de la misma, de tal manera que se encuentre una forma de solucionar desde un análisis profundo los inconvenientes

que se están afrontando en la actualidad, permitiendo a la empresa moverse tácticamente en el mercado, asegurando la estabilidad de Grupo VISTE y el crecimiento en ventas.

Como complemento a lo planteado anteriormente y con el propósito de analizar de una mejor forma la problemática expuesta, en la Gráfica 4 se presenta el Diagrama de Análisis Causa - Raíz por medio del cual se despliegan las relaciones múltiples entre las diversas variables que intervienen en el funcionamiento de la empresa y que permitieron definir las categorías de causas que conllevaron a definir el direccionamiento estratégico como la mejor forma de solucionar la coyuntura que se está presentando en Grupo VISTE.



Gráfica 4. Diagrama de Análisis Causa – Raíz.

El Diagrama de Análisis Causa – Raíz demuestra que efectivamente el planteamiento inicial del problema se sustenta en 5 causas, imagen, competidores, reorientación del cliente final, planes de mercadeo y comunicación y cambios de comportamiento de consumo. Cada una de las raíces o de los porqués que fueron analizados para las causas conlleva a pensar que es imprescindible para la empresa dar una nueva dirección estratégica a la empresa Grupo VISTE que le permita solucionar de fondo los problemas que se están empezando a evidenciar.

El direccionamiento estratégico no solo será el inicio para solucionar los inconvenientes que se han logrado detectar a la fecha, sino que también dará lugar a la realización de un análisis más profundo que se encargue de mostrar la realidad de la empresa y motive la generación de estrategias claras que faciliten afrontar los nuevos retos que debe afrontar Grupo VISTE.

3. Marco de referencia

3.1 Marco de antecedentes

El direccionamiento estratégico de una organización está relacionado con los cambios del entorno; La mejor manera de mantener dinámica la estrategia es responder frecuentemente a preguntas como: ¿cuáles son los nuevos retos que el futuro plantea?, ¿cuál es el problema del mañana en el cual se empezar a trabajar? En este sentido, es indispensable que las empresas estén atentas a las alertas externas o internas que pueden afectar la supervivencia y continuidad de la empresa.

Como evidencia de lo expuesto anteriormente, Marcel Quintero, en el direccionamiento estratégico para la sede de la Universidad Industrial de Santander en Barrancabermeja confirma que efectivamente todas las instituciones, grandes, medianas o pequeñas, deben estar alerta a las necesidades de reorientación que se presenten a nivel interno y en el entorno. Particularmente este direccionamiento es un ejemplo de articulación entre el plan de desarrollo de una organización con cada una de sus áreas; así mismo, es una muestra sobre la forma en que se puede elaborar un Balanced Scorecard. (Quintero & Pabón, 2017)

Por otra parte, Ángela Camacho, en el direccionamiento estratégico realizado al Hotel Kinai, presenta un caso interesante de estudio dado que se trata de una empresa del sector turismo, con una trayectoria corta, que desde el inicio de su funcionamiento no ha tenido un direccionamiento estratégico claro que le permita asegurar su crecimiento y estabilidad. Este caso es de interés particular precisamente por las afinidades que tiene el Hotel Kinai con lo que sucede en Grupo VISTE en cuanto a que son empresas jóvenes, que de alguna forma tienen que ver con el sector turismo y que detectaron que es mejor realizar intervenciones en las empresas de forma temprana para no orientar el crecimiento de una organización sobre bases inapropiadas. (Camcho & Valero, 2016).

Otro autor que aborda el tema de direccionamiento estratégico en empresas de la región es Aleida Herrera, quien se encargó de formular el direccionamiento para Frutas Industrial de Santander S.A.S y dentro del cual sobresalen las herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico de la organización, rescatando esencialmente el perfil de capacidad interna, el perfil de oportunidades y amenazas junto con las matrices PEYEA y MCPE. (Herrera & Portilla, 2016).

Cada uno de los direccionamientos referenciados en el marco de antecedentes muestra de forma clara algunos de los aspectos que también se esperan abordar para la empresa Grupo VISTE en la formulación del direccionamiento estratégico.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Dirección estratégica. La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Castro, 2010); sin embargo el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como "*otro ejercicio más de llenado de formas*" (Ansoff I. , 1990).

Esta percepción ha influido de manera directa los resultados de los programas de planeación estratégica dando origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Así surge la dirección estratégica como es un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas. (Castro, 2010).

Por otra parte, es importante que exista un reconocimiento por parte de la alta dirección en la necesidad de establecer los lineamientos generales que orienten a las empresas y les permitan crecer. Según Blázquez, "*el crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo*" (Blázquez & Dorta J. A. & Verona, 2006), para estos autores la dirección de la empresa está en la obligación de definir los cambios organizacionales que sean necesario para generar una dinámica de crecimiento al interior de la organización.

El direccionamiento estratégico *"es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección"* (Camacho M., 2002). De lo anterior, se rescata que la dirección estratégica va más allá de la planeación debido a que busca que la empresa esté preparada para afrontar los cambios del entorno y junto con situaciones particulares que desafían la sostenibilidad de las empresas.

Ansoff plantea que

La actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que a) le permitan lograr sus objetivos, b) su congruencia con las capacidades de la organización y c) su sensibilidad a las demandas del entorno. (Ansoff I. H., 1997).

En este sentido, de acuerdo con Serna,

Aparecerá la reingeniería organizacional como estrategia para dinamizar las organizaciones, hacerlas más flexibles, más planas más orientadas al mercado y al cliente. El resultado será lograr una organización con una cultura de pensamiento estratégico que se operacionaliza y consolida en la implementación y el desarrollo del plan estratégico. (Serna H. , 2014).

3.2.1.1 Estrategia: Antes de revisar conceptual y metodológicamente el proceso de direccionamiento estratégico es necesario atender el concepto de estrategia: *"la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la posición actual de la firma a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia"* (Ansoff I. , 1990).

Así mismo, Alfred Chandler, precursor del pensamiento estratégico, la definió como *“la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”* (Chandler, 1962).

Otro concepto a tener en cuenta es

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. (Porter, 1980).

Las definiciones presentadas anteriormente consideran que la estrategia se encarga de dar curso a la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo, y por tanto es necesario que defina las acciones y los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

De acuerdo con Humberto Serna, la estrategia:

1. Define el posicionamiento competitivo de la compañía
2. Alinea las actividades con la estrategia.
3. Construye una diferencia con la competencia.
4. Asegura gestión por procesos.
5. Facilita la sostenibilidad organizacional, resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
6. Gestiona la eficiencia organizacional. Este es un supuesto básico, un commodity.

El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable (Serna H. , 2014).

3.2.1.1.1 Estrategias genéricas: En el campo de la gestión empresarial se reconocen algunas estrategias que se catalogan como estrategias genéricas, las cuáles se establecen en los negocios para competir, pero no permean toda la organización. De acuerdo con los autores más reconocidos en el campo empresarial se definen las siguientes estrategias genéricas:

Michael Porter

- Liderazgo en costos. Requiere de un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menos costo posible.
- La diferenciación. Requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan.

Treacy y Wieserman

- Liderazgo en producto. Implica una alta diferenciación del producto o servicio, dirigida a un nicho específico y donde la promesa central es primero en el mercado.
- A la medida del cliente (boutique). La promesa de valor parte de un conocimiento a profundidad de las necesidades e interés de los clientes, conocer sus perfiles y hábitos de compra, así como sus aspiraciones sociales.

- Excelencia operacional. Estrategia de productividad centrada en la eficiencia y eficacia de los procesos que integran la cadena de suministro. Altos volúmenes de clientes, costos y por tanto precios bajos.

Igor Ansoff

Teoría del análisis vectorial de crecimiento, el cual examina las diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía.

- Crecimiento vectorial horizontal:
 - Permanecer en el mercado actual con productos actuales
 - Rediseñar productos para los actuales mercados
 - Diseñar nuevos productos para mercado actuales.

- Crecimiento vectorial vertical

Supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto a nivel nacional como internacional.

- Crecimiento vectorial combinado

Es posible escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontales y verticales.

Boston Consulting Group

Diseñadores del Análisis del portafolio competitivo que se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

3.2.1.1.2 Estrategias competitivas

Por otra parte, se reconocen otro tipo de estrategias que se denominan competitivas, las cuales fueron definidas por Michael Porter y agrupadas de la siguiente manera:

- **De disuasión:** tienen como fin evitar o atenuar la magnitud de los conflictos con los competidores.
- **Ofensivas:** destinadas a eliminar o debilitar la competencia.
- **Defensivas:** nacen como respuesta a ataques de los competidores.
- **De cooperación o alianzas:** mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir más eficiente y eficazmente.

3.2.2 Planeación estratégica. La planificación estratégica es un proceso que toda organización requiere llevar a cabo para poder diseñar el plan que le permita definir los pasos a seguir para conseguir los objetivos generales que se ha propuesto en el largo plazo, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

De acuerdo con Humberto Serna, este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir el logro de metas y objetivos?

De esta forma, en la Gráfica 5, se define el proceso de planeación y gerencia estratégica que tiene como eje central el direccionamiento estratégico, el cual implica desde la realización de un diagnóstico hasta la formulación estratégica.



Gráfica 5. Proceso de planificación y re direccionamiento estratégico. Adaptado de Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

Del proceso definido anteriormente se destaca que es imprescindible contar con estrategas, definidos como “*personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización*” (Serna H. , 2014).

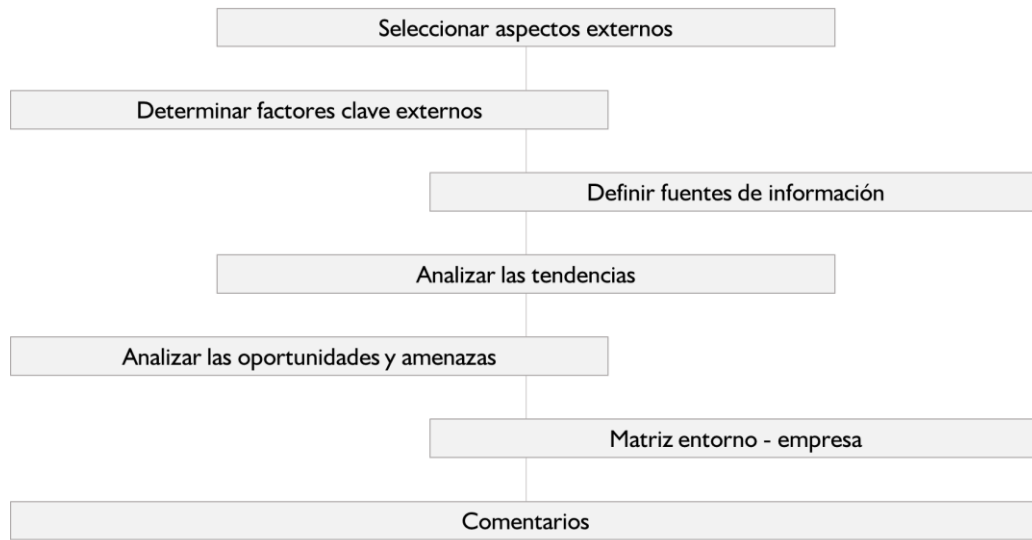
En los siguientes numerales se precisará de forma detallada la forma en cómo se puede llevar a cabo el re direccionamiento estratégico de una organización de acuerdo con el proceso planteado por Humberto Serna.

3.2.3 Diagnóstico estratégico. El direccionamiento estratégico actual de una organización sirve de marco de referencia para realizar el análisis de la situación de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. En este sentido, lo que se busca es responder las preguntas ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy?

Por lo anterior, la metodología propuesta supone que el proceso estratégico inicia con una auditoría del entorno y una auditoría organizacional de acuerdo con las herramientas que se definen a continuación.

3.2.3.1 Análisis externo. Auditoría del entorno: Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas Para tal efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. (Serna H. , 2014)

Una de las herramientas a utilizar es el análisis PESTAL que permite, previo al proceso estratégico, entender cuáles son los factores políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ambientales (A) y legales (L) que existen en el entorno global y nacional y que potencialmente ofrecen oportunidades, amenazas y riesgos. De otro lado, las cinco fuerzas de Michael Porter facilitan el entendimiento de la dinámica del sector y de la competencia. (Porter, 1980)



Gráfica 6. Esquema para realizar el análisis del entorno. Adaptado de Serna, Humberto. (2006).

Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

Algunas preguntas que pueden orientar la evaluación del entorno son:

- ¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que afectan la organización?
- ¿Cuáles son las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que debe evaluar la empresa?
- ¿Cuáles son las fuentes de información para el análisis de las variables clave externas?
- ¿Cuáles son las tendencias que presentan las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que evalúa la empresa?
- ¿Cuáles son las amenazas a las que está expuesta la organización?
- ¿Cuáles son las oportunidades que favorecen la organización?

3.2.3.1.1 Análisis externo: Análisis PESTAL: Para realizar este análisis se debe reunir un grupo directivo de la empresa para que estudie el impacto de las tendencias en la maniobra estratégica y también la influencia en las operaciones de la empresa a nivel macro y a nivel sectorial. En el análisis externo se evalúa el entorno y en especial se hace un análisis macroeconómico donde se consideran variables como el crecimiento económico, las tasas de interés, los movimientos cambiarios, los precios, las normas y las expectativas de la empresa en el sector. El Análisis PESTAL es un insumo necesario al realizar el DOFA organizacional.

Algunos de los temas que están sujetos de análisis al momento de realizar el análisis externo bajo el marco PESTAL se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2.

Ejemplos de temas a estudiar en el Análisis PESTAL

Análisis Político	Análisis Social	Análisis Económico	Análisis Legal	Análisis Ambiental	Análisis Tecnológico
Marco legal para la paz	Demografía	Nivel de capacitación de la fuerza laboral	Beneficios obligatorios para los empleados	Emisiones de gases de efecto invernadero	Desarrollo tecnológico reciente
Protección de la propiedad intelectual	Estructura de clases	Costos de la mano de obra	Normativas de precio	Residuos tóxicos producidos	Impacto de la tecnología en la oferta de productos
Normativas comerciales y aranceles	Actitudes (salud, conciencia ambiental, nutrición, etc.)	Etapas del ciclo económico	Impuestos	Residuos líquidos liberados	Tasa de difusión tecnológica

Tabla 2. Continuación

Análisis Político	Análisis Social	Análisis Económico	Análisis Legal	Análisis Ambiental	Análisis Tecnológico
Socios comerciales favorecidos	Cultura	Índice de crecimiento económico	Leyes antimonopolio	Consumo de energía	Velocidad de transferencia de los desarrollos de investigación o de innovación
Grupos de presión internacionales	Espíritu emprendedor	Ingreso discrecional	Semana laboral	Nivel de reciclado	Impacto en la estructura de la cadena de valor
Inestabilidad política	Educación	Tasa de desempleo	Legislación salarial: salario mínimo y horas extras	Consumo de agua potable	Gastos de investigación
Legislación laboral (del propio país y de otros influye si es o no restrictiva)	Intereses para el tiempo libre	Nivel de desempleo	Normativa de seguridad industrial	Impacto ambiental total	Tecnologías asociadas
Gasto público	Atención especial a los que sucede en el entorno exterior	Ciclos económicos	Requerimientos de etiquetado de productos	Contaminación ambiental por efecto-smog	Tecnologías sustitutas
Asuntos ecológicos y ambientales	Relación con la iglesia	Situación económica local			Capacidad y madurez de la manufactura
Legislación actual en el mercado local	Imagen de la marca, la tecnología y la empresa	Motivadores de los clientes / usuarios			Potencial de innovación
Legislación futura	Tendencias de estilo de vida	Estacionalidad y asuntos climáticos			Desarrollos tecnológicos competidores

Tabla 2. *Continuación*

Análisis Político	Análisis Social	Análisis Económico	Análisis Legal	Análisis Ambiental	Análisis Tecnológico
Legislación internacional	Comportamiento del consumidor	Factores específicos de la industria			Información y comunicación
Procesos y entidades regulatorias	Punto de vista de los medios	Rutas del mercado y tendencias de distribución			Legislación tecnológico
Políticas gubernamentales	Cambios de leyes que afecten factores sociales	Tasas de interés			
Políticas impositivas	Demografía (composición, fuerza de trabajo, edad)	Inflación			
Políticas de comercio exterior	Patrones de compra del consumidor	Asuntos generales de impuestos			
Financiamiento e iniciativas	Moda y modelos a seguir	Tendencias en la economía local			
Grupos de cabildeo y de presión	Grandes eventos e influencias	Calidad de la infraestructura			

Nota. Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

3.2.3.1.2 Análisis del sector: las 5 fuerzas de Michael Porter: El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye el marco de referencia más utilizado para evaluar el atractivo y los riesgos de un sector. Este modelo plantea que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industrial y que por tanto delimitan precios, costos y requerimientos de inversión que constituyen los factores básicos que explican las expectativas de rentabilidad a largo plazo.



Gráfico 7. Las 5 fuerzas de Porter.

La escala que se utilizar para medir la atraktividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo aparece en la Tabla 3.

Tabla 3.

Escala 5 Fuerzas de Porter

Categoría Nomenclatura		Descripción
Alta	A	La atraktividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo son muy altas.
Media	M	La atraktividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es normal
Baja	B	La atraktividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es baja

Una vez conocida la escala, es necesario conocer a profundidad las 5 fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido.

2. Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.

3. Amenaza de nuevos competidores: el mercado o el segmento no es atractivo si las barreras de entrada son fáciles de franquear por parte de nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

4. Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y del sector.

5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores: para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El análisis de las cinco fuerzas debe hacerse sobre información primaria y secundaria, disponible en el sector que se aplique. Al final la calificación debe obedecer a un juicio informado que se denomina percepción.

3.2.3.1.3 *El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)*: A partir de los resultados obtenidos en el análisis PESTAL y en las 5 fuerzas de Porter se construye el POAM, el cual es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

De acuerdo con Humberto Serna, el POAM se elabora a partir de los siguientes pasos:

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. Identificación de las oportunidades y amenazas a través de una “tormenta de ideas” por parte de los grupos estratégicos de la empresa.
3. Selección de las áreas de análisis y agrupación de las oportunidades y amenazas en: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos.
4. Priorización y calificación de los factores externos utilizando la escala: alta – media – baja.
5. Ponderación del impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.
6. Interpretación de la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

En la Tabla 4 se presenta el cuadro de diagnóstico que se espera obtener al momento de realizar el POAM.

Tabla 4. *Continuación*

	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Geográficos									
Ubicación									
Clima									
Vías de acceso									

Nota. Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

3.2.3.2 Análisis interno. Auditoría organizacional: Según lo expresado por Humberto Serna, una vez analizado el entorno el siguiente paso de una organización consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de los que es el auditaje de una empresa. Cada compañía determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia.

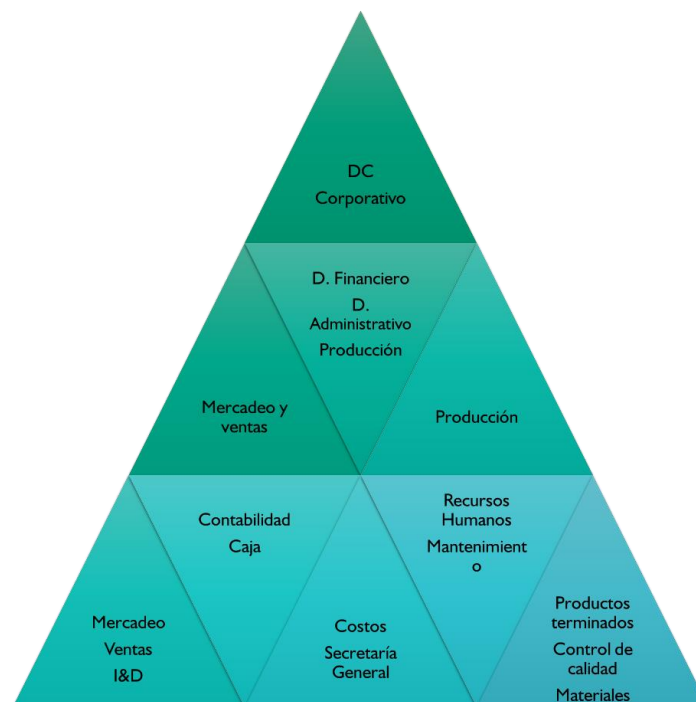
Sin embargo, existen varios procedimientos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional; para este caso se utilizará el perfil de capacidad interna PCI.

3.2.3.2.1 Perfil de capacidad interna de la compañía PCI: El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en relación con las oportunidades amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías:

- La capacidad directiva.
- La capacidad competitiva (o de mercadeo).
- La capacidad financiera.
- La capacidad tecnológica (producción).
- La capacidad del talento humano.

Los pasos para elaborar el PCI se presentan son:

1. Preparación de la información preliminar.
2. Conformación de grupos estratégicos de acuerdo con la estructura organizacional o por grupos aleatorios según la estrategia de la compañía.



Gráfica 8. Grupos estratégicos

3.2.3.2.2 *Focus group*: Como una estrategia para también recopilar información que permita dar un diagnóstico interno se utilizan los focus group integrados por el talento humano de la organización, así como por clientes o proveedores.

El focus group es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. Lo ideal es utilizar entre 3 y 12 personas para que el grupo de enfoque sea efectivo, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea (Sampieri, 2010).

3.2.3.3 *Matriz de confrontación*: El análisis externo y el análisis interno, mencionados en los anteriores numerales, se convierten en la base de la identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores sea la empresa, mayores probabilidades tendrá de éxito (Serna H. , 2014).

- **Debilidades:** Son puntos débiles internos, aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización.
- **Fortalezas:** Son puntos fuertes internos, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas:** Son puntos débiles externos, toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estratégica o bien reducir su efectividad.
- **Oportunidades:** Son puntos fuertes externos, que pueden suponer una ventaja competitiva para la organización o una posibilidad de mejora de la misma.

En este sentido, deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, los recursos humanos, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Tabla 6.

Análisis DOFA. Hoja de trabajo.

Oportunidades	Amenazas
Enumerar oportunidades clave	Enumerar amenazas clave
Fortalezas	Debilidades
Enumerar fortalezas clave	Enumerar debilidades clave

Nota. Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

La matriz de confrontación nos permite vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas (Universidad de Granada, 2009).

Para valorar cada una de las relaciones se utiliza la siguiente escala:

- Relación alta: 10
- Relación media: 5
- Relación baja: 1
- Sin relación: 0

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que nos guían son:

- Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?

- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Cuando se trasladan estos valores a la Matriz de Confrontación y se suman y analizan todos los valores, se obtienen las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno, y por lo tanto a las que habrá que dar prioridad.

Tabla 7.

Matriz de confrontación (ejemplo).

Matriz de confrontación		Factores externos												Total	
		Oportunidades							Amenazas						
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ		
Factores internos	Fortalezas	F1	0	5	5	5	1	16	10	1	1	1	1	14	30
		F2	1	5	5	10	1	22	10	1	10	1	1	23	45
		F3	10	10	5	5	5	35	5	1	5	1	5	17	52
		F4	1	10	5	10	10	36	10	5	1	5	5	26	62
		F5	0	10	10	10	5	35	5	1	1	5	5	17	52
		Σ	12	40	30	40	22		40	9	18	13	17		

Tabla 7. Continuación

Matriz de confrontación			Factores externos												Total
			Oportunidades						Amenazas						
			O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	
Factores internos	Debilidades	D1	5	10	5	5	1	26	10	5	5	5	5	30	56
		D2	1	10	5	10	1	27	10	5	5	5	0	25	52
		D3	10	10	10	10	1	41	10	5	10	5	5	35	76
		D4	5	10	1	10	1	27	5	1	5	10	1	22	49
		D5	10	10	10	10	0	40	10	1	1	10	0	22	62
		Σ	31	50	31	45	4		45	17	26	35	11		
Total			43	90	61	85	26		85	26	44	48	28		

Sumados y analizados todos los valores, se obtiene el orden en que se debe atacar la superación de debilidades y el de aprovechamiento de las fortalezas, para minimizar y aprovechar, respectivamente, las amenazas y oportunidades; y por supuesto, el orden en el que las oportunidades y amenazas van a ser más fáciles de acentuar y neutralizar, respectivamente, si se superan las debilidades y se aprovechan las fortalezas que se creen tener.

3.2.3.4 Análisis de vulnerabilidad: El análisis de vulnerabilidad le permite a la organización (Serna H. , 2014):

- Identificar puntales¹ de los cuales depende su existencia.
- Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales corporativos.

¹ Elemento soporte del cual depende la empresa para sobrevivir

- Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.

- Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
- Concientizar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
- Introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.

Allan J. Rowe describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las etapas que se presentan a continuación (Rowe, 1989).

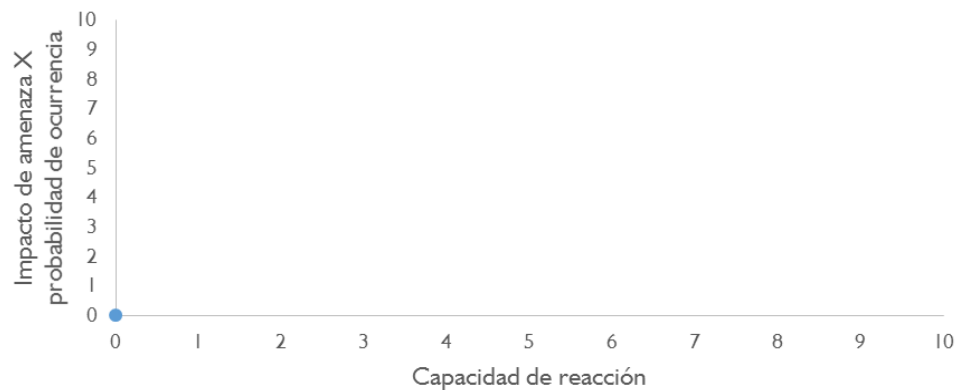
1. Identificación de puntuales (elemento soporte del cual depende la empresa para sobrevivir). Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura corporativa, etc. Estos puntuales se definen empleando técnicas de trabajo grupal.

2. Traducir los puntuales en amenazas para el negocio; la conversión de los puntuales en amenazas debe ser hecha por cada ejecutivo individualmente, luego, debe ser compartida con el grupo y dar una discusión, de modo que se obtenga un listado común de puntuales por área o bien, de toda la organización.

3. Evaluación de las consecuencias, que consiste en analizar cuidadosamente las consecuencias que traería para la compañía la ocurrencia de la amenaza señalada.

4. Valorizar el impacto, que consiste en valorar y calificar la magnitud del impacto en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras que 10 denota

consecuencias desastrosas. Ésta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, la experiencia y responsabilidad.



Gráfica 9. Valoración del impacto. Adaptado de Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

5. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza; con esto se busca estimar la probabilidad de que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1 se evaluará la probabilidad, de modo que se indiquen el tipo de acciones que deben tomarse al respecto.

6. Capacidad de reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Se califica entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 1 una capacidad total de reacción.

7. Grado de vulnerabilidad; se halla multiplicando la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables. Esto con el fin de saber en qué cuadrante de vulnerabilidad se encuentra el puntal.

- Cuadrante I – Indefensa. Indica que la compañía esta indefensa y que por tanto debe tomar acciones inmediatas.
- Cuadrante II – En peligro. Indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que debe emprender acciones que mejore su capacidad de reacción.
- Cuadrante III – Preparada. Indica que la compañía está preparada para reacciones.
- Cuadrante IV – Vulnerable. Revela amenazas moderadas frente a las cuáles la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

Una vez calificadas todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto y después de medir la habilidad de la compañía para reaccionar ante esas amenazas, los diferentes valores se pueden pasar a un diagrama de evaluación de vulnerabilidad de acuerdo a la Tabla 8.

Tabla 8.

Diagrama de vulnerabilidad.

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			0 - 10	0 - 1	0 - 10	

Nota. Serna, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alinamiento, ejecución estratégica. Bogotá. Editorial Panamericana

3.2.3.5 Posicionamiento estratégico. Revisión estratégica global PEEA: Según Humberto Serna, la posición estratégica y la evaluación de acciones es un enfoque usado para determinar la situación estratégica apropiada para una empresa (Serna H. , 2014).

Para elaborar la PEEA deben seguirse los pasos que se describen a continuación (Rowe, 1989).

1. Identifique los factores de análisis para cada variable, de tal manera que sea posible hacer la valoración respectiva.

2. Defina los factores que pueden ayudar para medir:

- La estabilidad ambiental
- La fuerza de la industria
- La fuerza financiera
- La ventaja competitiva.

3. Para cada factor selecciones los indicadores de análisis.

4. Califique cada uno de esos indicadores de 0 a 6; 0 es el valor que indica una gran debilidad o amenaza y 6 es una gran fortaleza u oportunidad. Se recomienda que la calificación se realice en una sesión estratégica con la participación de los niveles gerenciales de la empresa o cada unidad estratégica.

5. Realice la calificación de cada indicador, obtenga el promedio de calificación del factor. Este resulta de sumar las calificaciones de cada indicador y dividir luego por el número de indicadores.

6. Registre el resultado obtenido en el respectivo vector de la gráfica PEES. Estos resultados positivos en la fuerza financiera y la fuerza de la industria. Negativos en la ventaja competitiva y en la estabilidad ambiental.

Tabla 9.

Formato para análisis de posición estratégica.

a. Estabilidad ambiental	Calificación						Promedio
	0	1	2	3	4	5	6
1. Innovación tecnológica							
2. Cambios políticos							
3. Inflación							
Frecuencia del factor							

b. Fuerza de la industria	Calificación						Promedio
	0	1	2	3	4	5	6
1. Tasa de crecimiento del sector industrial							
2. Barreras de entrada							
3. Barreras de salida							

c. Ventaja competitiva	Calificación						Promedio
	0	1	2	3	4	5	6
1. Participación en el mercado							
2. Portafolio de productos							
3. Calidad del producto							

Tabla 9. *Continuación*

Frecuencia del factor								
d. Fuerza financiera	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Apalancamiento financiero								
2. Liquidez								
3. Tasa de retorno								
Frecuencia del factor								

Nota. Serna, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá. Editorial Panamericana

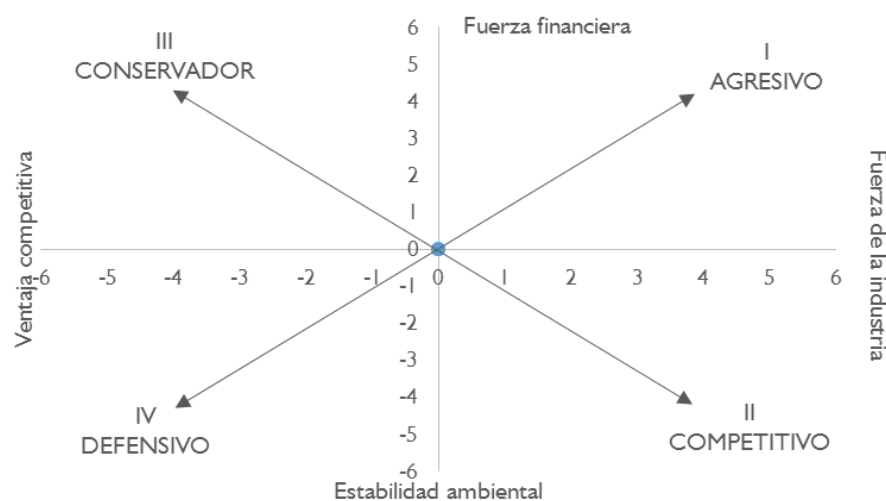
7. Grafique el vector con base en los resultados realizando las operaciones respectivas.

8. El vector indica el campo de ubicación de la empresa en cada cuadrante. Esta posición será el punto de partida para la formulación de las opciones estratégicas que sirvan de base para la definición de los proyectos estratégicos.

Las posiciones estratégicas básicas asociadas con la técnica PEEA son:

- Cuadrante I – Posición agresiva: esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental. La compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.
- Cuadrante II – Posición competitiva: esta posición presenta una industria atractiva. La compañía disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.

- Cuadrante III – Posición conservadora: aquí la compañía se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.
- Cuadrante IV – Posición defensiva: aquí la compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Allí se defiende contra la turbulencia del mercado.



Gráfica 10. Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA. Adaptado de Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

3.2.4 Direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico propende porque una organización defina los elementos que permitirán enfocar y orientar el curso de la misma.

3.2.4.1 Misión corporativa: Es claro que todas las organizaciones deben justificar el porqué de su existencia, dentro de esos propósitos se enmarcan aspectos clave como sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto y generar utilidad. No obstante, estos propósitos son genéricos y no aportan a que una organización pueda diferenciarse de su competencia, de tal manera que la

misión debe ser lo suficientemente clara como para que la empresa pueda distinguirse dentro del mercado, defina a que clientes quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

En este sentido, de acuerdo con Humberto Serna, la misión de una empresa permite:

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda organización.
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación.
- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

Por consiguiente, para formular una misión es necesario *“un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial, por tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa”* (Serna H. , 2014).

El equipo gerencial debe dar respuesta a preguntas que orientan la definición de la misión corporativa, dentro de las cuales se entran a) ¿en qué negocio estamos?, esto implica analizar el desarrollo del sector industrial en el que se desempeña la organización, la intensidad, las características de la competencia, el desarrollo de productos, el servicio y los cambios financiero y tecnológico que afectan el negocio; b) ¿para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?, comprendiendo que hay diversos motivos para explicar la existencia de una compañía como

contribuir al desarrollo del país, generar un fuerza, asumir responsabilidad social, entre otros; c) ¿cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, entendiendo la importancia de crear ventaja competitiva; d) ¿quiénes son nuestros clientes?, esto teniendo en cuenta que el cliente es alguien a quien es indispensable satisfacer sus necesidades; e) ¿cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?; f) ¿cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?; g) ¿cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?; h) ¿cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?, los cuáles son condición de sobrevivencia; i) ¿cuáles son los principios organizacionales?; j) ¿cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

3.2.4.2 Visión corporativa: Toda empresa necesita establecer que quiere y espera conseguir en un futuro; la visión permite definir un rumbo para lograr el desarrollo esperado.

En este sentido, Humberto Serna plantea que la visión se formula para los líderes, dado que son quienes entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores, conocen el negocio y el entorno de la organización. Así mismo, la visión requiere ser formulada en horizonte de tiempo, el cual depende de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa. Del mismo modo, la visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible, dado que *“una visión sin acción es una utopía”, “una acción sin visión es un esfuerzo inútil”*. La visión no puede ser un sueño inútil, tiene que ser un sueño posible (Serna H. , 2014).

Finalmente, la visión debe ser consiente con los principios corporativos y debe ser difundida interna y externamente, de tal manera que sea reconocida por los clientes internos (mercado interno) y externos de la organización, así como por los grupos de referencia.

3.2.4.3 El Mega: El Mega es un objetivo superior que una empresa decide alcanzar, es el punto de partida para que una empresa u organización defina su ruta estratégica; de modo que El Mega, de acuerdo con Serna, se define como:

- Una meta ambiciosa que desafía todas las capacidades institucionales; crea retos y desafíos.
- Una meta que cohesiona y estimula la alineación de todos los actores de una empresa o institución.
- Una meta definida y guiada por el deber ser de la organización.
- Los resultados concretos que, con un enorme esfuerzo, es posible alcanzar en un determinado tiempo.
- Poderoso instrumento para estimular el progreso y sirve como un punto focal para unificar esfuerzos y crear un gran espíritu de equipo.
- Toda la organización con un mismo norte.

El Mega está soportado por un conjunto de Mini-megas, entendidos como objetivos concretos que conducen, en conjunto, al logro del objetivo superior.

El Mega debe ser sencillo, asertivo y ser un fruto de entendimiento profundo del negocio y no de un arranque impulsivo.



Gráfica 11. El Mega, según Jim Collins. Adaptado de Good to great diagnostic. Jim Collins.

3.2.4.4 Objetivos corporativos: Los objetivos corporativos son los resultados que espera alcanzar una organización en el desarrollo de su misión y visión (Serna H. , 2014).

Dado su carácter macro deben ser definidos dentro de la planeación corporativa, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

Estos objetivos deben incluir temas como:

- La rentabilidad y utilidades (en dinero), porcentaje de ventas.
- Participación en el mercado.
- Ventas en dinero o en unidades.
- Productividad / eficiencia.
- Tecnología / innovación
- Responsabilidad social
- Imagen corporativa

- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- Calidad del producto
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento.

En mención de lo anterior, cada organización determina cómo y para qué áreas deben definirse los objetivos corporativos; así mismo, los objetivos globales deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.

La formulación clara de estos objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuáles se va a centrar el esfuerzo de la organización, el ideal es que para cada objetivo global pueda definirse un proyecto estratégico.

3.2.5 Formulación estratégica. Una vez finalizado el diagnóstico y el direccionamiento estratégico se inicia con la formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

3.2.5.1 Proyectos estratégicos: De acuerdo con Humberto Serna, los proyectos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de esas, seleccionado aquellas en las cuales la compañía debe tener un desempeño excepcional para lograr sus objetivos, y por ende, su misión y visión.

Por tanto, los proyectos deben ser, explícitos en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas; consistentes

con los objetivos globales y la misión; pocos y vitales, no se aconsejan más de cinco; dinámicos dado que deben conducir a la acción y por tanto deben empezar con la palabra “debemos” o “necesitamos”.

Para la selección de los proyectos estratégicos deben tenerse en cuenta:

- La visión y la visión corporativa.
- Los objetivos corporativos.
- Los proyectos estratégicos deben señalar hacia los pocos vitales.
- Pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales.

3.2.5.2 Matriz de correlación: La matriz de correlación contribuye con el análisis de la relación directa que debe existir entre los proyectos estratégicos con los respectivos objetivos globales; esto se realiza según la Tabla 10 y Tabla 11.

Tabla 10.

Matriz de correlación. Objetivos estratégicos/proyectos

	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
	1	2	3	4	5	6	7	8
Proyecto 1								
Proyecto 2								
Proyecto 3								

Nota. Serna, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alinamiento, ejecución estratégica. Bogotá. Editorial Panamericana

Tabla 11.

Matriz de correlación. Áreas funcionales/proyectos

	Área financiera	Área mercadeo	Área administración	Área de talento humano	Área internacional	Otras
Proyecto 1						
Proyecto 2						
Proyecto 3						

Nota. Serna, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alinamiento, ejecución estratégica. Bogotá. Editorial Panamericana

3.2.5.3 Estrategias: Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las que este se desarrollará, Las estrategias son el cómo de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico. Las estrategias resultan de responder preguntas como ¿Qué debo hacer para lograr la ejecución del proyecto A? ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico? (Serna H. , 2014).

Para cada proyecto deben definirse las estrategias y los responsables de cada estrategia. La matriz de proyectos/responsables se construye atendiendo los siguientes pasos:

1. Seleccione, para cada proyecto, las estrategias básicas más importante; no más de cinco por cada proyecto.
2. Redáctelas en forma tal que reflejen una acción concreta, sobre la cual sea posible determinar tareas o acciones concretas.
3. Señale los responsables de cada estrategia; estos pueden ser una unidad estratégica u operativa.

Tabla 12.

Matriz de proyecto/responsable

Nombre del proyecto	Responsable
Estrategia 1	
Estrategia 2	
Estrategia 3	

Nota. Serna, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alinamiento, ejecución estratégica. Bogotá. Editorial Panamericana

3.2.5.4 Planes de acción: Los planes de acción, también denominados planes operativos permiten definir la forma en cómo se desarrollará el proyecto estratégico de tal manera que se alcancen los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

De acuerdo con la metodología propuesta por Humberto Serna, para elaborar los planes de acción se emplean los siguientes pasos.

1. Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
2. Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Defina el tiempo necesario para realizar la acción o tarea.
4. Especifique la meta que desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos y cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o sub-actividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

Tabla 13.

Plan operativo.

Proyecto estratégico		Responsable		Unidad estratégica	
Estrategia básica		1. Indicador de éxito global			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades
2. Tares/acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo Terminó inicio Terminó finalizó	4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación

Nota. Serna, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alinamiento, ejecución estratégica. Bogotá. Editorial Panamericana

3.2.5.5 Presupuestación estratégica: Una vez elaborados los planes de acción, es necesario elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución de dicho plan.

“El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico; de nada vale elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución” (Serna H. , 2014).

Integrar la presupuestación estratégica, la monitoria y los índices de gestión como partes gerenciales de la planeación estratégica es avanzar y convertir la planeación en gestión.

3.2.5.6 Difusión estratégica: Antes de iniciar con la ejecución del plan de acción, es fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la “*venta interna del plan*”. Esta venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo, de acuerdo con Serna, los siguientes aspectos:

- Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tienen los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- Estimular la retroalimentación y monitoria del plan.

El plan estratégico es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas (Serna H. , 2014).

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación, así como la información que debe llegar a cada nivel. La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente.



Gráfico 12. Difusión del plan estratégico. Adaptado de Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

El resultado final de esa actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad.

3.2.6 Los mapas estratégicos. Los mapas estratégicos, como lo afirman Kaplan y Norton, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización; describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera la final valor para la organización.

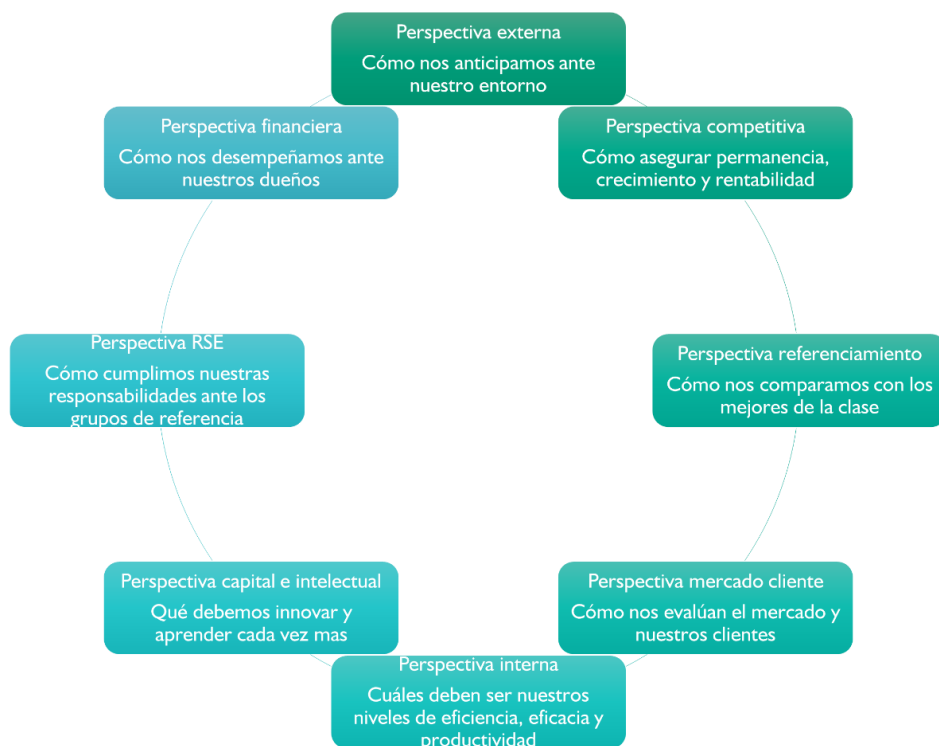
El mapa estratégico describe le proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. (Kaplan & Norton, 2001).

Elaborar un mapa estratégico exige un trabajo en equipo, de modo que se puedan identificar las estrategias globales, específicas y establece la relación causa-efecto entre las diferentes estrategias.

De acuerdo con Humberto Serna, desarrollar un mapa estratégico consta de los siguientes pasos.

1. Clarificar la estrategia: el punto de partida de un mapa estratégico es la estrategia corporativa formulada en el direccionamiento estratégico de la organización.

2. Definir las perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia: la identificación de las perspectivas depende de cada organización, no existe un modelo para ello. Según Kaplan y Norton las perspectivas son las que se presentan en la Gráfica 13.



Gráfica 13. Perspectivas estratégicas. Adaptado de Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

3. Identificar los objetivos globales de la organización: estos van en el eje vertical de la matriz. Estos objetivos globales deben obtenerse del direccionamiento estratégico de la empresa.

4. Iniciando en cascada de arriba abajo se definen las estrategias que corresponden al objetivo dentro de cada perspectiva: verticalmente, deben quedas las estrategias que corresponden al objetivo en cada una de las perspectivas. Horizontalmente, las estrategias que integran cada perspectiva.

Tabla 14.

Mapa estratégico genérico.

	Objetivo I	Objetivo II	Objetivo III	Objetivo IV
Financiera	Estrategia I.1	Estrategia II.1	Estrategia III.1	Estrategia IV.1
Cliente y mercado	Estrategia I.2	Estrategia II.2	Estrategia III.2	Estrategia IV.2
Interna	Estrategia I.3	Estrategia II.3	Estrategia III.3	Estrategia IV.3
Innovación y aprendizaje	Estrategia I.4	Estrategia II.4	Estrategia III.4	Estrategia IV.4

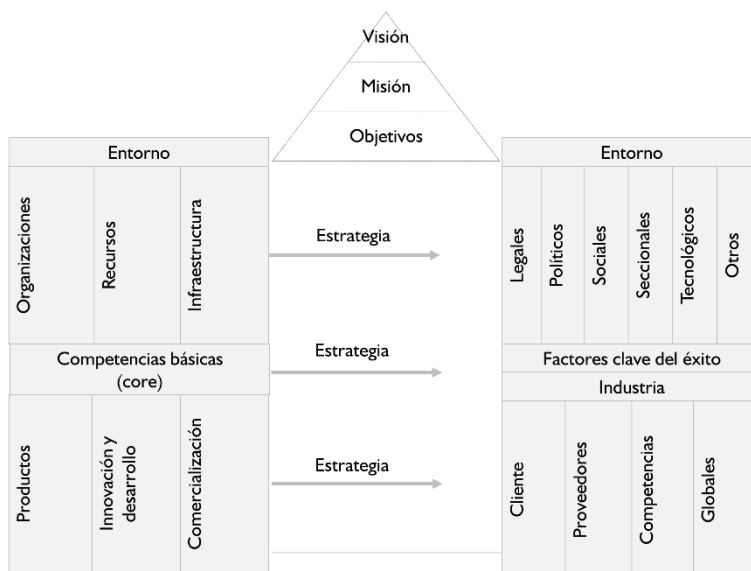
Nota. Serna, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alinamiento, ejecución estratégica. Bogotá. Editorial Panamericana

La estrategia debe formar parte del trabajo diario de todos los colaboradores y por tanto debe integrarse en cada una de las perspectivas y área de la empresa.



Gráfica 14. Mapa estratégico. Ejemplo. Adaptado de Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

3.2.7 Sistema integrado de medición de gestión. Una organización debe buscar la forma en que la planeación estratégica no se convierta en un documento muerto. Por tanto, el diseño de un sistema integrado de medición de gestión parte de la definición estratégica que haga la compañía de su direccionamiento estratégico hacia el futuro.



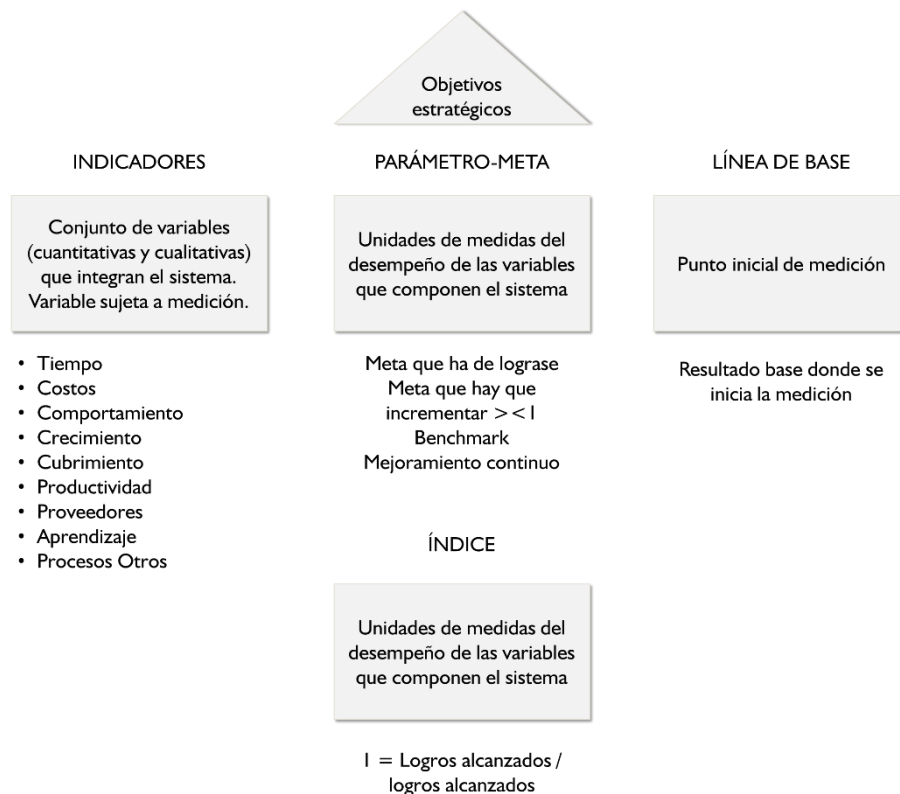
Gráfica 15. Una visión integral del sistema integrado de medición de gestión. Adaptado de Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

Según Humberto Serna, un sistema integrado de medición es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el lineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados.

Adicionalmente, un modelo integral analiza todas las variables de la organización, supone una relación causa-efecto entre las diferentes variables, invita a la acción sobre las causas como una estrategia para reorientar, reforzar o detener los efectos.

3.2.7.1 Componentes del modelo de medición: Los componentes del modelo de medición son los indicadores, los estándares y los índices (Serna H. , 2014). Los indicadores se consideran el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que van a medirse; los índices se describen como la relación cuantitativa entre las metas planteadas, los objetivos, los estándares relacionados con

los indicadores y los resultados logrados; finalmente, el estándar o la meta se encarga de operacionalizar los indicadores y la validez de los índices supone la definición de estándares o metas que se esperan alcanzar, de modo que el estándar define el punto de exigencia y es indispensable para que un sistema de índices de gestión tenga impacto sobre la organización.



Gráfica 16. Componentes del modelo. Adaptado de Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

3.2.7.2 El balance del modelo: Según lo expone Serna en su libro de Gerencia Estratégica, cada organización, de acuerdo con su etapa empresarial, los retos que enfrenta y las condiciones de la empresa, debe construir un *Cuadro de Mando Integral* para la corporación, para las unidades estratégicas de negocios, para las diferentes áreas, para los procesos y para cada puesto de trabajo.

El cuadro de mando, al final, debe reflejar las prioridades estratégicas de la compañía. (Serna, H., 2006)

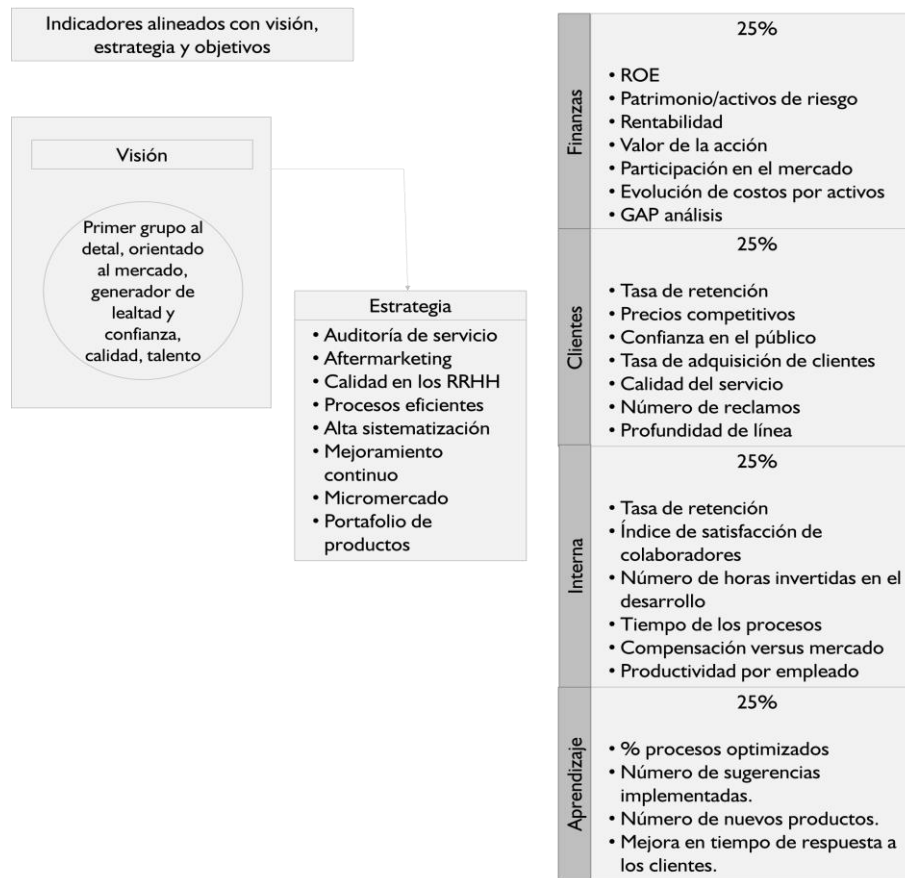
Tabla 15.

Ejemplo balance modelo

Cuadro de control corporativo	
Perspectivas	Peso
Financiera	20%
Mercado y cliente	30%
Innovación y aprendizaje	10%
Interna	10%
Responsabilidad social	15%
Competitividad	15%
Entorno	100%

Nota. Serna, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alinamiento, ejecución estratégica. Bogotá. Editorial Panamericana

Por último, es claro que para construir el cuadro de mando ya se debe contar con una misión y visión, unos objetivos, indicadores, índices y estándares totalmente definidos.



Gráfica 17. Cuadro de mando global. Adaptado de Serna, Humberto. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá. 3R Editores

Finalmente, se considera que el cuadro de mando ofrece ventajas como identificar la forma en cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo a la empresa. Así mismo es una forma de unificar esfuerzo es una sola dirección y evitar la dispersión, y también permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico.

4. Diagnóstico estratégico

El direccionamiento estratégico de una organización sirve de marco de referencia para realizar el análisis de la situación de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. En este sentido, lo que se busca es responder las preguntas ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy?

Por lo anterior, el proceso estratégico inicia con una auditoría del entorno y continúa con una auditoría organizacional.

4.1 Focus group

El grupo focal es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. En este caso, el focus group se utilizó como una estrategia para recopilar la información que permita apoyar el diagnóstico estratégico de la organización; los focus group normalmente son integrados por el talento humano de la empresa, así como por clientes o proveedores.

Lo ideal es utilizar entre 3 y 12 personas para que el grupo de enfoque sea efectivo, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presentan los elementos organizativos que se definieron para llevar a cabo la actividad.

4.1.1 Organización del focus group

4.1.1.1 Descripción de la actividad: Objetivo: obtener información acerca de las percepciones, las actitudes, las experiencias y las expectativas de los diferentes stakeholders de la empresa Grupo VISTE, de tal manera que dicha información permita realizar un análisis del funcionamiento de la organización que incluya los puntos de vista de los diferentes actores que intervienen en los procesos misionales y de apoyo de la empresa. Cabe mencionar que a partir del análisis interno y externo se definirán algunos de los parámetros que se tendrán en cuenta para plantear el direccionamiento estratégico de Grupo VISTE.

4.1.1.2 Protocolo para el desarrollo del grupo focal

Preparación

Los aspectos claves que se definieron antes de llevar a cabo la actividad se presentan a continuación.

1. Día de la actividad: lunes 24 de septiembre; se consideró el día más apropiado de acuerdo con las diferentes actividades que realizan los participantes de la actividad.
2. Lugar de la actividad: salón Hotel BGA
3. Número de sesiones: 1
4. Duración de la sesión: 5 horas (7:00 a.m. a 12:00 p.m.)
5. Servicio de alimentación: incluyó mesa de café, vasos de agua en la mesa de trabajo y desayuno al iniciar la actividad.

6. Definición del moderador: se contrató a un psicólogo organizacional² quien tuvo las siguientes funciones:

- Mantener a los miembros del grupo atentos y concentrados
- Mantener el hilo central de la discusión, y cerciorarse que cada participante participe activamente.
- Promover el debate planteando preguntas que estimulen la participación, demandando y desafiando a los participantes con el objetivo de sacar a flote las diferencias.
- Guiar la discusión para que no solo se aborden temas desde las generalidades sino desde lo específico.
- Mantener el orden de la discusión con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la actividad.
- Asegurar que cada participante tenga la oportunidad de expresar sus opiniones, de tal manera que no se muestren preferencias o rechazos que influyeran a los participantes a una opinión determinada o a una posición en particular.
- Utilizar estrategias de control de grupo sutiles para manejar los “expertos”, los que tienden a dominar la conversación, los tímidos, los confusos, entre otros.
- Saber concluir la discusión: (a) resumir de forma afirmativa; (b) repasar el propósito u objetivo y preguntar al grupo si se ha quedado algo sin discutir; y (c) dar las gracias y despedir al grupo de forma amistosa.

² La selección de este profesional se debe a las habilidades comunicacionales, como saber escuchar, darse a entender claramente tanto verbal como no verbalmente, saber interpretar conductas comunicacionales, manejo de dinámicas de grupos, control eficiente del tiempo, asertividad.

7. Definición del observador: persona que se encargó de llevar la relatoría de la actividad, registrar los resultados (opiniones de los participantes) y estar pendiente del comportamiento de los participantes del taller. En este caso se designó como observador el estudiante del MBA.

8. Organización del grupo: el grupo focal estuvo conformado por 8 personas quienes tienen los siguientes roles en la empresa:

- 2 colaboradores internos de la empresa: profesional en gestión comercial y profesional en gestión logística.
- 3 proveedores de la empresa: principal proveedor de transporte (1), proveedor del hospedaje en la ciudad de Medellín (1) y representante de una de las empresas en las que se gestionan visitas académicas.
- 2 clientes: un estudiante y un profesor.
- Gerente de la empresa.

9. Convocatoria de los participantes: la convocatoria se realizó por medio de llamadas telefónicas dirigidas personalmente a los participantes de la actividad acompañado de una comunicación escrita remitida vía correo electrónico.

10. Definición de la forma de registrar los resultados: el observador registró, por medio de notas escritas y de audios, los argumentos positivos y negativos dados por los participantes durante la discusión, así como de la conclusión final del tema.

11. Elaboración de la presentación que se utilizó durante la actividad, así como la búsqueda de los demás materiales requeridos.

12. Organización del lugar de la actividad: para facilitar la discusión se utilizó una mesa redonda en la que todos los participantes podían verse; así mismo, cada persona contó con una identificación personal que permitía a los demás participantes conocer rápidamente quien es. Además, se señala que el salón empleado disponía de un proyector en el cual todos los participantes podían observar los registros que iba realizando el observador con el fin de que presentar la conclusión final a la que estaba llegando la discusión.

Cada persona contó con la disponibilidad de los siguientes elementos:

- Papel y lápiz
- Post-it
- Letrero para pedir la palabra (figura de una mano)

Apertura

1. Breve introducción de qué es y a qué se dedica Grupo VISTE por parte de la Coordinadora de Operaciones (estudiantes del MBA).
2. Explicación del objetivo de la actividad por parte de la Coordinadora de Operaciones.
3. Agradecimiento por la participación en la actividad por parte del Gerente de la empresa.
4. Presentación del moderador de la actividad; esta persona tomará desde ese momento el liderazgo en el desarrollo de la reunión.

Desarrollo de la actividad

1. Presentación de la agenda de trabajo de acuerdo con los horarios establecidos previamente.
2. Explicación de las reglas de la actividad: porque estamos aquí, porque fueron seleccionados los participantes, aclarar que no hay contestaciones correctas sino diversas opiniones y que tanto las respuestas negativas como positivas son importantes.
3. Presentación de cada uno de los participantes de la actividad, definiendo específicamente el vínculo que tienen con la empresa.
4. Explicación de la metodología de trabajo.
5. Realización de la discusión.

Cierre

1. Finalizar la actividad y dar un tiempo para responder preguntas o inquietudes de los participantes.
2. Agradecer la participación y recordar la importancia de participar en la actividad.

4.1.1.3 Temáticas que se trataron en el grupo focal

Tema 1. Definición del cliente

1. A partir de los comportamientos de consumo de la empresa ¿Quiénes son los clientes de Grupo VISTE?
2. ¿Solo existe un tipo de cliente o es necesario considerar diferentes tipos de cliente?
3. ¿Cuáles son las necesidades de cada tipo de cliente?
4. ¿En qué se diferencian los tipos de clientes? Caracterización

Tema 2. Crecimiento de la empresa Grupo VISTE

1. ¿Cuáles son los cambios de comportamiento que se han detectado en los clientes?
2. ¿Cuáles son los intereses de los proveedores respecto a Grupo VISTE?
3. ¿Hacia dónde se debe orientar el crecimiento de Grupo VISTE? ¿Nuevos servicios? ¿Búsqueda de clientes en la misma región de influencia? ¿Búsqueda de clientes en regiones diferentes del país?
4. ¿Esa orientación de crecimiento es acorde con las necesidades de los clientes?

Tema 3. Impacto de Grupo VISTE

1. ¿Cuál es la responsabilidad que tiene Grupo VISTE con los clientes y con la sociedad?
2. ¿Por qué es importante la misión de Grupo VISTE?
3. ¿Quiénes se ven impactados por las actividades de Grupo VISTE?

Tema 4. Definición de debilidades y fortalezas de Grupo VISTE

De acuerdo con su vínculo con la empresa

1. ¿Cuáles son las fortalezas actuales de Grupo VISTE? Argumente
2. ¿Cuáles son los aspectos que debe mejorar de Grupo VISTE? Argumente
3. ¿Qué comentarios positivos y negativos ha escuchado sobre Grupo VISTE?

4.1.1.4 Metodología del focus group

1. Lectura del tema general de discusión.
2. Lectura de la pregunta a discutir.

3. Análisis de la pregunta de forma individual (2 min controlados con temporizador). Para ello cada persona estudió la pregunta y registró las posibles respuestas en los post-it que le fueron entregados; no se trató de obtener una respuesta correcta sino de que cada persona escribiera todas las posibles respuestas que tenga sobre el tema.

4. Presentación de cada participante de la respuesta a la pregunta realizada, argumentando debidamente dicha respuesta.

5. Registro, por parte del observador, de las respuestas dadas por cada participante; dichas respuestas se visualizaron en pantalla para no perderlas de vista

6. Discusión sobre el tema; para ello, cada persona contó con la oportunidad de opinar, una única vez, sobre la apreciación de otro participante, ya sea para apoyar o refutar el punto de vista.

7. Emisión de una conclusión final según la discusión.

4.1.2 Resultados del focus group

Se precisa que la presentación de los resultados se realiza de acuerdo con las temáticas que fueron abordadas durante el focus group. Así mismo, se especifica que para cada una de las preguntas se mostraran las conclusiones que fueron obtenidas durante la discusión, aunque para algunos casos la opinión puede estar dividida dado que se encontraron diferentes respuestas que podían ser igual de válidas.

Tema 1. Definición del cliente

1. A partir de los comportamientos de consumo de la empresa ¿Quiénes son los clientes de Grupo VISTE?

Los clientes de Grupo VISTE son los estudiantes, dado que finalmente son quienes se encargan de adquirir el servicio, de pagar por el mismo y de utilizarlo para su beneficio.

En este sentido, tanto los profesores, como el área administrativa de la Institución de Educación Superior, se constituyen como influenciadores importantes en la decisión de compra, pero no son considerados como el cliente final a pesar de verse beneficiados indirectamente por las actividades realizadas por la organización.



Gráfica 18. Clientes e influenciadores Grupo VISTE

1. ¿Solo existe un tipo de cliente o es necesario considerar diferentes tipos de cliente?

Solo se puede definir un solo cliente: los estudiantes; lo anterior se debe a que a pesar de que los profesores influyan en la decisión de compra no son quienes están pagando por el servicio.

Por otra parte, solamente en los casos en los que la Institución se encarga de cubrir algunos de los gastos, se puede considerar como cliente.

En este sentido, se precisa que los servicios están totalmente orientados a cubrir las necesidades de los estudiantes, y, por tanto, serán considerados como el cliente habitual; solo en casos específicos este modelo cambia y las Instituciones se convierten en también en clientes, pero esto no elimina la existencia de los estudiantes como beneficiario principal.



Gráfica 19. Tipos de cliente según casos de compra

2. ¿Cuáles son las necesidades de cada tipo de cliente?

- Estudiantes:
 - Recibir un servicio que cumpla con sus expectativas en cuanto a calidad, cumplimiento de lo ofertado, atención al cliente, visitas a empresas y relación costo beneficio.
 - Iniciar un vínculo con el sector productivo que les permita reconocer, de una forma sencilla, el funcionamiento de una organización.
 - Viajar y conocer nuevas ciudades.
 - Tener espacios de entretenimiento y de compartir con compañeros.

- Instituciones:

- Fortalecer el vínculo con el sector externo.
- Garantizar el bienestar de los estudiantes en el desarrollo de actividades que implican movilidad.
- Obtener un servicio de calidad que cumpla las expectativas y que se destaque por la relación costo beneficio.
- Encontrar espacios de aprendizaje que sean aprovechados correctamente por los estudiantes.

3. ¿En qué se diferencian los tipos de clientes? Caracterización

Los clientes se diferencian en los siguientes aspectos:

- Las instituciones propenden por servicios grupales mientras que los estudiantes buscan un beneficio individual.
- Los estudiantes están interesados en componentes complementarios de las visitas empresariales como entretenimiento y espacios de esparcimiento; mientras que para las instituciones solo importa el componente académico.
- Las instituciones se preocupan porque los servicios garanticen el bienestar de los estudiantes, mientras que los estudiantes prestan poca atención a los temas de pólizas, riesgos laborales, entre otros.
- Las expectativas académicas de las instituciones, en representación del profesor, son más elevadas que las de los estudiantes.

- Los estudiantes prestan atención a detalles como transporte y tipo de hospedaje y alimentación, mientras que para la institución predominan aspectos como servicio al cliente, puntualidad, manejo de agenda y calidad del acompañamiento.
- Los estudiantes son muy sensibles al precio dado que no reconocen la afectación de un servicio de calidad por este factor; las instituciones consideran que el factor económico no siempre es decisivo.

Tema 2. Crecimiento de la empresa Grupo VISTE

1. ¿Cuáles son los cambios de comportamiento que se han detectado en los clientes?

- Tanto los estudiantes como las instituciones están interesados en realizar visitas internacionales.
- Los profesores, quienes influyen la decisión de compra, buscan que los grupos de viaje sean cada vez más pequeños; no obstante, este factor afecta el precio, elemento que es sensible para que los estudiantes adquieran el servicio con Grupo VISTE.
- Los profesores están interesados en realizar visitas académicas cada vez más exigentes; esto limita la estructuración de la visita académica que finalmente terminarán pagando los estudiantes.
- Los estudiantes se muestran cada vez más interesados en que el transporte sea de tipo aéreo y que la acomodación en los hoteles no se exceda de 3 personas.

2. ¿Cuáles son los intereses de los proveedores respecto a Grupo VISTE?

- Aumentar la frecuencia de la prestación de los servicios.
- Aumentar el volumen de personas o clientes atendidos.

- Consolidar una estrategia que permita favorecer el precio ofertado a Grupo VISTE por medio de la frecuencia y el número de personas.

- Establecer una estrategia de fidelización con un proveedor por tipo de servicio.

3. ¿Hacia dónde se debe orientar el crecimiento de Grupo VISTE? ¿Nuevos servicios? ¿Búsqueda de clientes en la misma región de influencia? ¿Búsqueda de clientes en regiones diferentes del país?

Grupo VISTE debe continuar fortaleciendo el crecimiento en la misma región de influencia, pero para ello debe captar más clientes por medio de la redefinición de la forma de ofertar los servicios, de establecer una estructura de costos más competitiva ligado a una estrategia de marketing más agresiva que permita exaltar los aspectos diferenciadores de la organización respecto a sus competidores.

4. ¿Esa orientación de crecimiento es acorde con las necesidades de los clientes?

Esta orientación permite cubrir una demanda que sigue presente en Bucaramanga pero que se está comportando de una forma muy sensible al precio; en este sentido, la nueva estrategia estaría orientada a cubrir dicha necesidad específica.

Así mismo, el cambio de la oferta de los paquetes de servicios implicará ajustes en ciudades destino, forma de venta grupal a individual, transporte, hospedaje, entre otros aspectos que afectan la estructuración de los costos.

Tema 3. Impacto de Grupo VISTE

1. ¿Cuál es la responsabilidad que tiene Grupo VISTE con los clientes y con la sociedad?

Grupo VISTE tiene la misión de apoyar el fortalecimiento del vínculo entre la academia y el sector productivo por medio de la realización de actividades que favorezcan la integración entre estudiantes, profesores e instituciones académicas con las diferentes empresas del país.

2. ¿Por qué es importante la misión de Grupo VISTE?

- Atiende la necesidad de vinculación entre la academia y el sector productivo desde actividades sencillas pero que permitan un contacto inicial entre ambas partes.
- Permite que los estudiantes encuentren otros espacios de aprendizaje.
- Favorece que los estudiantes no desconozcan totalmente la realidad empresarial.
- Constituye una estrategia de aprendizaje para las instituciones.
- Estructura una forma de visibilidad para las instituciones y los estudiantes ante el sector empresarial.

3. ¿Quiénes se ven impactados por las actividades de Grupo VISTE?

- Estudiantes
- Profesores
- Instituciones de Educación Superior (como organización)
- Empresas
- Proveedores de los diferentes servicios: pólizas, hospedaje, transporte, alimentación.
- Sociedad
- Socios de la empresa

Tema 4. Definición de debilidades y fortalezas de Grupo VISTE

De acuerdo con su vínculo con la empresa

1. ¿Cuáles son las fortalezas actuales de Grupo VISTE? Argumente

- La prestación de un servicio de calidad.
- El acompañamiento constante durante la prestación del servicio
- La atención al cliente, desde el proceso de venta hasta la finalización de la prestación del servicio.
- La capacidad de gestión de las empresas.
- La permanente comunicación con estudiantes y profesores
- El asesoramiento personalizado para la compra de paquetes de servicios
- La idoneidad del personal encargado del área logística
- El conocimiento del comportamiento de las Instituciones de Educación Superior en cuanto a requerimientos específicos.
- El trabajo constante de actualización sobre los datos y formas de contacto con las empresas a visitar.
- La rigurosidad con la que se verifican que cada uno de los aspectos de un viaje estén debidamente organizados.
- La búsqueda de soluciones rápidas antes inconvenientes logísticas.
- El relacionamiento con proveedores.
- La construcción de un sistema de costos con capacidad para personalizar servicios de acuerdo a los requerimientos de movilidad de los clientes.

2. ¿Cuáles son los aspectos que debe mejorar de Grupo VISTE? Argumente

- Estrategia de mercadeo y publicidad
- Oferta de los servicios
- Manejo de la forma en que se venden los paquetes de servicios – paso grupal a individual
- La inclusión de visitas de carácter internacional
- La estructuración de los paquetes de servicios
- La estrategia de venta
- La forma de negociación con los clientes
- La capacidad para mostrar las diferencias con los competidores
- El reforzamiento de la negociación con proveedores
- Reprocesos constantes en la emisión de propuestas debido a cambios constantes por parte de

los clientes

- Efectividad en la ejecución de propuestas enviadas
- Mecanismos para ser capaz de sostener una demanda cíclica

3. ¿Qué comentarios positivos y negativos ha escuchado sobre Grupo VISTE?

- Empresa comprometida y organizada
- Excelente servicio al cliente y acompañamiento de actividades
- Gestión oportuna de los diferentes aspectos que conforman los paquetes de servicio
- Trato amable y cordial con los clientes
- Sentido de responsabilidad elevado
- Capacidad para comunicarse con los clientes con el fin de adaptarse a sus requerimientos
- Atención de inquietudes de forma rápida

- Servicio de alta calidad y acorde con las expectativas
- Relacionamiento profesional
- Actitud propositiva

4.2 Análisis externo. Auditoría del entorno

La organización puede considerarse como un organismo que tiene relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. En ese medio se encuentran “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que la empresa ofrece. Igualmente se deben identificar los elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para la organización. En consecuencia, una planeación exitosa requiere del análisis de un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

El factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios en el gusto del consumidor, en las condiciones políticas y en la estructura del mercado, así como los cambios tecnológicos, pueden tener efectos en una empresa específica, así como también pueden generar la crisis o el repunte de toda la industria.

4.2.1 Análisis PESTAL. El análisis PESTAL es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar el entorno macroeconómico en el que opera una organización y contribuye en la identificación de las oportunidades y amenazas de una empresa, de tal manera que facilita la comprensión del crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

4.2.1.1 Análisis político

Oportunidades

- Búsqueda del Ministerio de Educación Nacional de la necesidad de mejorar la relación Universidad - Empresa con el fin de desarrollar acciones de investigación, innovación y transferencia de tecnología es importante para el desarrollo económico.

En este sentido, se creó el Comité Universidad Empresa Estado CUEE (Colombia, 2018) que tiene, entre otras funciones, el deber de generar estrategias para crear confianza entre las entidades y realizar una identificación de los sectores estratégicos y las necesidades empresariales de cada región; los sectores identificados por región se clasifican de la siguiente manera:

- **Bogotá Región:** Agroindustria y alimentos; Autopartes; Software; Cosméticos y Plásticos
- **Cauca Nariño:** Agrocadenas; Cafés Especiales; Artes gráficas; Industria Metalmecánica; Ganadería; Turismo y Software.
- **Valle:** TIC's; Bioindustria y Salud
- **Eje Cafetero:** Agroindustria; Metalmecánica; Biotecnología; TIC's; Turismo.
- **Costa Caribe:** Energético; Ambiental; Nuevos Materiales y Gestión Empresarial.

- **Tolima Huila:** Agroindustria; Turismo; Comercio; Logística; Educación y Salud.
- **Antioquia:** Energía; Agroindustria; Biotecnología; TICs; Salud; Ambiente; Infraestructura; Madera, pulpa y papel.
- **Santander:** Gestión empresarial; Telecomunicaciones; Energía; Materiales; Informática; Automatización; Ambiental; Software.

- La Asociación Colombiana de Viajes y Turismo (ANATO), destaca que el Gobierno ha venido brindándole mayor importancia al turismo a través de campañas de promoción y de apoyo a los empresarios. A esto se suma que en el mundo ven al país con otros ojos y Colombia es catalogada como referente en turismo.

Asimismo, el incremento de la oferta turística en materia de alojamiento, transporte, guías de turismo, etc., así como la mayor disponibilidad de personal calificado y las mejoras en infraestructura terrestre y portuaria generan oportunidades para la consolidación del sector.

El año pasado las agencias de viajes vendieron más de US\$3.600 millones, mientras el tráfico aéreo internacional creció 4%, cifra apoyada por el crecimiento de las agencias en la venta de tiquetes nacionales e internaciones. En los primeros el aumento fue de 10%, comparado con 2016, y en tiquetes internacionales el alza fue de 13% (DINERO, 2018).

Amenazas

- La Propiedad Industrial es la protección que se ejerce sobre las ideas que tienen aplicación en cualquier actividad del sector productivo o de servicios. En Colombia, para oficializar esta protección se requiere un registro formal en la Superintendencia de Industria y Comercio y es

válido durante algunos años para asegurar el monopolio de su explotación económica. La diferencia fundamental entre los Derechos de Autor y la Propiedad Industrial, es que mientras los primeros protegen el medio en el que va la creación y el ingenio artístico, durante toda la vida del autor más un tiempo adicional (80 años), el segundo protege la idea, pero sólo en el caso en que tenga una aplicación industrial, y se realiza por un tiempo limitado para asegurar su explotación económica (alrededor de 20 años). En ambos casos, después de pasada la protección, las creaciones pasan a ser de Dominio Público, lo que significa que cualquier persona o empresa puede utilizarlas sin permiso de nadie y sin tener que pagar por ello, pero siempre reconociendo la autoría (ieRed, 2018).

Si bien la protección de la Propiedad Intelectual se realiza a través de la legislación, y por tanto tiene cobertura en el territorio del país, las leyes y decretos tanto del Derecho de Autor como de la Propiedad Industrial se realizan con base en los acuerdos y tratados de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), por lo que hace que la mayoría de países en el mundo realicen la protección de forma similar y con mecanismos para la cooperación internacional en caso de pleitos jurídicos por fuera de las fronteras de su territorio.

Lo anterior, es una limitante para que las diferentes empresas ubicadas en el territorio nacional accedan en ciertos momentos a avalar el ingreso a sus instalaciones.

- El nuevo gobierno de Colombia está trabajando para que la Reforma Tributaria ayude a aumentar el recaudo (el cual se espera se incremente en unos \$3 billones anuales) y al mismo tiempo tenga un efecto positivo en la reactivación de la actividad económica.

No obstante, se desconoce la forma en que impactará dicha reforma dado que se tiene el riesgo de afectar directamente a las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, tal y como ocurrió con la última reforma tributaria.

4.2.1.2 Análisis Social

Oportunidades

- Según cifras del DANE, cerca de 3'400.000 jóvenes no tienen un empleo. En Colombia hay 12'768.157 personas (27% de la población) entre los 18 y 28 años. El 42% de esta población no registra actividad económica. En el país los jóvenes con estudios profesionales son los que más se demoran en encontrar empleo con 31 semanas; seguidos por los técnicos (27 semanas) y los bachilleres (22) (País, 2018).

Los indicadores oficiales del DANE también señalan que en el país actualmente hay 6'240.000 mujeres y 6'518.000 hombres, entre 18 y 28 años, personas que son potencialmente mano de obra para el sector productivo, pero que tristemente su tasa de desempleo ronda el 17%.

El Gobierno Nacional para enfrentar esta problemática social, creó en 2015 el programa '40 Mil Primeros Empleos'. Los primeros seis meses los asume el Estado, mientras que los beneficiarios adquieren experiencia; luego los empresarios se comprometen a formalizar al 60% de los adolescentes, otorgándoles prestaciones sociales.

Lo anterior significa que actualmente los jóvenes no son contratados por falta de experiencia y por desconocimiento del comportamiento del sector productivo.

A la falta de experiencia laboral, se debería certificar y valer las prácticas profesionales, según la formación universitaria o técnica; mientras que, en el caso de la formación para el trabajo, también sería una opción la validación de la experiencia a partir de los contratos de aprendizaje.

- De acuerdo con el estudio denominado “*las empresas de los sueños para los jóvenes colombianos*” se analizaron 3.876 encuestas; de este estudio se obtuvieron datos importantes como que para los jóvenes colombianos lo más importantes es viajar (45%), aprovechar la vida (44%) e impactar positivamente (37%) (Empleo, 2018). Estos aspectos están alineados con la misión de la organización y por tal motivo se debe continuar reforzando la idea de realizar viajes académicos que permitan a los jóvenes tener una mayor perspectiva del mundo laboral.

- Interés, por parte de Instituciones de Educación Superior extranjeras, en realizar visitas académicas en empresas del país; dichas instituciones se han comunicado con la organización debido a que consideran que es ideal que una empresa en el país destino sea el encargado de la logística de la actividad dado el conocimiento que tienen sobre las empresas, los hoteles, la movilidad, entre otros aspectos.

Así mismo, este interés ha crecido debido al posicionamiento internacional que tiene Colombia como destino turístico después de la firma del acuerdo de paz con las FARC, logrando que Colombia sea vista como un destino atractivo para estudiantes.

- Solo en la ciudad de Bucaramanga existen 13 instituciones de educación superior que pueden mostrar interés en las actividades que organiza Grupo VISTE; además, en promedio cada institución cuenta con 32 programas de pregrado.

Amenazas

- Las Instituciones de Educación Superior y los mismos estudiantes aún no reconocen la importancia que tiene para la formación profesional que durante la época de estudios exista contacto con el sector productivo.

Evidencia de ello es que los estudiantes se gradúan sin tener conocimientos básicos del comportamiento productivo de las regiones del país, de la realidad económico y de los problemas que enfrentan diariamente las empresas. Así mismo, en los planes de estudios de los programas académicos, en las estrategias de aprendizaje y en los requisitos de grado no se cuenta con exigencias mínimas que garanticen el contacto con el sector productivo antes de la graduación, sin tener en cuenta que dicho elemento es esencial para favorecer la adaptación al mercado laboral, el aprendizaje y la solución de problemas en el mundo real.

Lo más importante de una pasantía son las experiencias y competencias que adquiere el estudiante, la ética frente al trabajo y la capacidad de adaptarse a nuevas reglas y normatividad a la que no han estado acostumbrados. Sin embargo, tal vez lo más importante es que estudiante comprenda que el ingreso al mercado laboral es el comienzo de mucha disciplina, investigación y actualización permanente, que garantice que su perfil sea una opción competitiva para empresarios nacionales e internacionales. (Tiempo, 2018).

- Se han detectado cambios en los comportamientos de consumo de los clientes, los estudiantes, dado que anteriormente preferían o se encaminaban a la realización de viajes nacionales en grupos grandes (entre 25 y 40 personas); sin embargo, desde hace un año, la empresa

detectó, por medio de las solicitudes recibidas, que ahora todas las actividades están siendo solicitadas bajo un enfoque diferente que incluye los siguientes aspectos (VISTE, 2018):

- Viajes internacionales
- Grupos de 20 personas máximo
- Movilidad aérea
- Acomodación de máximo 3 personas
- Duración de entre 4 y 5 días
- Inclusión de jornadas libres durante los viajes

Esta información se obtuvo por medio de la revisión de las solicitudes recibidas por la empresa en el último año y por la información obtenida en el focus group.

- Cuando la empresa inició su funcionamiento, no existían competidores en la región que hicieran las mismas actividades de la organización, así como tampoco había interés por parte de posibles empresas sustitutas de cubrir el mercado de turismo académico para la realización de visitas empresariales.

No obstante, en los últimos tres (3) años, han aparecido los siguientes competidores:

- Ingeviajes
- Grupo Pelicano
- Ozono agencias de viajes
- Tour Vacation Bucaramanga

- Mochileros Turismo Alternativo
- Clubtours Agencia de Viajes
- Calidad y servicios Tours

Se precisa que los últimos 4 se especializan en turismo a muy bajo costo, pero que han intentado ingresar también al mercado de turismo académico ofertando servicio a bajo precio (menor calidad) pero sin lograr del todo cumplir con las expectativas académicas; no obstante, el tema del precio es llamativo para los estudiantes dado el factor económico y de accesibilidad a los servicios.

- Las exigencias académicas de quienes realizan las solicitudes de los viajes; esto, dado que actualmente es reiterativo que quienes se encargan de solicitar un servicio también exigen que la actividad incluya visitas a empresas específicas, desconociendo que la gestión implica la disponibilidad de las empresas a ser visitadas, la capacidad para atender a los visitantes, los horarios y días requeridos para la actividad y el enfoque de la visita. En este sentido, el comportamiento de consumo de los clientes se ha tornado más exigente respecto al tema de cuáles son las empresas específicas que desean visitar y no están abiertos a la posibilidad de conocer empresas distintas a las reconocidas por tamaño y activos.

4.2.1.3 Análisis económico

Oportunidades

- El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) prevé un crecimiento del 3,2% del sector del turismo en Colombia durante el 2018 dado por un ambiente favorable para la llegada de más visitantes e inversionistas.

De acuerdo al balance del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el país también avanzó en el mejoramiento de la oferta de productos turísticos de alto valor como el de naturaleza (ecoturismo, aviturismo), deportes y aventura, turismo de negocios, turismo cultural, turismo de cruceros, turismo gastronómico y turismo de salud.

En los últimos 12 años se ha triplicado el número de pasajeros en Colombia, tanto en tráfico doméstico como internacional, pasando de tener menos de 500 vuelos semanales internacionales a más de 1.000 vuelos por semana (Revista Dinero, 2018).

- 2,2% creció la economía colombiana en el primer trimestre de 2018. Las siete actividades que presentaron crecimiento por encima del promedio de la economía fueron: Actividades financieras y de seguros (6,1%), Administración pública y defensa (5,9%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (5,6%), Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación (4,0%), Comercio al por mayor y al por menor (3,9%), Información y comunicaciones (3,1%) y Actividades inmobiliarias (2,9%) (DANE, 2018).

- La actividad económica de Colombia se caracterizó en 2017 por una demanda interna debilitada, por lo que el crecimiento alcanzará el 1,8 %, lo que implica una leve desaceleración, después del alza del 2 % en 2016, anunció hoy la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL).

En lo que va del 2018 el equipo de Investigaciones Económicas del Grupo Bancolombia revisó al alza su proyección sobre el crecimiento económico del país y estima que se ubicará en 2.6% este año, anteriormente la expectativa era de 2.5%. La entidad bancaria confirmó que en el segundo semestre del año continuará la recuperación económica del país, la cual está siendo impulsada por la reducción de tasas, el incremento de precios del petróleo, y por el mejor desempeño proyectado de las economías de los Estados Unidos y la zona euro (El Espectador, 2018).

- Se prevé que la tasa de interés del Banco de la República se mantendrá estable en 4.25% en lo que queda del año 2018, sólo hasta el primer trimestre de 2019 habrían condiciones para iniciar un leve ciclo de aumentos en dicha tasa (La FM, 2018).

Amenazas

- Estudio reveló el gran golpe al poder adquisitivo con la reforma tributaria. Según la Universidad de La Sabana la actual política fiscal del Gobierno causó un incremento anual de la inflación y una desaceleración en la demanda de productos y servicios superior al 5%.

De 2015 a 2017 la economía entró en recesión, disminuyeron los ingresos fiscales, el empleo se precarizó y las familias se empobrecieron, el índice de pobreza aumentó a 29,1%. La burocracia y la clase política contribuyeron con el recular de los índices de pobreza. La última reforma tributaria que comenzó a regir en 2017 fue abiertamente regresiva y afectó negativamente a los hogares de los trabajadores: por existir, el Estado le arrebata a cada trabajador 19% del ingreso, bien sea por comer (la mayoría de los alimentos tiene un IVA de 19%) o por menesteres más humildes y privados (el papel higiénico, y en general todos los implementos de aseo también tienen IVA de 19%). La reforma empobreció las familias, bajó el consumo por la reducción de la canasta familiar y la economía aceleró su caída. La economía que registró un crecimiento anual de 6,6% en 2011 se redujo a 1,6% en 2017; en 2018, gracias al “milagro” de los precios altos del petróleo se espera un crecimiento del PIB del 2% (Justicia Tributaria en Colombia, 2018).

Lo anterior, constituye un impedimento para que los colombianos continúen invirtiendo en aspectos formativos y culturales como viajes de carácter académicos, los cuáles no constituyen servicios básicos ni de primera necesidad.

- La inflación del 2017 fue de 4,09%, mientras que la meta de inflación del Banco de la República es de 3%. No obstante, el incremento del salario mínimo estuvo en 5,9%; dicho aumento por el lado de los trabajadores aliviará a los estratos más bajos que fueron tan golpeados en el 2017 y recuperará parte del poder adquisitivo que han perdido. Por el lado de los empresarios, hay que recordar que la carga laboral de las empresas aumenta en cerca de un 40% más por efecto de la carga parafiscal.

- La educación de calidad en Colombia cada vez se está volviendo más costosa en términos reales, pues según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en los últimos seis años, en cinco oportunidades el incremento de los costos para las universidades ha sido superior a la inflación.

Para el año 2017 se registró el incremento más alto en la tarifa, ya que el IPC marcó 4,09% y el aumento de los costos para estas entidades llegó a 6,21%, lo cual representa 212 puntos básicos de diferencia (La República, 2018).

4.2.1.4 Análisis legal

Oportunidades

- El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) exige que las empresas colombianas cuenten con todos los requerimientos y métodos efectivos para garantizar el bienestar de los visitantes que ingresen a las instalaciones físicas de las organizaciones, sobre todo aquellas que permiten el ingreso a plantas de producción.

- Los impuestos que debe pagar una empresa constituida mediante la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas son:

- Impuestos sobre la renta: es el tributo que debe pagar por la totalidad de los ingresos netos que recibió durante el año y que pueden producir un aumento en su patrimonio. Las pequeñas y medianas empresas constituidas antes de diciembre de 2016 pueden acogerse a los beneficios de la Ley 1429 de 2010, tales como la progresividad en renta y beneficios de descuentos por

generación de nuevos puestos de trabajo a ciertos tipos de personas en Colombia: 1º y 2º año, cero por ciento (0%); 3er año, veinticinco por ciento (25%); 4º año, cincuenta por ciento (50%); 5º año, setenta y cinco por ciento (75%); 6º año y siguientes, paga la tarifa plena (100%).

- Impuesto sobre las ventas: es el que conocemos como IVA, el gravamen sobre el consumo de bienes y servicios que con la reforma tributaria quedó para algunos productos y servicios en 19%.

- Impuesto de industria y comercio: deben pagarlo todas aquellas personas que tengan actividad industrial, comercial o de servicios. Es decir, que si usted tiene un establecimiento ya sea, tienda, droguería, ferretería, panadería etc., debe inscribirse en el Registro de información Tributaria y pagar este impuesto.

- Gravamen a los movimientos financieros: este es el mismo 4x1.000, que recae en los saldos de las cuentas de ahorro y corriente de los bancos privados y también las operaciones que se realicen con el Banco de la República.

Amenazas

- Normatividad de las instituciones de educación superior de Colombia respecto a actividades de movilidad de los estudiantes; en este sentido, se tienen en cuenta aspectos claves como: seguros estudiantiles, seguros de viajes y responsable de las actividades.

4.2.1.5 Análisis ambiental

Oportunidades

- A partir del primero de mayo de 2020 entrará en vigencia una resolución del Ministerio de Ambiente tendiente a incentivar la separación en la fuente en Colombia. El país genera 11,6 millones de toneladas de residuos al año y tan solo recicla un 17%.

El uso de bolsas plásticas de diferentes colores es una de las medidas que contempla la Resolución 1397 de julio de 2018, a partir de la cual el Gobierno nacional espera aumentar la separación. Se espera que al 2030, la distribución de estas bolsas llegue a ser del 31% (Revista Semana, 2018).

4.2.1.6 Análisis tecnológico

Oportunidades

- El comercio electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia. Las transacciones por internet representan en Colombia 2,6% del PIB, lo que ha puesto los ojos de todo el mundo sobre el comercio electrónico, donde podría estar el futuro del comercio minorista.

El comercio electrónico en Colombia vive por estos días su momento de mayor auge. Un estudio de Visa y Euromonitor calculó que en el año 2017 las ventas en tiendas virtuales alcanzaron los US\$3.100 millones. Un crecimiento de 18% en relación con el año 2016, cuando las ventas reportadas llegaron a US\$2.620 millones. Con esa tasa de crecimiento, el e-commerce nacional habrá superado la barrera de los US\$5.000 millones en 2018. Nada mal para un país con tasa de bancarización de 71% y con una penetración de internet en expansión.

Una medición más amplia, realizada por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), reveló que el volumen total de pagos en línea en el país llegó a US\$9.961 millones en 2014, pero allí están incluidos los impuestos y recaudos del Estado, que constituyen 53% de esa cifra. La parte correspondiente a comercio minorista y transporte (venta de tiquetes aéreos) suma un total de US\$1.992 millones, cifra un poco más conservadora que la de Visa y Euromonitor, pero también optimista en relación con la curva ascendente que muestra el comercio electrónico en el país. El crecimiento año tras año de 18% es ligeramente superior a la media regional (17%) y cercano al 20,2% anual del sector a nivel global (Revista Dinero, 2018).

- La penetración de celulares inteligentes y la expansión de la fibra óptica han optimizado el desarrollo de aplicaciones móviles en Colombia. El país hoy lidera el mercado regional, junto con Argentina y Chile. Desarrollar software en corto tiempo y con poco dinero es una de las ventajas con las que cuenta hoy Colombia, gracias a las nuevas plataformas y a las inversiones en fibra óptica. *“La gran penetración de los teléfonos móviles de última generación que se ha vivido en los dos últimos años ha integrado nuevos servicios, por ejemplo, el comercio electrónico y la publicidad en línea, que antes sólo eran accesibles desde un computador”*, asegura Pedro Moneo, director de la revista MIT Technology Review en español.

El cambio más fuerte que ha vivido el mercado de las aplicaciones móviles se ha dado en Latinoamérica. Ahora es más rápido crear prototipos en estos países porque cuentan con aparatos más potentes. Según un estudio realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en el país hay al menos 92 empresas formales dedicadas al desarrollo de aplicaciones móviles y que facturan US\$425 millones en ventas. Samsung reportó que los colombianos descargan en promedio 17 aplicaciones en sus teléfonos y que los juegos, las redes

sociales y el entretenimiento son las actividades más frecuentes. Lo cierto es que cada vez son más los desarrollos locales que se integran a plataformas como iOS, Android, Windows Phone y Blackberry.

Las aplicaciones colombianas más descargadas en Windows Phone son Tappsi, Guía Transmilenio, Liga Postobón, Caracol Radio, Los 40 Principales, Gol Caracol, W Radio, Medical Wallet (startup), Semana, Guru y Avianca (El Espectador, 2018).

- Dentro de los planes de marketing digital, la publicidad en redes sociales o Social Ads es uno de los recursos más poderosos para conseguir resultados de negocio. Hoy en día, esta solución publicitaria se adapta a todo tipo de empresas, de presupuestos y de necesidades.

Además, se trata de una tendencia al alza: según un estudio realizado por BI Intelligence con datos de EE. UU., las empresas de este país duplicarán la inversión en anuncios de redes sociales entre 2016 y 2021, pasando de 15.500 millones de dólares a más de 30.000 (Cyberclick, 2018).

- Tecnologías inalámbricas de comunicación por voz, en una vía, para grupos; esta tecnología se denomina BLE y funcionan por bluetooth de baja energía, también denominada como Bluetooth LE, Bluetooth ULP (Ultra Low Power) y Bluetooth Smart, es una tecnología digital de radio (inalámbrica) interoperable para pequeños dispositivos desarrollada por Bluetooth, trabaja en la banda sin licencia a nivel mundial de 2.4GHz. Es la primera tecnología abierta de comunicación inalámbrica, que ofrece comunicación entre dispositivos móviles o computadores y otros dispositivos más pequeños (de pila de botón). Diseñado para que funcione con poca energía (LUXIoT, 2018).

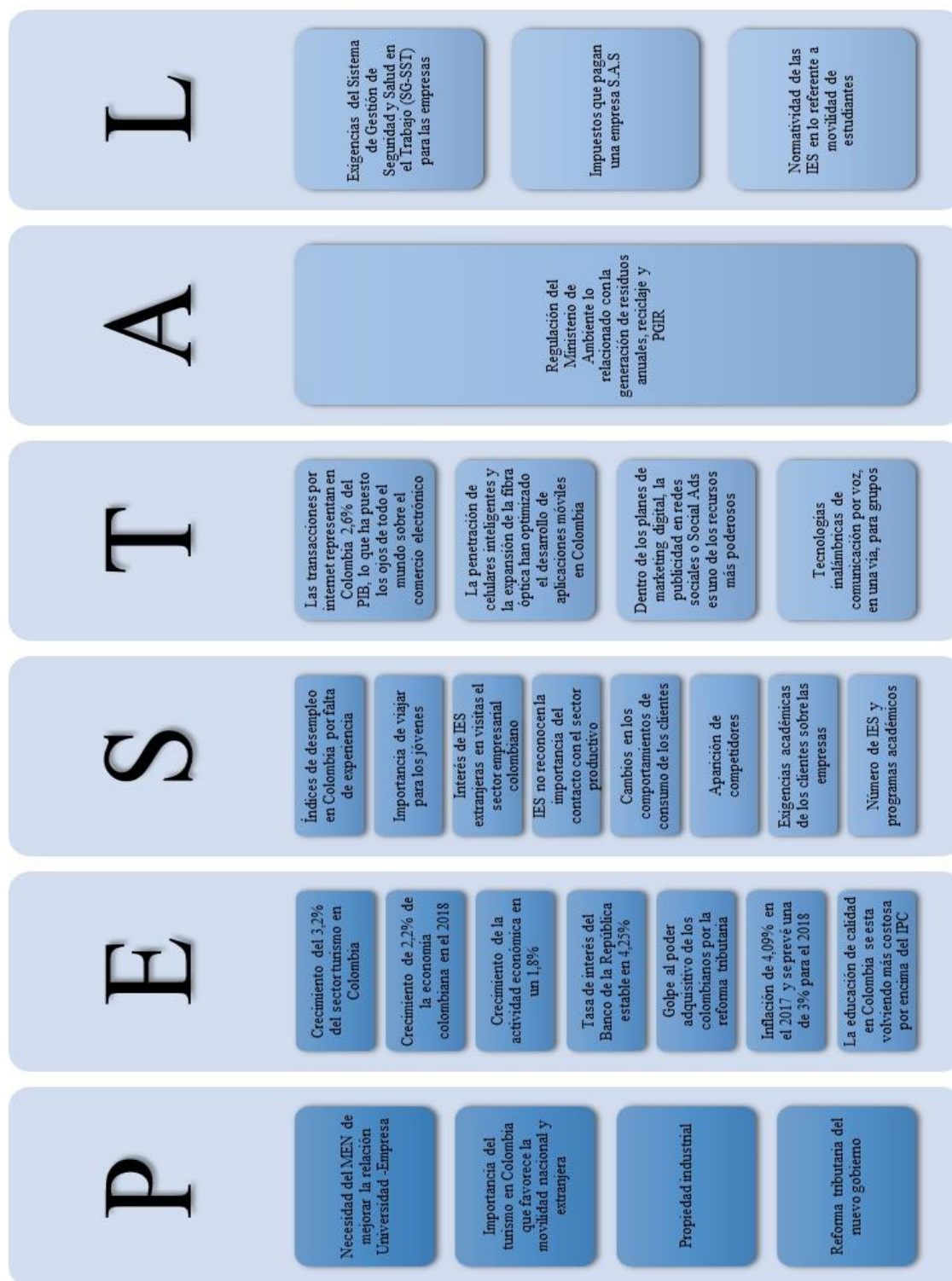


Gráfico 20. Análisis PESTAL de la empresa Grupo VISTE.

4.2.1.7 Fuerzas de Porter: El modelo de las 5 fuerzas de Porter (1998) constituye el marco de referencia más utilizado para evaluar el atractivo y los riesgos de un sector. Este modelo plantea que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria y que por tanto delimitan precios, costos y requerimientos de inversión que constituyen los factores básicos que explican las expectativas de rentabilidad a largo plazo.

De acuerdo con la metodología planteada por Humberto Serna Gómez, para analizar los factores básicos que explican las expectativas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo del sector se utiliza la escala que aparece en la Tabla 16.

Tabla 16.

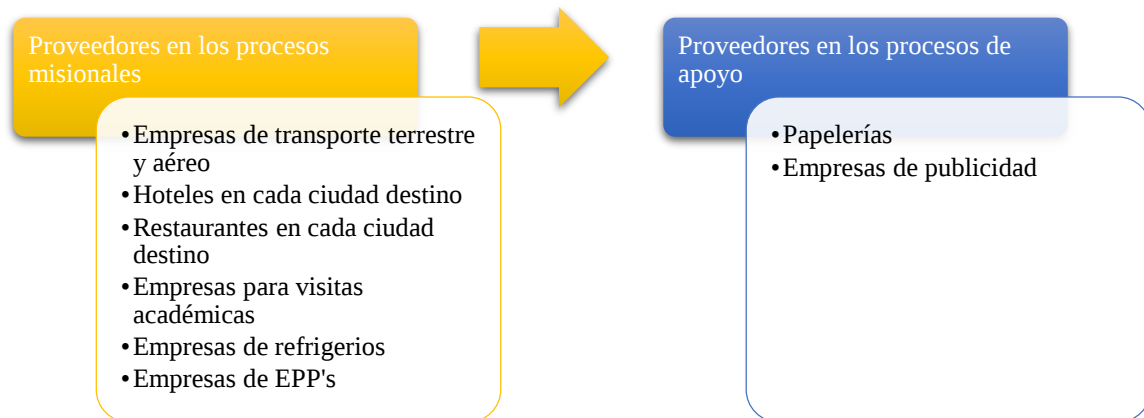
Escala 5 Fuerzas de Porter.

Categoría	Nomenclatura	Descripción
Alta	A	La atraktividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo son muy altas.
Media	M	La atraktividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es normal
Baja	B	La atraktividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es baja

Una vez conocida la escala, es necesario conocer a profundidad las 5 fuerzas de Porter.

1. Poder de negociación de los proveedores

Grupo VISTE cuenta con los proveedores de servicios y productos que se presentan en la Gráfica 21.



Gráfica 21. Tipos de proveedores de Grupo VISTE.

- Empresas con alto poder de negociación

Los proveedores de Grupo VISTE que tienen un alto poder de negociación son las empresas de transporte aéreo y las empresas para visitas académicas.

Esto se debe a que, en el primer caso, para las aerolíneas no es indispensable la realización de viajes grupales salvo que estos se realicen con mucha frecuencia, lo cual no es el caso de Grupo VISTE dado que en la mayoría de oportunidades los desplazamientos son terrestres; por otra parte, en lo que se refiere a las empresas a visitar, son cruciales para la empresa Grupo VISTE dado que son el principal valor agregado de la organización pero son un proveedor que no recibe remuneración por su actividad, de tal manera que la organización está sujeta a la disponibilidad de las empresas.

- Empresas con bajo poder de negociación

Las empresas que ante una negociación con Grupo VISTE están dispuestas a ceder son hoteles, restaurantes, empresas de refrigerios, empresas de transporte terrestre, proveedores de EPP's y los proveedores de los procesos de apoyo.

La característica que tienen en común estos proveedores es que ante la asistencia de grupos de personas o la compra de varios servicios o productos al tiempo (por volumen) ofertan precios más económicos a los que normalmente ofrecen a otros clientes.

1. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores (estudiantes, Instituciones de Educación Superior o mixto), es moderado dado que los precios de Grupo VISTE están hechos a las medidas y son regulados de acuerdo a las variables que ocasionan cambios en el precio final al cliente; dichas variables son:

- Duración de la actividad (días y noches)
- Tipo de hospedaje (hotel seleccionado y acomodación)
- Tipo de transporte (terrestre y aéreo)
- Cantidad de participantes (incluyendo personas que pagan y no pagan)

No obstante, la única variable que utilizan los clientes para negociar es el último, aunque como se señala, dicho aspecto ya está previsto en el análisis de costos y en los precios que se entregan en las propuestas.

Cabe mencionar que la llegada de competidores ha ocasionado que su forma de competencia se precisa que algunos de estos están ofertando servicios más económicos, los cuáles no tienen en cuenta algunos elementos de calidad; sin embargo, dichos precios, dada la capacidad adquisitiva de los estudiantes se vuelven un factor importante al momento de decidir la empresa encargada de organizar la actividad; por tal sentido, para mitigar este efecto, Grupo VISTE amplió los proveedores de servicios de hospedaje y alimentación con el fin de disminuir costos y entregar servicios más económicos a los estandarizados.

2. Amenaza de nuevos competidores

En los últimos tres (3) años, Grupo VISTE ha detectado la existencia empresas que son competencia directa de la organización, estas son:

- Ingeviajes
- Grupo Pelicano
- Ozono agencias de viajes
- Calidad y servicios Tours

Cabe mencionar que la primera empresa mencionada se enfoca en viajes internacionales y su presencia en el mercado es esporádica dado el costo del servicio y la capacidad adquisitiva requerida por parte de los clientes; las otras 3 empresas se caracterizan porque son más informales y menos organizadas, aunque tienen un factor atractivo para el cliente como lo es el precio, motivado específicamente en que los servicios ofertados no son los de la más alta calidad, pero suplen el requerimiento básico.

3. Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos

Las empresas que hasta el momento se considera que ofertan productos sustitutos son:

- Tour Vacation Bucaramanga
- Mochileros Turismo Alternativo
- Clubtours Agencia de Viajes

Estas empresas se caracterizan porque son empresas principalmente de turismo convencional, sin embargo, muestran interés por ingresar a cubrir en algunos momentos la demanda de turismo educativo de visitas empresariales; cabe mencionar que estas empresas presentan debilidades en cuanto al factor académico y al contacto con las empresas dado que no es su actividad principal y no tienen conocimiento de la gestión requerida para atender una visita académica.

Así mismo se señala que cualquier agencia de turismo está en capacidad de organizar un viaje y por tanto pueden considerarse como una amenaza de ingreso de productos sustitutos, aunque persiste en estos casos el desconocimiento sobre la forma de manejar el ámbito académico y el tipo de clientes y de mercado al cual está orientado Grupo VISTE.

Finalmente, en algunos casos llama la atención que algunas Instituciones de Educación Superior han intentado por cuenta propia ser los organizadores de las visitas empresariales y no solicitar el apoyo de terceros; no obstante, no hay resultados concretos de estas iniciativas hasta el momento dado que esta actividad no se considera misional para las IES y, por tanto, no hay talento humano de las instituciones que dediquen el tiempo para organizar las visitas empresariales.

4. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Los competidores de Grupo VISTE se caracterizan porque no tienen una fuerte presencia en el mercado, sin embargo, su forma de competencia está centralizada en la oferta de servicios muy económicos. Este aspecto, teniendo en cuenta que los estudiantes son quienes se encargan de pagar el servicio, resulta relevante y decisivo al momento de una confrontación directa entre empresas; Grupo VISTE buscar dar un servicio de excelente calidad con un precio acorde a dicho componente, pero tiene debilidad en competir con empresas que tienen una filosofía de competencia orientada al precio.

En consonancia con lo anterior, en la Tabla 17 se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter para la empresa Grupo VISTE.

Cabe mencionar que el análisis se realizó a partir de la información mencionada anteriormente y de acuerdo con los datos disponibles en el sector, de modo que la calificación final obedece a un juicio informado que se denomina percepción.

Tabla 17.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Fuerzas de Porter	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Poder de Negociación de los Proveedores						
Integración hacia atrás de los proveedores	X			X		
Interacción con representantes de proveedores		X				X
Competencia en el mercado de los proveedores			X		X	
Diferenciación de los productos de los proveedores		X				X

Tabla 17 *Continuación*

Fuerzas de Porter	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Poder de Negociación de los Clientes						
Sensibilidad al precio			X			X
Compra de grandes volúmenes de productos		X				X
Costo de cambiar de proveedor por parte del cliente		X			X	
Oferta amplia de proveedores para el cliente		X				X
Disponibilidad de productos sustitutos			X		X	
Amenaza de nuevos competidores						
Existencia de barreras de entrada	X					X
Necesidad de diversificación de los servicios o productos existentes		X			X	
Aumento de la demanda		X			X	
Posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva	X					X
Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos						
Productos similares en el mercado a menor precio			X		X	
Diferencia entre los productos sustitutos a parte del precio		X				X
Lealtad de los clientes		X				X

Tabla 17 *Continuación*

Fuerzas de Porter	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Rivalidad entre los competidores						
Competidores numerosos y equilibrados		X				X
Crecimiento lento de la industria		X				X
Altos costos fijos o costos de almacenamiento	X			X		
Falta de diferenciación o cambios de costos		X				X
Incremento en la capacidad		X		X		
Competidores diversos		X			X	
Altos desempeños estratégicos		X			X	
Altas barreras de salida	X			X		

4.2.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM). El perfil de oportunidades y amenazas del medio es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia y a partir de un análisis de los factores del entorno se puede determinar si un elemento constituye una amenaza o una oportunidad para una organización.

Cabe mencionar que los resultados obtenidos en el Focus Group, en el Análisis PESTAL y en las 5 Fuerzas de Porter son la base para elaborar el POAM.

Teniendo en cuenta lo anterior, la elaboración del POAM para la Grupo VISTE se realizó mediante la atención de los pasos mencionados en la Gráfica 22.

a. Obtención de información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis

- La revisión de la información primaria y secundaria se realizó para la elaboración del análisis PESTAL y las 5 Fuerzas de Porter, en este sentido, la descripción de los factores que se analizarán en el POAM se presenta en los numerales de dichos análisis.

b. Identificación de las oportunidades y amenazas

- A partir de los resultados obtenidos en el Focus Group y en el análisis PESTAL y las 5 Fuerzas de Porter, se determinaron los temas que se evaluarán en el POAM dado que se detectaron como posibles oportunidades o amenazas

c. Selección de las áreas de análisis

- A partir de las temáticas que se identificaron en el literal b. se agruparon las oportunidades y amenazas en factores

d. Calificación de los factores externos en oportunidad o amenaza y asignación de prioridades (alta, media, baja)

- Se determinó un grupo de trabajo estratégico para realizar esta actividad; dicho grupo estuvo conformado por el gerente y los profesionales encargados del área de mercadeo y logística. El grupo calificó, a partir de su conocimiento y de los análisis realizados previamente, las oportunidades y amenazas, donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promediaron las calificaciones.

e. Calificación del impacto

- El grupo estratégico, siguiendo el procedimiento del literal d, identificó el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hizo mediante las etiquetas alto, medio y bajo.

Gráfica 22. Metodología para la elaboración del POAM.

Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado. Es por ello que el POAM de la empresa Grupo VISTE es indispensable para conocer la posición de la empresa en el exterior.

En la Tabla 18 se presenta el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio de Grupo VISTE.

Tabla 18.

POAM de Grupo VISTE.

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Crecimiento del 3,2% del sector del turismo en Colombia durante el 2018		X						X	
Crecimiento del 2,2% de la economía colombiana en el primer trimestre de 2018		X							X
La actividad económica de Colombia se caracterizó en 2017 por una demanda interna debilitada				X				X	
La tasa de interés del Banco de la República se mantendrá estable en 4.25% en lo que queda del año 2018			X						X
Golpe al poder adquisitivo de los colombianos con la reforma tributaria				X			X		
Desaceleración en la demanda de productos y servicios superior al 5% en el 2017.				X				X	
La inflación del 2017 fue de 4,09% mientras que la inflación prevista fue del 3%					X				X

Tabla 18. Continuación

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Legal									
El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) exige que las empresas colombianas cuenten con todos los requerimientos para garantizar el bienestar de los visitantes que ingresen a las instalaciones físicas de las organizaciones			X						X
Normatividad de las instituciones de educación superior de Colombia respecto a actividades de movilidad de los estudiantes					X				X
Político									
Relación Universidad – Empresa promovida desde el Ministerio de Educación Nacional			X					X	
Apoyo del Gobierno nacional al turismo			X						X
Propiedad industrial de las empresas para la protección de las ideas que tengan aplicación industrial					X			X	
Reforma tributaria promovida desde el gobierno					X		X		
Social									
El 42% de la población joven de Colombia (entre los 18 y 28 años) no tienen empleo producto de la falta de experiencia y por desconocimiento del sector productivo		X					X		

Tabla 18. Continuación

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Social									
Los intereses de los jóvenes colombianos son: viajar (45%), aprovechar la vida (44%) e impactar positivamente (37%)		X					X		
Interés, por parte de Instituciones de Educación Superior extranjeras, en realizar visitas académicas en empresas del país		X						X	
Posicionamiento internacional que tiene Colombia como destino turístico			X						X
Existencia de 13 Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Bucaramanga	X							X	
Las Instituciones de Educación Superior y los estudiantes no reconocen la importancia del contacto con el sector productivo durante la formación profesional					X		X		
Cambios en los comportamientos de consumo de los clientes				X			X		
Tecnológico									
Crecimiento del comercio electrónico del 18% en el año 2017									
Ampliación del desarrollo y uso de aplicaciones móviles en Colombia			X						X
Marketing digital como principal recurso para publicidad		X					X		

Tabla 18. Continuación

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tecnológico									
Tecnologías inalámbricas de comunicación por voz, en una vía, para grupos			X						X
Competitivo									
Aparición de competidores en la región				X			X		
Aparición de empresas que atienden otro target de mercado pero que desean incursionar en un nuevo mercado				X			X		
Exigencias académicas de quienes realizan las solicitudes de los viajes					X			X	
Interacción de la empresa con representantes de los proveedores		X						X	
Diferenciación de los productos de los proveedores						X		X	
Competencia en el mercado de los proveedores			X					X	
Sensibilidad de los clientes ante el precio				X			X		
Compra de grandes volúmenes de productos por parte del cliente para negociar precio						X			X
Existencia de barreras de entrada para nuevos competidores		X						X	
Posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva	X							X	
Existencia en el mercado de productos similares en el mercado a menor precio				X			X		
Diferencia entre los productos sustitutos a parte del precio					X				X

Tabla 18. *Continuación*

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Competitivo									
Aparición de competidores en la región				X			X		
Competidores numerosos y equilibrados				X				X	
Altos costos fijos o costos de almacenamiento						X			X
Crecimiento lento de la industria					X			X	
Altos desempeños estratégicos		X					X		
Altas barreras de salida						X			X

A=Alto, M=Medio, B=Bajo

Teniendo en cuenta la matriz POAM, se tiene como diagnóstico que las oportunidades y amenazas que tienen un mayor impacto para Grupo VISTE son las siguientes:

Oportunidades

- Existencia de 13 Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Bucaramanga, lo que implica que es importante continuar respondiendo a las posibilidades de desarrollo de mercado que se encuentran en la ciudad de influencia de la empresa.
- Posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva; este aspecto sigue considerándose uno de los más relevantes para garantizar la diferenciación de Grupo VISTE respecto a sus competidores. Lo anterior, se relaciona con otro aspecto clave como lo es el alto desempeño estratégico de la organización.
- La caracterización de los jóvenes colombianos que está en proceso de formación en lo relacionado con dificultades laborales e intereses personales; en este sentido, se tiene que el 42%

de la población joven de Colombia (entre los 18 y 28 años) no tienen empleo producto de la falta de experiencia y por desconocimiento del sector productivo, así como también se conocer que los intereses de los jóvenes colombianos son: viajar (45%), aprovechar la vida (44%) e impactar positivamente (37%). La mezcla de estos aspectos puede conllevar a reforzar el objetivo y la misión de Grupo VISTE relacionada con mejorar el vínculo de las IES con el sector productivo combinado con el gusto que tienen las personas por viajar.

- Aunque es una posibilidad sin explotar, se han reportado casos en los cuáles existe interés, por parte de Instituciones de Educación Superior extranjeras, en realizar visitas académicas en empresas del país; de modo que para Grupo VISTE es importante convertirse en el agente logístico encargado de dar respuesta a los requerimientos de dichas instituciones; cabe mencionar que este aspecto está relacionado con el crecimiento del 3,2% del sector del turismo en Colombia durante el 2018.

- Interacción de la empresa con representantes de los proveedores, de modo que a través de la trayectoria que ha venido desarrollando Grupo VISTE, se tiene que el vínculo con los proveedores más importantes (hospedaje, transporte y empresas) se ha venido fortaleciendo, lo que implica mejores negociaciones para ambas partes.

- Existencia de barreras de entrada para nuevos competidores; si bien es cierto que se está luchando con la entrada en funcionamiento de nuevos competidores en el mercado, también es claro que estas empresas no cuentan con las principales ventajas competitivas como lo son un servicio de alta calidad y el contacto con las empresas; por tal motivo, es indispensable reforzar y exaltar las bondades de Grupo VSITE alrededor de estos aspectos diferenciadores.

- Marketing digital como principal recurso para publicidad; esta oportunidad puede ser una de las que requiere de mayor aprovechamiento dado que tiene un alto impacto en la fuerza de ventas

de la organización y a que actualmente no se está utilizando de acuerdo a las potencialidades que ofrece para Grupo VISTE.

Amenazas

- A partir de la última reforma tributaria, el poder adquisitivo de los colombianos se vio seriamente afectado, por lo que los gastos en inversiones relacionadas con educación y viajes suelen llevar un peso importante en la disminución de la prestación de los servicios dado que no son considerados como de primera necesidad para las familias colombianas; así mismo, existe el temor permanente de una nueva reforma que afecte tanto el bolsillo del ciudadano de a pie como de las pequeñas y medianas empresas.

- A pesar de que los índices de desempleo del país y las alertas enviadas a nivel nacional sobre el bajo relacionamiento entre la academia y el sector productivo, continúa siendo una constante que las Instituciones de Educación Superior y los estudiantes no reconozcan la importancia de fortalecer el contacto y el conocimiento con el sector productivo.

- Cambios en los comportamientos de consumo de los clientes; estos cambios de consumo generan un alto impacto en la organización dado que implican replantear la forma de la prestación de los servicios, así como entender que los requerimientos del cliente están cambiando rápidamente.

- Aparición de competidores en la región; este aspecto se considera relevante dado que en los inicios de la empresa no había competidores directos. Actualmente se conoce de la aparición de nuevos competidores, que, si bien no están aún fortalecidos, cuentan con un factor competitivo como es el precio; esto se debe a que no están interesados en competir por calidad sino en proveer el servicio más económico a los estudiantes.

- Aparición de empresas que atienden otro target de mercado pero que desean incursionar específicamente en el área de visitas académicas; cabe mencionar que estas empresas cuentan con una buena organización logística y tienen buena relación con los proveedores, sin embargo, desconocen la forma en que se debe realizar la gestión con las empresas a visitar.
- Teniendo en cuenta que el servicio ofertado por Grupo VISTE está dirigido a estudiantes de IES, es claro que existe sensibilidad por parte de los clientes al precio; lo anterior, dificulta que la decisión de compra esté orientada únicamente por la prestación de un servicio de calidad, sino que, por el contrario, la existencia en el mercado de productos similares y a menor precio implican inmediatamente un cambio de lealtad por parte del cliente.

4.3 Análisis Interno. Auditoría Organizacional

Según lo expresado por Humberto Serna, una vez analizado el entorno el siguiente paso de una organización consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una empresa. Cada compañía determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia.

Sin embargo, existen varios procedimientos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional; para este caso se utilizó el perfil de capacidad interna PCI.

El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en relación con las oportunidades amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el PCI se examinaron cinco categorías:

- La capacidad directiva.
- La capacidad competitiva (o de mercadeo).
- La capacidad financiera.
- La capacidad tecnológica (producción).
- La capacidad del talento humano.

Cabe mencionar que el grupo estratégico que se encargó de realizar el análisis interno fue el mismo que se utilizó para definir el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM.

La metodología atendida para realizar el análisis interno se presenta en la Gráfica 23.

a. Preparación de información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis

- La revisión de la información consistió en la búsqueda de los datos más relevantes a estudiar en el perfil de capacidades de la empresa Grupo VISTE

b. Identificación de fortalezas y debilidades con "tormenta de ideas"

- A partir de la información presentada, se establecieron las fortalezas y debilidades

c. Agrupación por capacidades

- Las fortalezas y debilidades encontradas se agruparon en las siguientes capacidades: directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y de talento humano

d. Calificación y priorización de las fortalezas y debilidades

- El grupo de trabajo estratégico calificó, a partir de su conocimiento y de los análisis realizados previamente, las debilidades y fortalezas en la escala: alta, media y baja

e. Ponderación del impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio

- El grupo estratégico, siguiendo el procedimiento del literal d, identificó el impacto actual de cada fortaleza o debilidad. Esta calificación se hizo mediante las etiquetas alto, medio y bajo.

Gráfica 23. Metodología para el PCI

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de la empresa en un momento dado y para establecer las áreas que más necesitan atención.

Tabla 19.

Perfil de Capacidad Interna de Grupo VISTE

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Directiva									
Imagen corporativa	X						X		
Uso de planes estratégicos			X						X
Evaluación y pronóstico en el medio					X				X
Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes					X				X
Flexibilidad de la estructura organizacional		X							X
Comunicación y control gerencial		X					X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X		X		
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
Sistemas de control	X								X
Sistemas de coordinación	X								X
Competitiva									
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X								X
Lealtad, satisfacción del cliente					X		X		
Participación del mercado			X						X
Bajos costos de distribución y ventas	X								X
Uso de la curva de aprendizaje		X							X
Grandes barreras de entrada			X						X
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado					X			X	

Tabla 19. Continuación

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Competitiva									
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos			X						X
Concentración de consumidores			X						X
Administración de clientes						X			X
Portafolio de productos	X							X	
Programas de postventa		X						X	
Financiera									
Acceso a capital cuando lo requiere		X						X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X				X	
Facilidad para salir del mercado			X						X
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X						X	
Habilidad para competir por precios				X			X		
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		X					X		
Estabilidad de costos			X						X
Habilidad para mantener el esfuerzo en la demanda cíclica	X						X		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					X			X	
Tecnológica									
Habilidad técnica y de manufactura		X					X		
Capacidad de innovación		X						X	

Tabla 19. Continuación

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tecnológica									
Nivel de tecnología utilizado en los servicios o productos	X							X	
Valor agregado al producto	X							X	
Economía de escala			X						X
Aplicación de tecnología a los computadores	X						X		
Nivel de integración y coordinación con otras áreas		X					X		
Flexibilidad de la producción o prestación del servicio		X						X	
Talento Humano									
Nivel académico		X						X	
Experiencia			X				X		
Estabilidad					X			X	
Rotación						X		X	
Ausentismo	X						X		
Pertenencia		X						X	
Motivación			X						
Nivel de remuneración						X		X	
Índices de desempeño		X					X		

Teniendo en cuenta el PCI, se determinan las fortalezas y debilidades que serán incluidas en el diagnóstico de la organización.

Descripción de las fortalezas

Grupo VISTE a desarrollado una imagen corporativa acorde con las expectativas esperadas de una empresa encargada de trabajar de forma conjunta con Instituciones de Educación Superior y el sector productivo. Del mismo modo, las necesidades del mercado, así como el tamaño de la empresa conllevan a que sea una organización con elevada flexibilidad estructural y con una alta capacidad de comunicación y control gerencial por medio de sistemas diseñados para ello.

A nivel competitivo, Grupo VISTE se caracteriza por tener una fuerza de producto (portafolio) caracterizada por su calidad y exclusividad debido a la capacidad de personalización de los servicios; esto mismo ha servido para que poco a poco la empresa aumente su participación en el mercado, aunque también es claro que está pendiente cubrir una mayor cuota de clientes.

Se destaca del mismo modo, los bajos costos de distribución y ventas del servicio; así como también el tiempo que lleva la empresa en el mercado le ha servido para adquirir una curva de aprendizaje sobre el comportamiento de consumo de los clientes.

Respecto a la capacidad financiera, se reconoce que la empresa puede acceder a capital (de forma moderada) debido al apalancamiento de los socios, también es una empresa generadora de rentabilidad y que en tiempos de pico de la demanda provee gran liquidez, por lo que la organización está acostumbrada a manejar correctamente las demandas cíclicas.

En lo referente a la capacidad tecnológica, se exalta la habilidad técnica que tiene Grupo VISTE para manejar sus servicios, la capacidad para continuar innovando en ellos, el nivel de tecnología incorporado en la organización que no solo facilita la gestión de las actividades, sino que también se constituye como un valor agregado para el cliente.

Finalmente, las fortalezas de Grupo VISTE sobre el talento humano radican en el nivel académico de las personas que forman parte de la empresa, lo que va ligado con los índices de

desempeño de quienes laboran en la organización y al sentido de pertinencia demostrado por quienes están vinculados.

Descripción de las debilidades

Grupo VISTE debe fortalecer su capacidad para evaluar y pronosticar el medio en el cual se desenvuelve, de tal manera que pueda dar una respuesta más rápida y acertada sobre las condiciones cambiantes a las que se debe enfrentar, de modo que pueda hacer frente a la agresividad de la competencia. Este aspecto es importante debido a la identificación de nuevos competidores en el mercado y a que Grupo VISTE no ha logrado establecer una estrategia clara de posicionamiento que evite que este tipo de cambios afecten o impacten tan directamente a la empresa.

En este sentido, otros aspectos que se deben ajustar son la lealtad del cliente, dado que, a pesar de la prestación del servicio de la organización, sigue siendo altamente sensible al precio. Lo anterior, ha dificultado que la empresa pueda sacar ventaja del potencial de crecimiento del mercado.

Por otra parte, se señala que Grupo VISTE no ha aprovechado correctamente su capacidad de endeudamiento para acelerar el crecimiento de la empresa; esto dado que se ha detectado temor por parte de los socios de utilizar esta estrategia para crecer. Otro aspecto financiero que no funciona al interior de la empresa es la habilidad de competir por precios, lo anterior dada la filosofía de la empresa de competir por calidad y no por precio, de modo que, aunque las estructuras de costos están ajustadas para personalizarse según las necesidades del cliente, la empresa no ha considerado disminuir costos en ciertos aspectos dado que afectaría la calidad del

servicio. En este sentido, también se reconoce que se está en un mercado que es poco elástico frente a los precios.

En cuanto a la capacidad del talento humano, se reconoce que la empresa no es vista como una fuente de estabilidad, de modo que en uno de los cargos principales (profesional comercial) se ha tenido una alta rotación, lo cual puede deberse a que dicho cargo enfrenta retos importantes como impulsar el mercado, ante lo cual puede pensar que la remuneración no es acorde con dicha exigencia.

4.4 Matriz de confrontación

El análisis externo y el análisis interno, mencionados en los anteriores numerales, se convierten en la base de la identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores sea la empresa, mayores probabilidades tendrá de éxito.

En mención de lo anterior, en la Tabla 20 se presenta la consolidación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de Grupo VISTE.

Tabla 20.

Factores internos y externos de Grupo VISTE

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
O1. Existencia de 13 Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Bucaramanga	A1. Golpe al poder adquisitivo de los colombianos con la reforma tributaria, desaceleración demanda	F1. Imagen corporativa	D1. Evaluación y pronóstico en el medio
O2. Posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva	A2. Las IES y los estudiantes no reconocen la importancia del contacto con el sector productivo	F2. Flexibilidad de la estructura organizacional	D2. Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes
O3. Alto desempeño estratégico de la organización	A3. Cambios en los comportamientos de consumo de los clientes	F3. Comunicación y control gerencial	D3. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa
O4. Caracterización de los jóvenes colombianos (empleabilidad y viajes)	A4. Aparición de competidores en la región	F4. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	D4. Lealtad, satisfacción del cliente
O5. Interés, por parte de IES extranjeras, en realizar visitas académicas	A5. Sensibilidad de los clientes ante el precio	F5. Bajos costos de distribución y ventas	D5. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado
O6. Crecimiento del 3,2% del sector del turismo en Colombia durante el 2018	A6. Crecimiento lento de la industria	F6. Uso de la curva de aprendizaje	D6. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento
O7. Interacción de la empresa con representantes de los proveedores		F7. Portafolio de productos	D7. Habilidad para competir por precios

Tabla 20. *Continuación*

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
O8. Existencia de barreras de entrada para nuevos competidores		F8. Rentabilidad, retorno de la inversión	D8. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios
O9. Marketing digital como principal recurso para publicidad		F9. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	D9. Estabilidad talento humano
		F10. Habilidad para mantener el esfuerzo en la demanda cíclica	D10. Rotación personal
		F11. Habilidad técnica y de manufactura	D11. Nivel de remuneración
		F12. Capacidad de innovación	
		F13. Nivel de tecnología utilizado en los servicios o productos	
		F14. Nivel académico	
		F15. Pertenencia	
		F16. Índices de desempeño	

La matriz de confrontación permite vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas. Para valorar cada una de las relaciones se utilizó la siguiente escala:

- Relación alta: 10
- Relación media: 5

- Relación baja: 1
- Sin relación: 0

En la Tabla 21 se presenta la Matriz de Confrontación de la empresa Grupo VISTE.

Tabla 21.

Matriz de confrontación de Grupo VISTE

			Factores externos																	Total
			Oportunidades										Amenazas							
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Σ	
Factores internos	Fortalezas	F1	10	1	0	0	5	0	10	10	10	46	0	5	1	5	10	10	31	77
		F2	5	1	1	0	1	0	1	0	1	10	0	1	5	1	1	5	13	23
		F3	5	5	5	0	1	0	1	0	5	22	0	1	10	5	1	5	22	44
		F4	10	5	5	1	10	1	5	10	10	57	1	1	10	10	10	10	42	99
		F5	5	0	0	0	10	0	0	5	10	30	1	0	1	1	5	5	13	43
		F6	0	5	1	0	1	0	5	10	0	22	0	0	5	5	10	10	30	52
		F7	5	10	5	5	10	5	5	10	5	60	5	0	10	5	10	10	40	100
		F8	0	0	5	5	5	1	10	0	10	36	5	5	5	5	10	10	40	76
		F9	0	0	1	0	5	1	5	0	5	17	5	5	5	5	10	5	35	52
		F10	10	0	5	5	1	1	0	1	10	33	10	5	5	5	10	10	45	78
		F11	1	5	1	0	10	1	5	5	1	29	1	0	10	10	5	5	31	60
		F12	0	10	10	0	5	5	1	5	10	46	1	1	10	10	5	10	37	83
		F13	0	10	1	0	1	0	1	5	10	28	0	0	1	1	1	5	8	36
		F14	0	1	10	0	0	0	5	5	0	21	0	0	1	1	0	1	3	24
		F15	0	5	1	0	0	0	1	5	0	12	0	0	1	0	0	1	2	14
		F16	0	1	5	0	0	0	1	5	0	12	0	0	1	0	0	1	2	14
				Σ	51	59	56	16	65	15	56	76	87		29	24	81	69	88	103

Tabla 21. Continuación

			Factores externos																	Total
			Oportunidades										Amenazas							
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Σ	
Factores internos	Debilidades	D1	10	10	10	1	5	1	1	5	1	44	5	5	10	10	5	10	45	89
		D2	5	10	10	10	1	0	10	1	5	52	5	5	10	10	5	5	40	92
		D3	0	5	5	0	0	0	0	1	0	11	0	0	1	0	0	5	6	17
		D4	1	5	5	1	0	0	1	1	5	19	5	0	1	10	10	5	31	50
		D5	10	5	10	5	5	10	1	0	10	56	10	1	1	5	5	10	32	88
		D6	0	5	5	0	1	0	0	0	10	21	0	0	0	0	5	10	15	36
		D7	1	5	5	10	0	10	10	10	10	61	10	1	10	10	10	5	46	107
		D8	1	5	5	5	0	10	1	1	10	38	10	1	5	1	5	5	27	65
		D9	0	5	5	0	1	0	5	0	0	16	0	1	0	5	0	1	7	23
		D10	0	0	5	0	0	0	1	0	0	6	0	1	0	5	0	1	7	13
		D11	0	1	5	0	0	0	0	0	0	6	1	1	1	5	1	5	14	20
		Σ	28	56	70	32	13	31	30	19	51		46	16	39	61	46	62		
Total			79	115	126	48	78	46	86	95	138		75	40	120	130	134	165		

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de confrontación, se tiene que la principal oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad son:



Gráfica 24. Principal FODA según matriz de confrontación

4.5 Análisis de vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad permite tener una visión crítica del diagnóstico estratégico, en este sentido, este análisis se desarrolla con un grupo estratégico de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, los pasos que se atendieron para realizar el análisis fueron:

8. Identificación de puntuales (elemento soporte del cual depende la empresa para sobrevivir).

Estos puntuales se definieron por medio de una lluvia de ideas.

9. Traducir los puntuales en amenazas para el negocio.

10. Evaluación de las consecuencias; esto consistió en analizar cuidadosamente las consecuencias que traería para la compañía la ocurrencia de la amenaza señalada.

11. Valorizar el impacto; consistió en valorar y calificar la magnitud del impacto en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras que 10 denota consecuencias desastrosas. Ésta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, la experiencia y responsabilidad.

12. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza; con esto se estimó la probabilidad de que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1 fue evaluada la probabilidad, de modo que se indique el tipo de acciones que deben tomarse al respecto.

13. Capacidad de reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias y la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico se preguntó cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Se calificó entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.

14. Grado de vulnerabilidad; se halló multiplicando la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables. Esto con el fin de saber en qué cuadrante de vulnerabilidad se encontraba el puntal.

Los resultados del análisis de vulnerabilidad se presentan en la Tabla 22.

Tabla 22.

Diagrama de vulnerabilidad Grupo VISTE

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza 0 - 10	Probabilidad de ocurrencia 0 - 1	Capacidad de reacción 0 - 10	Grado de vulnerabilidad
Servicios de calidad	Interés por los clientes de preferir servicios únicamente económicos	Disminución de las ventas de la empresa	10	0,7	2	I Indefensa
	Encarecimiento de los servicios y pérdida del interés de los clientes	Pérdida del dinero invertido en innovación	5	0,5	3	IV Vulnerable
Implementación de innovaciones en los servicios	por tener valores agregados en el servicio					

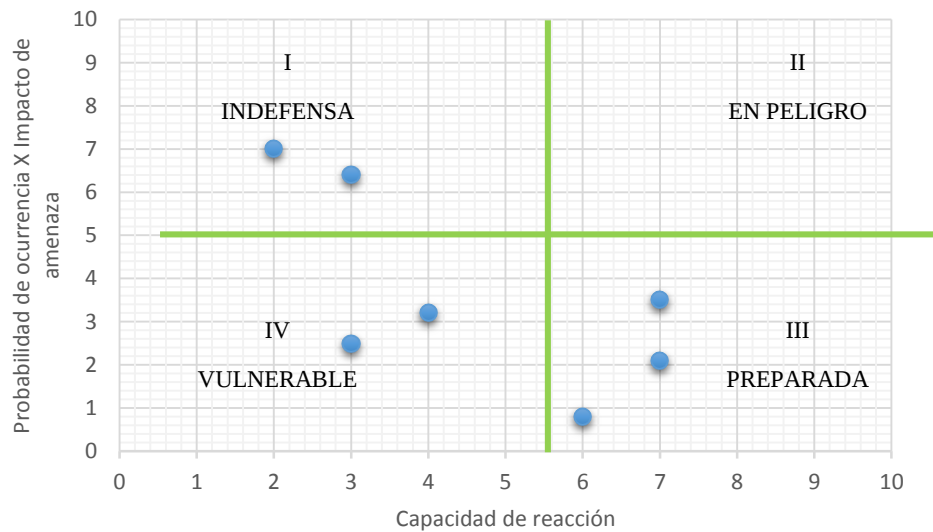
Tabla 22. Continuación

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza 0 - 10	Probabilidad de ocurrencia 0 - 1	Capacidad de reacción 0 - 10	Grado de vulnerabilidad
Servicios de calidad	Interés por los clientes de preferir servicios únicamente económicos	Disminución de las ventas de la empresa	10	0,7	2	I Indefensa
Implementación de innovaciones en los servicios	Encarecimiento de los servicios y pérdida del interés de los clientes por tener valores agregados en el servicio	Pérdida del dinero invertido en innovación	5	0,5	3	IV Vulnerable
Diseño de viajes nacionales y con una cantidad elevada de participantes para disminuir costos	Cambios en los comportamientos de consumo de los clientes	Espacio para que los clientes adquieran los servicios de competidores	8	0,8	3	I Indefensa

Tabla 22. Continuación

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza 0 - 10	Probabilidad de ocurrencia 0 - 1	Capacidad de reacción 0 - 10	Grado de vulnerabilidad
Talento humano con conocimiento específico del modelo de negocio	Pérdida del talento humano	Pérdida de experiencia y fuga de conocimiento de la empresa	5	0,7	7	III Preparada
Estructura organizacional flexible	Toma de decisiones equivocadas	Ejecución errónea de las actividades de la empresa	7	0,3	7	III Preparada
Imagen corporativa	Pérdida de lealtad de los clientes	Pérdida de la inversión en la creación de la imagen y en elementos publicitarios	4	0,2	6	III Preparada
Personalización del servicio según requerimientos del cliente	Reprocesos en la elaboración de propuestas que conlleven a que los clientes nunca elijan una opción debido a la amplia oferta	Pérdida de tiempo del personal de la empresa en la reelaboración de propuestas	4	0,8	4	IV Vulnerable

La definición del grado de vulnerabilidad en donde se ubican los puntales de la empresa Grupo VISTE se representan en la Gráfica 25.



Gráfica 25. Cuadrantes de vulnerabilidad Grupo VISTE

A partir del análisis de vulnerabilidad se encontró que en el direccionamiento estratégico de la empresa Grupo VISTE es importante incluir estrategias que permitan mitigar los riesgos que puedan correr los siguientes aspectos positivos de la organización:

- Servicios de calidad
- Diseño de viajes nacionales y con una cantidad elevada de participantes para disminuir costos
- Implementación de innovaciones en los servicios
- Personalización del servicio según requerimientos del cliente

4.6 Definición de la posición estratégica de la compañía – PEEA

La posición estratégica y la evaluación de acciones es un enfoque usado para determinar la situación estratégica apropiada para una empresa a partir del estudio de cuatro factores relevantes:

- El poder de la industria
- La estabilidad ambiental
- La ventaja competitiva
- El poder financiero

La elaboración del PEEA implicó seguir la siguiente metodología:

- Selección de los indicadores de análisis para cada factor
- Calificación de los indicadores en una escala de 0 a 6, donde 0 es el valor que indica una gran debilidad o amenaza y 6 una gran fortaleza u oportunidad.
- Cálculo del promedio de calificación de cada factor.
- Registro de los resultados en la gráfica PEEA.

En la Tabla 23 se presenta el análisis de posición estratégica para la empresa Grupo VISTE.

Tabla 23.

Análisis de posición estratégica – PEEA de Grupo VISTE

Estabilidad ambiental	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Innovación tecnológica						X		5
Cambios políticos				X				3
Inflación			X					2
Reforma tributaria		X						1
Agresividad de la competencia		X						1
Retos del MEN					X			4
IES y programas académicos en la región de influencia					X			4
Desempleo en jóvenes profesionales						X		5
Crecimiento del sector turismo						X		5
Frecuencia del factor	0	2	2	3	8	15	0	3,33
Fuerza de la industria	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Crecimiento del sector			X					2
Barreras de entrada				X				3
Barreras de salida					X			4
Productos sustitutos			X					2

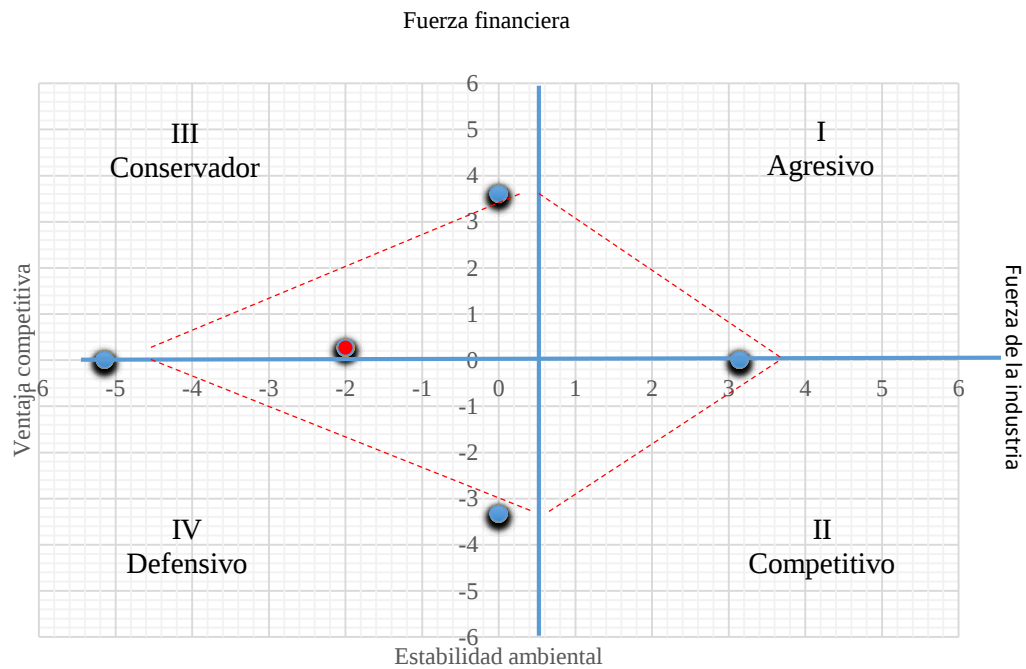
Tabla 23. *Continuación*

Fuerza de la industria	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Aparición de nuevos competidores		X						1
Know how						X		5
Índices de productividad						X		5
Frecuencia del factor	0	1	4	3	4	10	0	3,14
Ventaja competitiva	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Participación en el mercado				X				3
Portafolio de productos						X		5
Calidad del producto							X	6
Servicio al cliente							X	6
Imagen corporativa							X	6
Capacidad de respuesta al cliente						X		5
Procesos internos estructurados						X		5
Frecuencia del factor	0	0	0	3	0	15	18	5,14
Fuerza financiera	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Apalancamiento financiero				X				3
Liquidez					X			4
Tasa de retorno					X			4
Acceso a crédito						X		5
Capacidad de capitalización			X					2
Frecuencia del factor	0	0	2	3	8	5	0	3,6

A partir de los resultados obtenidos por cada factor (promedio) se realiza la gráfica PEEA. En este sentido los resultados se organizaron de la siguiente forma:

- Estabilidad ambiental: se ubica en el eje negativo Y; la coordenada para registrar el resultado sería (0; -3,33).
- Fuerza de la industria: se ubica en el eje positivo X; la coordenada para registrar el resultado sería (3,14; 0).
- Ventaja competitiva: se ubica en el eje negativo X; la coordenada para registrar el resultado sería (-5,14; 0).
- Fuerza financiera: se ubica en el eje positivo Y; la coordenada para registrar el resultado sería (0; 3,6).

Finalmente, para determina la posición estratégica relativa, se sumaron los valores opuestos de los ejes con el fin de encontrar la coordenada que señale la posición específica de la empresa; dicha posición está en la coordenada (-2; 0,26).



Gráfica 26. Gráfica PEEA de Grupo VISTE.

Teniendo en cuenta la Gráfica 26, se tiene que la posición estratégica de Grupo VISTE se ubica en el cuadrante III, de modo que es una posición conservadora. En este sentido, se interpreta que Grupo VISTE es una empresa que se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.

5. Direccionamiento estratégico

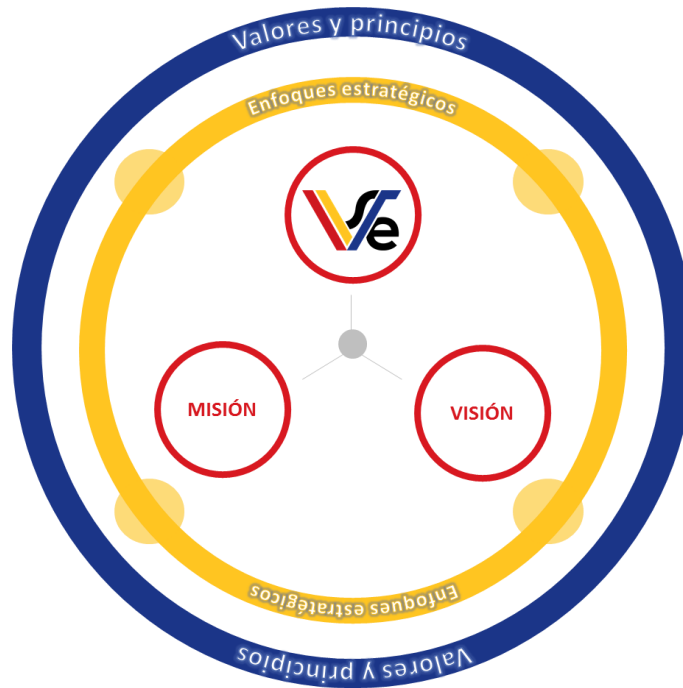
“El éxito es el principal enemigo de la evolución de una organización. Cuando te sientes triunfador bajas tus defensas. Confías en la consolidación de tus resultados. Descuidas la competencia. Esperas que las condiciones externas permanezcan. Repites las pautas y modelos que te han hecho triunfar, esperando un

nuevo éxito. Y con mucha probabilidad, empieza tu declive sin ser consciente de ello. La vida, el mundo, el pensamiento, las ideas no dejan de moverse y se olvidan de ti. Te debes repensar constantemente”.

Franco Patti

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico. Contiene los términos de referencia con un alcance mucho mayor que los proyectos detallados en cada una de ellas para cumplir responsabilidades específicas y limitadas a su campo especializado de acción, desarrollando una imagen asociada de futuro con diferentes niveles o modelos que van desde lo general a lo particular desde el punto de partida en la misión hasta el cumplimiento total en el tiempo futuro de la visión estipulada.

En este sentido, a partir del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se realizó la formulación del direccionamiento estratégico de Grupo VISTE.



Gráfica 27. Esquema para estructurar la formulación estratégica

5.1 Misión

La misión debe hacer explícitos los fundamentos y principios que guían una organización; indica la manera en como ésta pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa.

La agencia Grupo VISTE es una organización que desarrolla y presta servicios relacionados con el afianzamiento del vínculo entre el entorno, el sector productivo y la academia, con el fin de apoyar una adecuada articulación de estos actores en favor de consolidar una sociedad más competitiva, integrada, abierta al conocimiento y al aprendizaje y capaz de establecer relaciones duraderas en el tiempo.

5.2 Visión

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa quiere y espera en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Para el año 2022 la agencia Grupo VISTE será reconocida en las principales ciudades del país por ser un puente de comunicación y entrelazamiento entre el entorno, el sector productivo y la academia por medio de la estructuración de un portafolio de servicios que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y la ejecución de los procesos misionales y de apoyo precisos, eficientes y versátiles, con capacidad de respuesta ante los cambios del mercado y cumpliendo con los requerimientos de rentabilidad, convirtiéndonos en la mejor opción en el mercado por calidad, agilidad, innovación y flexibilidad en el sistema.

5.3 El Mega

El mega es un objetivo superior que una empresa decide alcanzar, es el punto de partida para que dicha empresa u organización defina su ruta estratégica, es decir, las metas que quiere lograr y las estrategias que, ejecutadas, harán realidad el objetivo superior definido.

Ser reconocidos como la empresa capaz de crear puentes entre el entorno, el sector productivo y la academia.

5.4 Objetivos globales corporativos

Los objetivos globales definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda para lograr la misión y la visión; esto significa entonces, que los objetivos globales son responsabilidad de todas las áreas de la organización y dentro de ellos se insertarán las estrategias y los planes de acción de cada una de las áreas de la compañía.

Grupo VISTE guiará su acción en los próximos 3 años dentro los siguientes objetivos globales:

1. Crecimiento de producto

Ampliar la oferta de servicios de Grupo VISTE

A partir de la experiencia de la organización se desarrollarán nuevos servicios que atiendan los requerimientos de comunicación entre el entorno, el sector productivo y la academia, los cuáles actualmente solo están siendo cubiertos por “visitas empresariales” y “asistencia a eventos académicos”.

2. Cubrimiento

Ampliar la cuota de mercado

Es preciso aumentar la presencia de Grupo VISTE a nivel nacional; esto implica empezar a cubrir la demanda de las principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Santa Marta y

Cartagena) debido a la capacidad que tiene la empresa para funcionar en diferentes regiones sin necesidad de contar con instalaciones físicas en estos lugares.

Adquirir nuevos clientes con ofertas innovadoras

La adquisición de nuevos clientes es un garante de la sostenibilidad de la organización en el tiempo gracias a la captación de nuevos ingresos producto de las operaciones de la empresa.

3. Desarrollo de marca

Incrementar la visibilidad de los servicios y la oferta de valor de Grupo VISTE por medio del desarrollo y consolidación de marca

El posicionamiento nacional de Grupo VISTE depende en gran medida de la visibilidad y el reconocimiento que adquiera la empresa socialmente; en este sentido consolidar un plan de comunicaciones que afiance la imagen de la organización y genere recordación ante el cliente, así como el diseño de estrategias publicitarias periódicas que acompañen y jalonen el desarrollo de las actividades comerciales.

Fortalecer los ejes de fidelización del cliente

La permanencia de los clientes facilita la recompra del servicio y disminuye los costos de captación de nuevos clientes que sostengan la rentabilidad de la empresa.

4. Rentabilidad

Mantener la rentabilidad

Para garantizar la sostenibilidad de la organización en el tiempo, es clave mantener los niveles de rentabilidad y el retorno de la operación total.

Aumentar las fuentes de ingresos

Grupo VISTE es una organización que se ha caracterizado por establecer una estrategia competitiva basada en la calidad y no en el precio; en este sentido, es importante para la empresa obtener ingresos por medio de la oferta de servicios diferentes que den cuenta al cliente de la credibilidad de Grupo VISTE y que configuren como una estrategia para contrarrestar la capacidad de negociación de los clientes.

5. Mercadeo corporativo interno

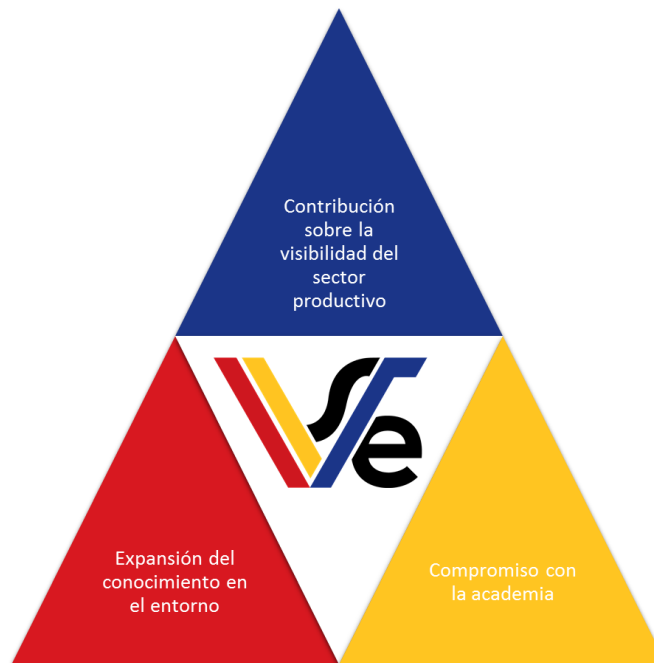
Fortalecer la imagen y la confianza de la empresa ante los colaboradores

Realizar un adecuado mercado interno permite afianzar estrategias relacionadas con la capacitación, la permanencia y la gestión del conocimiento de los empleados y también facilita que los demás proveedores se conviertan en promotores de la organización.



Gráfica 28. Objetivos globales Grupo VISTE 2019 - 2022

A partir de lo anterior, es posible definir lo que se espera de Grupo VISTE como organización.



Gráfica 29. Lo que se espera de Grupo VISTE.

6. Formulación estratégica

El diagnóstico inicial permite identificar una serie de posibilidades a disposición para elaborar las mejores estrategias, pero son demasiadas y algunas carecen de importancia o no ameritan tenerse en cuenta. En este punto es bueno recordar que las estrategias que se implanten en la organización deben ser rápidas, efectivas y deben propender por entregar excelentes resultados.

6.1 Proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos son pocos, pero vitales, dinámicos, explícitos y consistentes; son en realidad los factores clave de éxito de la compañía. En este sentido, los proyectos estratégicos definidos para Grupo VISTE son:

Proyecto 1. Debemos innovar y lanzar nuevos servicios.

Proyecto 2. Necesitamos un plan global de mercadeo.

Proyecto 3. Necesitamos crear y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores y competidores.

Proyecto 4. Debemos establecer un plan de fidelización de clientes.

Proyecto 5. Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano.

6.2 Matriz de correlación

La matriz de correlación permite establecer la consistencia entre los proyectos estratégicos con los objetivos globales y las áreas funcionales de la organización.

Tabla 24.

Matriz de correlación entre proyectos estratégicos y objetivos globales.

Objetivos	Incrementar la							
	Ampliar		Adquirir		visibilidad de los		Fortalecer la	
	la oferta	Ampliar	nuevos	servicios y la oferta	Fortalecer	Mantener	las	imagen y la
	de	la cuota	clientes con	de valor de Grupo	los ejes de	la	fuentes	confianza de
	servicios	de	ofertas	VISTE por medio	fidelización	rentabilidad	de	la empresa
	de Grupo	mercado	innovadoras	del desarrollo y	del cliente		ingresos	ante los
	VISTE			consolidación de				colaboradores
				marca				
Proyecto 1. Debemos innovar y lanzar nuevos servicios.								
Proyecto 2. Necesitamos un plan global de mercadeo.								
Proyecto 3. Necesitamos crear y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores y competidores.								

Tabla 24. Continuación

Objetivos	Incrementar la			Fortalecer la		
	Ampliar la oferta de servicios de Grupo VISTE	Ampliar la cuota de mercado	Adquirir nuevos clientes con ofertas innovadoras	visibilidad de los servicios y la oferta de valor de Grupo VISTE por medio del desarrollo y consolidación de marca	Fortalecer los ejes de fidelización del cliente	Aumentar las fuentes de rentabilidad de ingresos
Proyecto 4. Debemos establecer un plan de fidelización de clientes.						
Proyecto 5. Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano.						

Tabla 25.

Matriz de correlación entre proyectos estratégicos y las áreas funcionales.

Áreas funcionales	Área financiera	Área de mercado	Área comercial	Área de talento humano	Área de operaciones	Gerencia
Proyecto 1. Debemos innovar y lanzar nuevos servicios.						

Tabla 25. Continuación

Áreas funcionales	Área financiera	Área de mercado	Área comercial	Área de talento humano	Área de operaciones	Gerencia
Proyecto 2. Necesitamos un plan global de mercadeo.						
Proyecto 3. Necesitamos crear y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores y competidores.						
Proyecto 4. Debemos establecer un plan de fidelización de clientes.						
Proyecto 5. Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano.						

6.3 Estrategias

Las estrategias con el cómo de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

Tabla 26.

Matriz de proyectos y estrategias.

Proyecto estratégico	Estrategia	Responsable
<i>Proyecto 1. Debemos innovar y lanzar nuevos servicios.</i>	Crear servicios innovadores a partir de la operación actual de la organización.	Área comercial y gerencia
	Crear nuevos servicios acordes con la misión de la organización pero que no están relacionados con la operación actual de la empresa.	Área comercial y gerencia
<i>Proyecto 2. Necesitamos un plan global de mercadeo.</i>	Crear una propuesta integrada de mercadeo que incluya promoción de nuevos productos y cubrimiento de nuevos mercados.	Área de mercadeo
	Convertir Grupo VISTE en una lovemark	Área de mercadeo
<i>Proyecto 3. Necesitamos crear y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores y competidores.</i>	Redefinir los canales de distribución de los servicios de Grupo VISTE.	Área de operaciones
<i>Proyecto 4. Debemos establecer un plan de fidelización de clientes.</i>	Fortalecer el servicio post-venta.	Área de operaciones
<i>Proyecto 5. Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano.</i>	Establecer un plan de reconocimientos al talento humano.	Área de talento humano
	Reestructurar el sistema de bonificaciones de la organización para la fuerza de ventas.	Área de talento humano y financiera

6.4 Planes de acción

Los planes de acción para alcanzar los resultados esperados se presentan a continuación.

Tabla 27.

Plan de acción - Crear servicios innovadores a partir de la operación actual de la organización.

Proyecto		Debemos innovar y lanzar nuevos servicios		
estratégico				
Estrategia	Crear servicios innovadores a partir de la operación actual de la organización.	Unidad responsable	Área comercial y gerencia	
Indicador	Número de servicios nuevos	Meta	2 servicios nuevos	
Tarea		Tiempo	Responsable	Recursos
		Inicio	Finaliza	Limitación
Identificar servicios que puede realizar la empresa y que requieren de la misma actividad operativa de la que dispone Grupo VISTE actualmente (ejemplo: visitas empresariales para apoyo de benchmarking organizacional, visitas empresariales internacionales, visitas empresariales a empresas colombianas de instituciones extranjeras).		06/05/2019	17/05/2019	Computador y servicio de internet Tiempo de los responsables cubierto en las funciones Capacidad de búsqueda y creatividad del encargado de la actividad
			Profesional de operaciones y jefe comercial	

Tabla 27. Continuación

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Realizar un estudio de clientes potenciales para los nuevos servicios propuestos.	20/05/2019	24/05/2019	Jefe comercial	Bases de datos de empresas e instituciones Computador y servicio de internet Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	Bases de datos completa
Realizar un estudio de costos de funcionamiento e implementación de los nuevos servicios propuestos.	20/05/2019	24/05/2019	Profesional de operaciones	Computador y servicio de internet Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Seleccionar los nuevos servicios a incluir en el portafolio de servicios de la empresa de acuerdo con los posibles clientes potenciales y los costos de funcionamiento e implementación.	27/05/2019	31/05/2019	Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

Tabla 27. Continuación

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Ajustar los elementos requeridos para la puesta en marcha de los nuevos servicios.	03/06/2019	14/06/2019	Profesional de operaciones	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones Según requerimientos adicionales de implementación	No identificado
Iniciar la oferta de los nuevos servicios a los clientes potenciales de acuerdo con un plan de comercialización	17/06/2019	21/06/2019	Jefe comercial y gerencia	De funcionamiento regular de la organización	Campaña comercial lista para la fecha

Tabla 28.

Plan de acción - Crear nuevos servicios acordes con la misión de la organización pero que no están relacionados con la operación actual de la empresa.

Proyecto		Debemos innovar y lanzar nuevos servicios	
estratégico			
Estrategia	Crear nuevos servicios acordes con la misión de la organización pero que no están relacionados con la operación actual de la empresa.	Unidad responsable	Área comercial y gerencia
Indicador	Número de servicios nuevos	Meta	2 servicios nuevos

Tabla 28. Continuación

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Identificar servicios innovadores que puede realizar la empresa y que están alineados con la misión de la organización (ejemplo: revista de casos e historias empresariales – éxitos y fracasos)	24/06/2019	05/07/2019	Profesional de operaciones y jefe comercial	Salón y elementos para lluvia de ideas grupal \$ 10.000 Refrigerios para la actividad \$ 20.000 Computador y servicio de internet Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	Capacidad de búsqueda y creatividad del encargado de la actividad
Realizar un estudio de clientes potenciales para los nuevos servicios propuestos.	08/07/2019	19/07/2019	Jefe comercial	Bases de datos de empresas e instituciones Computador y servicio de internet Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	Bases de datos completa
Realizar un estudio de costos de funcionamiento e implementación de los nuevos servicios propuestos.	08/07/2019	19/07/2019	Profesional de operaciones	Computador y servicio de internet Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

Tabla 28. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Seleccionar los nuevos servicios a incluir en el portafolio de servicios de la empresa de acuerdo con los posibles clientes potenciales y los costos de funcionamiento e implementación.	22/07/2019	26/07/2019	Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Ajustar los elementos requeridos para la puesta en marcha de los nuevos servicios	29/07/2019	16/08/2019	Profesional de operaciones	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones Según requerimientos adicionales de implementación	No identificado
Iniciar la oferta de los nuevos servicios a los clientes potenciales de acuerdo con un plan de comercialización	19/08/2019	23/08/2019	Jefe comercial y gerencia	De funcionamiento regular de la organización	Campaña comercial lista para la fecha

Tabla 29.

Plan de acción - Crear una propuesta integrada de mercadeo que incluya promoción de nuevos productos y cubrimiento de nuevos mercados.

Proyecto		Necesitamos un plan global de mercadeo			
Proyecto estratégico					
Estrategia	Crear una propuesta integrada de mercadeo que incluya promoción de nuevos productos y cubrimiento de nuevos mercados.		Unidad responsable	Área de mercadeo	
Indicador	Número de clientes nuevos / Número de clientes totales * 100		Meta	Incrementar en un 40% los clientes actuales en un periodo de 1 año desde la implementación del plan de mercadeo	
Tarea		Tiempo		Responsable	Limitación
		Inicio	Finaliza		
Crear un área destinada específicamente a las actividades de mercadeo y publicidad		06/05/2019	17/05/2019	Gerencia	No identificado
Designación de un presupuesto para las actividades de mercadeo y publicidad		06/05/2019	17/05/2019	Gerencia	Recursos financieros disponibles

Tabla 29. Continuación

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Identificar estrategias de mercadeo a partir de los comportamientos del consumidor. Se deberá tener en cuenta: • Oferta de los nuevos servicios: creación de un nuevo brochure. • Identificación de las nuevas formas de promoción para cada tipo de cliente: estudiantes, profesores, instituciones de educación superior nacionales y extranjeras, empresas, entidades gubernamentales. • Cubrimiento de nuevos clientes en otras ciudades.	20/05/2019	31/05/2019	Profesional de mercadeo y publicidad	Salón y elementos para lluvia de ideas grupal \$ 10.000 Refrigerios para la actividad \$ 20.000 Computador y servicio de internet Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

Tabla 29. Continuación

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Elaboración de una propuesta con todas las estrategias identificadas, estableciendo para cada una: • Cliente al que va dirigido • Descripción detallada de la propuesta • Recursos requeridos • Costos de los recursos • Expectativa de captación de clientes • Tiempo de preparación de la estrategia • Cronograma de implementación y desarrollo	03/06/2019	21/06/2019	Profesional de mercadeo y publicidad	Computador y servicio de internet Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Seleccionar las mejores estrategias de mercadeo.	24/06/2019	28/06/2019	Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Preparar los elementos requeridos para el funcionamiento y puesta en marcha de las estrategias de mercadeo.	01/07/2019	31/07/2019	Profesional de mercadeo y publicidad	Según las estrategias aprobadas	No identificado

Tabla 29. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Preparar los elementos requeridos para el funcionamiento y puesta en marcha de las estrategias de mercadeo.	01/07/2019	31/07/2019	Profesional de mercadeo y publicidad	Según las estrategias aprobadas	No identificado
Iniciar la puesta en marcha de las estrategias de mercadeo: lanzamiento	01/08/2019	30/08/2019	Profesional de mercadeo y publicidad y jefe comercial	Según requerimientos adicionales de implementación que ya fueron incluidos en el presupuesto	No identificado

Tabla 30.

Plan de acción - Convertir Grupo VISTE en una lovemark.

Proyecto estratégico		Necesitamos un plan global de mercadeo	
Estrategia	Convertir Grupo VISTE en una lovemark	Unidad responsable	Área de mercadeo
Indicador	Reconocimiento social de la empresa	Meta	Aumento del número de personas que preguntan por los servicios de Grupo VISTE e interactúan con la empresa

Tabla 30. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Crear un brief publicitario con el cual se pretende direccionar la creación de la campaña orientada a convertir a la empresa en una lovemark: target, presupuesto, timing, competencia, entregables.	12/08/2019	23/08/2019	Profesional de mercadeo y publicidad	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Buscar y seleccionar una agencia publicitaria encargada de diseñar la campaña publicitaria.	26/08/2019	06/09/2019	Profesional de mercadeo y publicidad y Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	Recursos financieros disponibles
Negociar los términos y condiciones de la campaña publicitaria con la agencia seleccionada	09/09/2019	13/09/2019	Profesional de mercadeo y publicidad y Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones Presupuesto ya definido para el área de mercadeo	Recursos financieros disponibles
Estructurar la campaña publicitaria según los requerimientos del brief; para ello la persona encargada del área de mercadeo en la organización debe estar al pendiente de los detalles	16/09/2019	04/10/2019	Empresa contratada y Profesional de mercadeo y publicidad	Presupuesto ya definido para el área de mercadeo	No identificado

Tabla 30. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Aprobar o realizar ajustes a la campaña publicitaria propuesta por la agencia.	07/10/2019	11/10/2019	Profesional de mercadeo y publicidad	Presupuesto ya definido para el área de mercadeo	No identificado
Iniciar la puesta en marcha de la campaña publicitaria	14/10/2019	18/10/2019	Gerencia	Presupuesto ya definido para el área de mercadeo	No identificado

Tabla 31.

Plan de acción - Redefinir los canales de distribución de los servicios de Grupo VISTE.

Proyecto estratégico		Necesitamos crear y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores y competidores	
Estrategia	Redefinir los canales de distribución de los servicios de Grupo VISTE.	Unidad responsable	Área de operaciones
Indicador	Número de canales de distribución nuevos	Meta	2 nuevos canales de distribución

Tabla 31. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Identificar a los competidores o posibles proveedores de servicios sustitutos.	17/06/2019	28/06/2019	Profesional de operaciones	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones Base de datos de la cámara de comercio y propia	No identificado
Establecer una oferta para los competidores y posibles proveedores de servicios sustitutos identificados, de tal manera que se conviertan en aliados debido a que la Grupo VISTE puede suplir más fácilmente con un servicio especializado.	01/07/2019	12/07/2019	Profesional de operaciones y Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Conversar con cada uno de los competidores o posibles proveedores de servicios sustitutos para saber quiénes aceptan la propuesta y quienes se convertirían en nuevos aliados	15/07/2019	26/07/2019	Profesional de operaciones	Traslado del personal a los lugares de reunión con los competidores. Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

Tabla 31. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Definir con cada uno de los competidores o posibles proveedores de servicios sustitutos las estrategias de trabajo.	29/07/2019	09/08/2019	Profesional de operaciones	Traslado del personal a los lugares de reunión con los competidores. Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Identificar los proveedores de la empresa que debido a su actividad comercial pueden servir como comercializadores de los servicios de la empresa.	24/06/2019	28/06/2019	Profesional de operaciones	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones Base de datos propia	No identificado
Establecer una oferta para los proveedores de la empresa, de tal manera que se conviertan en promotores de los servicios de la organización.	01/07/2019	12/07/2019	Profesional de operaciones y Gerencia	Presupuesto ya definido para el área de mercadeo	No identificado
Conversar con cada uno de los proveedores para saber quiénes aceptan la propuesta y quienes se convertirían en nuevos aliados	15/07/2019	26/07/2019	Profesional de operaciones	Traslado del personal a los lugares de reunión con los competidores. Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

Tabla 31. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Definir con cada uno de los proveedores las estrategias de trabajo.	29/07/2019	09/08/2019	Profesional de operaciones	Traslado del personal a los lugares de reunión con los competidores. Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

Tabla 32.

Plan de acción - Fortalecer el servicio post-venta.

Proyecto estratégico		Debemos establecer un plan de fidelización de clientes	
Estrategia	Fortalecer el servicio post-venta.	Unidad responsable	Área de operaciones
Indicador	Número de clientes que hicieron una recompra / Número total de clientes * 100	Meta	Lograr que el 60% de nuestros clientes adquiera nuestros servicios por lo menos 2 veces al año una vez implementada la estrategia

Tabla 32. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Estudiar nuevas formas de captar las percepciones del cliente una vez finalizado el servicio post-venta; para ello se incluye una reunión final de: • Entrega de souvenirs. • Realización de la medición de la satisfacción por medio de las redes sociales. • Captación de nuevas ideas para la organización. • Aumento de seguidores en Instagram. • Acuerdo de una nueva actividad con la empresa. • Entrega de la publicidad de agentes comerciales. • Saludo de una de las personas que haya recibido a los estudiantes por medio de video agradeciendo la visita, si es posible gerente o un alto directivo. • Enviar video al cliente para que conozcan las actividades que hace la empresa.	29/07/2019	02/08/2019	Profesional de operaciones	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

Tabla 32. Continuación

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Estructurar la idea final de la prestación del servicio post-venta, incluyendo costo de la nueva metodología.	05/08/2019	09/08/2019	Profesional de operaciones y Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Aprobación de la nueva metodología de servicio post-venta.	12/08/2019	16/08/2019	Profesional de operaciones, jefe comercial y Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Preparación de los nuevos elementos que se requieren para ejecutar la nueva metodología de servicio post-venta.	19/08/2019	30/08/2019	Profesional de operaciones	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones Según propuestas aprobadas	No identificado
Puesta en marcha de la nueva metodología de servicio post-venta.	02/09/2019	06/09/2019	Profesional de operaciones y jefe comercial	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

Tabla 33.

Plan de acción - Establecer un plan de reconocimientos al talento humano.

Proyecto Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano estratégico					
Estrategia		Establecer un plan de reconocimientos al talento humano.		Unidad responsable	Área de talento humano
Indicador		Percepción del cliente interno		Meta	Mejorar en un 20% el nivel de satisfacción del cliente interno (según encuesta interna) en un periodo de 1 año una vez implementada la estrategia
Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Estudiar un plan de reconocimiento orientado al salario emocional; en este sentido el plan debe involucrar elementos como:		01/07/2019	05/07/2019	Profesional de operaciones	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones
• Empleado destacado orientado a la innovación				No identificado	
• Reconocimiento interno a la labor realizada por los colaboradores					

Tabla 33. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Aprobación del plan de reconocimientos.	08/07/2019	12/07/2019	Profesional de operaciones, jefe comercial y Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Preparación de los nuevos elementos que se requieren para ejecutar el plan de reconocimientos.	15/07/2019	19/07/2019	Profesional de operaciones	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones Según propuestas aprobadas	No identificado
Puesta en marcha del plan de reconocimientos.	22/07/2019	26/07/2019	Profesional de operaciones y jefe comercial	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

Tabla 1.

Plan de acción - Restructurar el sistema de bonificaciones de la organización para la fuerza de ventas.

Proyecto estratégico		Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano	
Estrategia	Restructurar el sistema de bonificaciones de la organización para la fuerza de ventas	Unidad responsable	Área de talento humano y área financiera
Indicador	Rotación del personal de ventas	Meta	Aumentar la permanencia del personal de ventas a 3 años

Tabla 34. *Continuación*

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Inicio	Finaliza			
Revisar el actual plan de bonificaciones de la empresa para la fuerza de ventas, los agentes comerciales y los nuevos canales de distribución.	01/07/2019	05/07/2019	Área de talento humano	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Ajustar el plan de bonificaciones por ventas de acuerdo con nuevas metas en ventas y según los nuevos planes estratégicos de la organización.	08/07/2019	12/07/2019	Área de talento humano y área financiera	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado
Aprobar el ajuste del plan de bonificaciones por parte de la gerencia.	15/07/2019	19/07/2019	Gerencia	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones Según propuesta aprobada	No identificado
Socialización del plan de bonificaciones.	22/07/2019	30/08/2019	Área de talento humano y área comercial	Tiempo de los responsables cubierto en las funciones	No identificado

6.5 Cronograma

El cronograma de trabajo de acuerdo con el plan de acción definido previamente se presenta en la Tabla 35.

Tabla 35. *Cronograma*

[illegible]

Tabla 35. *Continuación*

[illegible]

Tabla 35. Continuación

Cronograma		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Proyecto estratégico	Estrategia	Tarea	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Proyecto 2.	Crear una propuesta integrada de mercadeo que incluya promoción de nuevos productos y cubrimiento de nuevos mercados.	Crear un área destinada específicamente a las actividades de mercadeo y publicidad					
		Designación de un presupuesto para las actividades de mercadeo y publicidad					
Necesitan os un plan global de mercadeo.		Identificar estrategias de mercadeo a partir de los comportamientos del consumidor. Se deberá tener en cuenta:					
		• Oferta de los nuevos servicios: creación de un nuevo brochure. • Identificación de las nuevas formas de promoción para cada tipo de cliente: estudiantes, profesores, instituciones de educación superior nacionales y extranjeras, empresas, entidades gubernamentales. • Cubrimiento de nuevos clientes en otras ciudades.					

Tabla 35. *Continuación*

[illegible]

Tabla 35. *Continuación*

Cronograma			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6										
Proyecto	Estrategia	Tarea	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Proyecto 2. Necesitamos un plan global de mercadeo	Convertir Grupo VISTE en una lovemark	Crear un brief publicitario con el cual se pretende direccionar la creación de la campaña orientada a convertir a la empresa en una lovemark: target, presupuesto, timing, competencia, entregables.																
		Buscar y seleccionar una agencia publicitaria encargada de diseñar la campaña publicitaria.																
		Negociar los términos y condiciones de la campaña publicitaria con la agencia seleccionada																
		Estructurar la campaña publicitaria según los requerimientos del brief; para ello la persona encargada del área de mercadeo en la organización debe estar al pendiente de los detalles																
		Aprobar o realizar ajustes a la campaña publicitaria propuesta por la agencia.																
		Iniciar la puesta en marcha de la campaña publicitaria																

Tabla 35. *Continuación*

[illegible]

Tabla 35. Continuación

Cronograma		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Proyecto estratégico	Estrategia	Tarea	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Proyecto 3. Necesitanos crear y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores y competidores.	Redefinir los canales de distribución de los servicios de Grupo VISTE.	Identificar a los competidores o posibles proveedores de servicios sustitutos.					
		Establecer una oferta para los competidores y posibles proveedores de servicios sustitutos identificados, de tal manera que se conviertan en aliados debido a que la Grupo VISTE puede suplir más fácilmente con un servicio especializado.					
		Conversar con cada uno de los competidores o posibles proveedores de servicios sustitutos para saber quiénes aceptan la propuesta y quienes se convertirían en nuevos aliados					
		Definir con cada uno de los competidores o posibles proveedores de servicios sustitutos las estrategias de trabajo.					
		Identificar los proveedores de la empresa que debido a su actividad comercial pueden servir como comercializadores de los servicios de la empresa.					

Tabla 35. *Continuación*

[illegible]

Tabla 35. *Continuación*

[illegible]

Tabla 35. Continuación

Cronograma		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Proyecto estratégico	Estrategia	Tarea	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
		Estructurar la idea final de la prestación del servicio post-venta, incluyendo costo de la nueva metodología.					
		Aprobación de la nueva metodología de servicio post-venta.					
		Preparación de los nuevos elementos que se requieren para ejecutar la nueva metodología de servicio post-venta.					
		Puesta en marcha de la nueva metodología de servicio post-venta.					
Proyecto 5. Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano.	Establecer un plan de reconocimientos al talento humano.	Estudiar un plan de reconocimiento orientado al salario emocional; en este sentido el plan debe involucrar elementos como:					
		• Empleado destacado orientado a la innovación					
		• Reconocimiento interno a la labor realizada por los colaboradores					
		Aprobación del plan de reconocimientos.					
		Preparación de los nuevos elementos que se requieren para ejecutar el plan de reconocimientos.					
		Puesta en marcha del plan de reconocimientos.					

6.6 Presupuestación estratégica

Los planes de acción requieren de un presupuesto para su desarrollo en el horizonte de tiempo definido; el presupuesto para los planes de acción definidos en el anterior numeral es:

Tabla 36.

Presupuesto para los planes de acción.

Proyecto estratégico	Estrategia	Concepto	Presupuesto adicional a los costos cubiertos de normal funcionamiento
<i>Proyecto 1. Debemos innovar y lanzar nuevos servicios.</i>	Crear servicios innovadores a partir de la operación actual de la organización.	Requerimientos de implementación de los nuevos servicios que funcionan bajo la operación actual de la organización	\$ 1.000.000 (por única vez)
		Requerimientos de implementación de los nuevos servicios	\$ 2.000.000 (por única vez)
	Crear nuevos servicios acordes con la misión de la organización pero que no están relacionados con la operación actual de la empresa.	Contratación de personal	\$ 8.000.000 (anual)
		Elementos publicitarios y desarrollo de estrategias	\$ 3.000.000 (anual)
<i>Proyecto 2. Necesitamos un plan global de mercadeo.</i>	Convertir Grupo VISTE en una lovemark	Contratación de agencia y ejecución campaña	\$ 6.000.000 (periodo de ejecución de la campaña)

Tabla 36. Continuación

Proyecto estratégico	Estrategia	Concepto	Presupuesto adicional a los costos cubiertos de normal funcionamiento
<i>Proyecto 3.</i>			
Necesitamos crear y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores y competidores.	Redefinir los canales de distribución de los servicios de Grupo VISTE.	Transporte y traslados del personal de operaciones	\$ 200.000 (durante la realización de los acuerdos- única vez)
<i>Proyecto 4.</i> Debemos establecer un plan de fidelización de clientes.			
	Fortalecer el servicio post-venta.	Nuevos souvenir	Cubierto en el costo de los servicios Stock inicial: \$ 100.000
<i>Proyecto 5.</i> Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano.			
	Establecer un plan de reconocimientos al talento humano.	Reconocimientos	\$ 10.000 mensuales
	Reestructurar el sistema de bonificaciones de la organización para la fuerza de ventas.	Aumento en las bonificaciones	Integrado al costo de venta
Total primer año	\$ 20.420.000		

Para el segundo y tercer año se eliminarían los costos correspondientes a la creación de nuevos servicios, stock de nuevos souvenir y la contratación de agencia y ejecución de campaña, dando un costo anual de \$18.320.000.

Tabla 37.

Proyección del presupuesto para los planes de acción por 3 años.

Año 1	Año 2	Año 3	Total implementación
\$ 20.420.000	\$11.320.000	\$11.320.000	\$ 43.060.000

Para cubrir los gastos de implementación de los planes de acción, y teniendo como tiempo de retorno de la inversión 3 años, se precisa que a partir de la rentabilidad actual de los servicios se necesitaría aumentar como mínimo en un 30% el número de servicios prestados (ventas al año 2018).

Así mismo, se establece que la meta global de la organización correspondería a un aumento en la cantidad de ventas del 40% para el primer año, considerando que la utilidad generada por cada servicio es similar. Para los siguientes años el aumento se daría a razón del 15%.

6.7 Mapa estratégico

El mapa estratégico explicita las hipótesis estratégicas de la organización y describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor a la organización; el mapa estratégico de Grupo VISTE se presenta en el Gráfico 30.

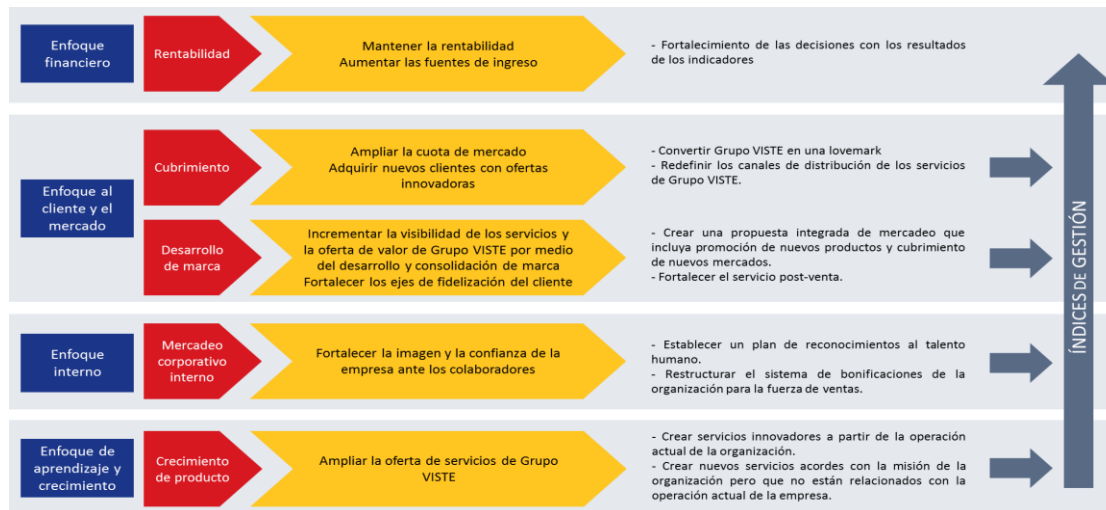


Gráfico 30. Mapa estratégico Grupo VISTE.

7. Balanced Scorecard BSC

El punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la empresa, sus objetivos y estrategias. Los indicadores miden el GAP de cómo la organización, a partir de sus competencias básicas, responde o supera los factores clave de éxito de la compañía en el mercado y frente al cliente.

¿Quién es el responsable de la medición?

La unidad responsable de recolectar y procesar la información que soportará el análisis de evaluación de los resultados de la organización será la coordinación de operaciones logísticas y comerciales dada su facilidad para relacionarse con las actividades de toda la empresa y porque

sobre ella recaen funciones de planeación estratégica; en este sentido, se le asignará la función de recolección y procesamiento de la información.

El análisis de los resultados, las conclusiones y el diseño de recomendaciones de estrategias de mejoramiento deben ser responsabilidad de cada unidad. Es competencia de cada unidad evaluar su propio desempeño.

Las características y premisas del modelo construido para Grupo VISTE se presentan a continuación:

- Es un modelo integral.
- Supone una relación causa-efecto entre las diferentes variables.
- Invita a la acción sobre las causas, como una estrategia para reorientar, reforzar o detener los efectos.
- Supone un trabajo en equipo de cada uno de los niveles.

7.1 Definición de las perspectivas

Las perspectivas que integra este modelo de medición son:

- Perspectiva externa: asociada a los indicadores críticos del entorno (económicos, políticos, sociales, culturales y geográficos) que pueden afectar el desempeño de la organización.
- Perspectiva competitiva: determina la competitividad del negocio.
- Perspectiva financiera: determina el desempeño de la organización en términos de rentabilidad, solidez y valor agregado.

- Perspectiva del mercado y del cliente: permite conocer el impacto y la aceptación en el mercado de los servicios, así como niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.
- Perspectiva interna: mide la eficiencia y eficacia de los procesos internos en términos de valor que genera a la organización.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: miden los procesos de mejoramiento continuo traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

7.2 Balance del modelo

El modelo propuesto para Grupo VISTE, de acuerdo a las perspectivas definidas, presenta la Tabla 38.

Tabla 38.

Balance del modelo.

Perspectivas	Peso
Externa	5%
Competitiva	15%
Financiera	20%
Mercado y cliente	30%
Interna	10%
Aprendizaje y crecimiento	20%

7.3 Indicadores del Balanced Scorecard

Los indicadores definidos de acuerdo con las perspectivas del modelo de gestión son:

- Perspectiva externa:
 - ✓ Comportamiento del IPC
 - ✓ Índice de crecimiento económico
 - ✓ Comportamiento del poder adquisitivo
- Perspectiva competitiva:

Perfil de competitividad según el modelo de Porter. Este estudio mide el comportamiento del sector y la industria y por tanto se realizará una vez al año.

- Perspectiva financiera:

Rentabilidad

- ✓ $\text{Rentabilidad} / \text{ventas} = \text{Utilidad neta} / \text{ventas}$
- ✓ $\text{Margen de utilidad} = \text{Utilidad bruta} / \text{ventas}$
- ✓ $\text{ROA} = \text{Rentabilidad neta} / \text{activo total} = \text{Utilidad neta} / \text{activo total}$

Liquidez

- ✓ Rotación de capital de trabajo

- Perspectiva del mercado y del cliente:

Índices del mercado

- ✓ $\text{Participación en el mercado por segmentos} = \frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría por segmento}}{\text{Ventas totales de la competencia y de la empresa en la categoría por segmento}}$
- ✓ $\text{Penetración de marca} = \frac{\text{Número de establecimientos con la marca}}{\text{Total de establecimientos susceptibles}}$
- ✓ $\text{Top of mind} = \frac{\text{número de menciones de marca}}{\text{total entrevistados}}$

Índices de clientes

- ✓ $\text{Valor agregado} = \text{Calidad del servicio} / \text{Precio competitivo} + \text{Entrega completa} + \text{Posventa}$
- ✓ $\text{Índice de retención} = \frac{\text{Total clientes periodo I} + 1}{\text{Total clientes periodo I}}$
- ✓ $\text{Índice de lealtad} = \frac{\text{Número de compras de servicios a la empresa}}{\text{Número de compras a la competencia}}$

Índices de comercialización

- ✓ $\text{Efectividad comercial} = \frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{ventas presupuestadas}}$
- ✓ $\text{Eficacia en ventas} = \frac{\text{Clientes en cartera}}{\text{Total clientes del mercado objetivo}}$

Índice de satisfacción

- ✓ $\text{Índice de retención de clientes} = \frac{\text{Clientes totales} - \text{Desertores}}{\text{Clientes totales}}$
- ✓ $\text{Índice de incorporación de nuevos clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$
- ✓ $\text{Índice de reincorporación} = \frac{\text{Clientes reincorporados}}{\text{Clientes desertores}}$

- Perspectiva interna:
 - ✓ Tasa de retención = $\text{total colaboradores periodo } T + 1 / \text{total colaboradores periodo } T$
 - ✓ Índice de satisfacción de colaboradores = según modelo de medición
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:
 - ✓ Contribución bruta de participación = $\text{Ingresos generados} / \text{Total sugerencias implementadas}$
 - ✓ Contribución neta de la participación = $\text{Ingresos totales} - \text{Gastos totales} / \text{Total sugerencias}$

El cuadro de mando global se presenta en el Gráfico 31.

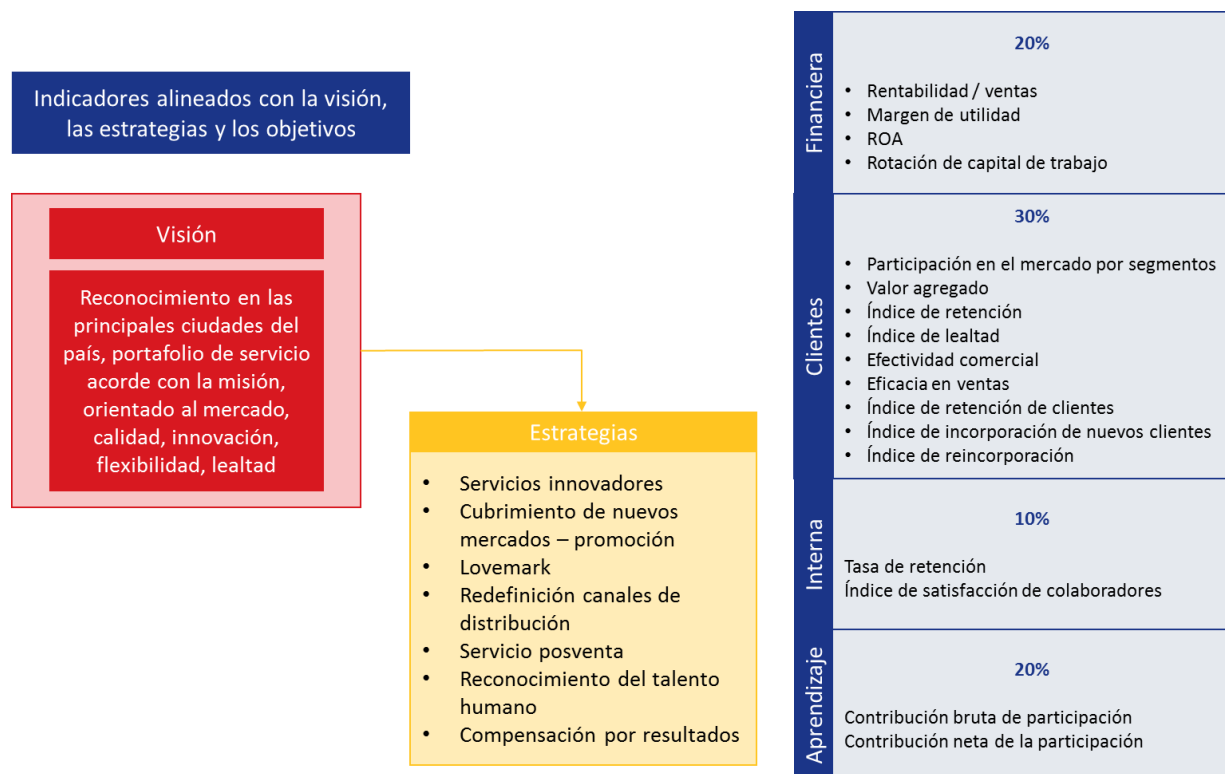


Gráfico 31. Cuadro de mando global.

7.4 Periodicidad de revisión de los índices de gestión

Los indicadores relacionados con las perspectivas externa y competitiva, como su nombre lo indica, mide variables del entorno, de modo tal que, aunque serán monitoreadas de acuerdo con la periodicidad requerida, se considera que no están dentro de del cuadro de mando global interno. La periodicidad de revisión de estos indicadores será anual.

Los indicadores relacionados con las perspectivas financiera, del mercado y del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento se revisarán trimestralmente a excepción del indicador top of mind que se medirá anualmente.

7.5 Fuentes de información

Para realizar la medición de los indicadores se contará con información secundaria y primaria.

- Los indicadores de las perspectivas externa y competitiva se obtendrán de fuentes externas a la organización como publicaciones, periódicos y revistas confiables.
- Los indicadores relacionados con las perspectivas financiera, del mercado y del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento se generará internamente en la organización a través de:

- ✓ Sistema de información financiera
- ✓ Información de mercadeo
- ✓ Información del área comercial
- ✓ Información de ventas

- ✓ Información del área de talento humano
- ✓ Evaluaciones de la calidad del servicio y de satisfacción del cliente

7.6 Balanced Scorecard para Grupo VISTE

Tabla 39.

Balanced Scorecard Grupo VISTE

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Responsable	Indicador	Fórmula	Meta
Financiero	Rentabilidad	Fortalecimiento de las decisiones con los resultados de los indicadores	Gerencia	Rentabilidad/ventas	Utilidad neta / ventas	Aumento 30%
				Margen de utilidad	Utilidad bruta / ventas	Aumento 20%
				ROA		
				Rentabilidad neta / activo total	Utilidad neta / activo total	Aumento 20%
				Rotación de capital de trabajo	Ventas / (activos corrientes – pasivos)	Disminuir 5%
					Ventas totales de la empresa en la categoría por segmento /	
Cliente y mercado	Cubrimiento	Ampliar la cuota de mercado	Convertir Grupo VISTE en una lovemark	Área de mercadeo	Participación en el mercado por segmentos	Ventas totales de la competencia y de la empresa en la categoría por segmento
						30%

Tabla 39. Continuación

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Responsable	Indicador	Fórmula	Meta		
Cliente y mercado	Cubrimiento	Ampliar la cuota de mercado	Convertir Grupo VISTE en una lovemark	Área de mercadeo	Penetración de marca	Número de establecimientos regionales con la marca / Total de establecimientos susceptibles	50%	
					Top of mind	número de menciones de marca / total entrevistados	60%	
						(al año de ejecutar el plan)		
						Índice de retención de clientes	Cientes totales – Desertores / Cientes totales	80%
							Adquirir nuevos clientes con ofertas innovadoras	Redefinir los canales de distribución de los servicios de Grupo VISTE
		Índice de reincorporación	Cientes reincorporados / Cientes desertores	10%				

Tabla 39. *Continuación*

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Responsable	Indicador	Fórmula	Meta	
Cliente y mercado	Desarrollo de marca	Incrementar la visibilidad de los servicios y la oferta de valor de Grupo VISTE por medio del desarrollo y consolidación de marca	Crear una propuesta integrada de mercadeo que incluya promoción de nuevos productos y cubrimiento de nuevos mercados	Área de mercadeo	Efectividad comercial	Ventas ejecutadas / ventas presupuestadas	80%
		Fortalecer los ejes de fidelización del cliente	Fortalecer el servicio post-venta	Área de operaciones	Eficacia en ventas	Clientes en cartera / Total clientes del mercado	70%
					Valor agregado	Calidad del servicio / Precio competitivo + Entrega completa + Posventa	-
					Índice de retención	Total clientes periodo I + 1 / Total clientes periodo I	1,15
					Índice de lealtad	Número de compras de servicios a la empresa / Número de compras a la competencia	5

Tabla 39. Continuación

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Responsable	Indicador	Fórmula	Meta
Interno	Mercadeo corporativo interno	Fortalece la imagen y la confianza de la empresa ante los colaboradores	Establecer un plan de reconocimientos al talento humano	Área de talento humano	Tasa de retención	total colaboradores periodo T + 1 / total colaboradores periodo T
		Reestructurar el sistema de bonificaciones de la organización para la fuerza de ventas	Área de talento humano y financiera	Índice de satisfacción de colaboradores	según modelo de medición	1
						-
Aprendizaje y crecimiento	Crecimiento de producto	Ampliar la oferta de servicios de Grupo VISTE	Crear servicios innovadores a partir de la operación actual de la organización	Área comercial y gerencia	Contribución bruta de participación	Ingreso sugerencias implementadas / Ingresos generados
					Contribución neta de la participación	Ingreso sugerencias implementadas – gastos / rentabilidad total
						15%
						10%

Tabla 39. Continuación

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Responsable	Indicador	Fórmula	Meta
Aprendizaje y crecimiento	Crecimiento de producto	Crear nuevos			Ingreso	
		servicios		Contribución	sugerencias	
		acordes con la		bruta de	implementadas /	15%
		Ampliar la		participación	Ingresos	
		oferta de	misión de la		generados	
		servicios de	organización	Área	Ingreso	
		Grupo	pero que no	comercial y	sugerencias	
		VISTE	están	gerencia	Contribución	
		relacionados		neta de la	implementadas	8%
		con la operación		participación	– gastos /	
		actual de la			rentabilidad	
		empresa			total	

7.7 Herramienta Balanced Scorecard

Se entregará a la organización el Balanced Scorecard en Excel (ver Apéndice digital 2) dado que es una herramienta fácil de manejar y permite hacer un seguimiento apropiado a cada uno de los proyectos estratégicos que tiene a su cargo Grupo VISTE.

En la primera pestaña se presenta el cuadro maestro por medio del cual es posible monitorear la ejecución de las estrategias, los indicadores de seguimiento y resultado y el porcentaje de cumplimiento para cada uno de los meses del año. Adicionalmente, en las siguientes pestañas se registran las tablas adicionales en la que se registrará la información base que alimentará el cuadro de mando.

8. Plan de comunicaciones

Antes de poner en marcha el plan estratégico, es importante realizar una socialización de dicho plan con los diferentes niveles de la organización, de modo tal que todas las personas de la empresa se apropien, se empoderen y vinculen de forma activa con la ejecución de las actividades que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Considerando lo anterior, el plan de sensibilización que se seguirá para dar a conocer el plan estratégico y afianzarlo con los colaboradores se presenta en la Tabla 40.

Tabla 40.

Plan de comunicación del plan estratégico

Objetivos			
Lograr que los colaboradores de la empresa Grupo VISTE conozcan el plan estratégico de la organización de modo que puedan reconocer la importancia del mismo.			
Fomentar la participación, el compromiso y la apropiación de los colaboradores de la empresa en la ejecución el plan estratégico.			
Etapas	Actividad de sensibilización	Preparación de la actividad	Fecha
Presentación del plan estratégico	Reunión, liderada por el Gerente, en la que se presenta el plan estratégico a todos los colaboradores de la empresa	• Definición de la fecha, hora y lugar de la actividad.	15 días
		• Elaboración de una presentación sobre el plan estratégico	
		• Invitar a todos los colaboradores de la organización	

Tabla 40. Continuación

Objetivos			
Lograr que los colaboradores de la empresa Grupo VISTE conozcan el plan estratégico de la organización de modo que puedan reconocer la importancia del mismo.			
Fomentar la participación, el compromiso y la apropiación de los colaboradores de la empresa en la ejecución el plan estratégico.			
Etapa	Actividad de sensibilización	Preparación de la actividad	Fecha
Presentación del plan estratégico	Video organizacional en el que se presenta el nuevo enfoque de la empresa	• Solicitar al diseñador gráfico la elaboración del video organización sobre el plan estratégico. • Publicación del video en página web, redes sociales	15 días
	Actualización, en la página web, redes sociales, y medios impresos, del direccionamiento estratégico de la organización	• Elaboración, por parte del diseñador gráfico, de las imágenes informativas. • Construcción de los textos para publicaciones y medios impresos	
	Elaboración de un documento de presentación del plan estratégico	• Elaboración, por parte del diseñador gráfico, de un documento de presentación del plan estratégico agradable al lector	
	Presentación de la herramienta de Balanced scorecard de la empresa y explicación del funcionamiento de la misma (capacitación)	• Definición de la fecha, hora y lugar de la actividad	

Tabla 40. Continuación

Objetivos			
Lograr que los colaboradores de la empresa Grupo VISTE conozcan el plan estratégico de la organización de modo que puedan reconocer la importancia del mismo.			
Fomentar la participación, el compromiso y la apropiación de los colaboradores de la empresa en la ejecución el plan estratégico.			
Etapa	Actividad de sensibilización	Preparación de la actividad	Fecha
Presentación del plan estratégico	Elaboración de material publicitario sobre el direccionamiento estratégico que incluye:	• Elaboración de los diseños por parte del diseñador gráfico	15 días
	• Agendas para los colaboradores • Habladores de escritorios • Imágenes informativas • Brochure	• Impresión del material publicitario	
Apropiación del plan estratégico	Envío, por correo electrónico, a cada colaborador del plan estratégico de la organización	• Documento de presentación del plan estratégico listo	15 días
	Sesiones de trabajo de cada departamento en la que cada grupo de trabajo estudiará y analizará atentamente su intervención en el logro del plan estratégico	• Definición de la fecha, hora y lugar de la actividad	
	Definición del cronograma general de reuniones para seguimiento del plan estratégico.	• Entrega de material impreso en el que cada área de trabajo tendrá planes de acción a cargo, indicadores, metas y cronograma	
	Elaboración de tableros de seguimiento en el que cada departamento llevará control de sus indicadores	• Elaboración de los diseños de los tableros con el diseñador gráfico	
		• Elaboración del material según los diseños	

Tabla 40. *Continuación*

Objetivos			
Lograr que los colaboradores de la empresa Grupo VISTE conozcan el plan estratégico de la organización de modo que puedan reconocer la importancia del mismo.			
Fomentar la participación, el compromiso y la apropiación de los colaboradores de la empresa en la ejecución el plan estratégico.			
Etapas	Actividad de sensibilización	Preparación de la actividad	Fecha
Ejecución del plan estratégico	Revisión semanal, de cada área de la empresa, del plan de acción a cargo, de los indicadores, de la meta a alcanzar y del avance de la meta	•Definición de la fecha, hora y lugar de la actividad •Balanced scorecard actualizado	
	Realización de las reuniones de seguimiento y cumplimiento según el cronograma general definido en la etapa anterior	•Definición de la fecha, hora y lugar de la actividad •Balanced scorecard actualizado	Toda la ejecución del plan
	Recordación, por medio de imágenes informativas, de la importancia de continuar trabajando en el plan estratégico.	•Elaboración de imágenes informativas sobre al plan estratégico según ejecución de los planes de acción	estratégico
	Reuniones bimensuales de presentación de los logros de los planes de acción	•Definición de la fecha, hora y lugar de la actividad •Presentaciones de cada área de la empresa sobre los resultados de sus planes de acción •Elaboración de imágenes informativas y noticias sobre los resultados de los planes de acción	

9. Conclusiones

- Grupo VISTE es una organización que desde su fundación surgió de forma organizada y estructurada dado que su creación se dio a partir de un trabajo de grado de pregrado de un ingeniero industrial de la Universidad Industrial de Santander. Lo anterior, indica que Grupo VISTE siempre se ha contado con una planificación estratégica pensada en orientar a la organización al alcance de sus propósitos.

No obstante, como toda organización, al cabo de años de funcionamiento, Grupo VISTE se vio abocado a repensarse como empresa en pro de alcanzar nuevos objetivos que respondieran a los cambios y necesidades del entorno, así como también es indispensable considerar que como toda organización ha evolucionado y ha modificado algunos procesos desde su creación, lo que implica que debe ajustar sus lineamientos para que sean acordes a la identidad actual de la empresa.

En este sentido, es claro que todas las empresas están en el deber de afrontar de forma organizada los nuevos retos que el entorno le propone, de modo que la capacidad de las organizaciones de reinventarse sea un proceso orgánico que se realice con el único propósito de ser sostenible en el tiempo.

- El diagnóstico estratégico se constituye como una de las etapas más importantes del proceso de direccionamiento estratégico dado que es el punto de partida para crear la estrategia organizacional que definirá el rumbo de Grupo VISTE.

Considerando lo anterior, es indispensable que las empresas tengan las capacidades de realizar análisis internos y externos lo suficientemente profundos y objetivos para reconocer las oportunidades, amenazas y debilidades que debe afrontar la empresa.

Existen múltiples herramientas que facilitan a las empresas hacer evaluaciones de sí mismas de forma rápida y contundente: PESTAL, 5 fuerzas de portes, POAM, auditoria interna, matriz de confrontación, análisis de vulnerabilidad y posición estratégica actual, fueron las herramientas seleccionadas para el diagnóstico de Grupo VISTE

- El éxito del direccionamiento estratégico depende en gran medida de la capacidad que tenga una organización de involucrar desde la etapa de diagnóstico a los colaboradores de la empresa. La apreciación objetiva de cada persona puede convertirse en la idea inicial sobre la cual se fundamentará la nueva formulación estratégica, de ahí la necesidad de iniciar el diagnóstico con un focus group.

- Como resultado del diagnóstico inicial se obtuvieron las siguientes consideraciones:

- ✓ Existe una fuerte tendencia por parte del cliente a cambiar de empresa proveedora de servicios por tema de sensibilidad del precio. Lo anterior, se encuentra estrechamente relacionado a factores como el bajo crecimiento del mercado, la baja lealtad de los clientes, la poca elasticidad de los precios dada la calidad de los servicios por parte de Grupo VISTE y la estabilidad del personal del área comercial.

- ✓ Grupo VISTE debe aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno en cuanto a marketing digital, aunque debe ser consiente que existe una gran amenaza en lo que refiera al crecimiento lento de la industria en el área de influencia de la organización.

✓ Se constituye como fortaleza el portafolio de productos que ofrece la empresa dado su grado de personalización, pero existe una debilidad relacionada con la capacidad para competir por precios producto de la fortaleza mencionada.

✓ Las vulnerabilidades de la empresa se concentran en los siguientes aspectos: servicio de calidad, diseño de viajes nacionales, innovaciones en los servicios y personalización del servicio.

✓ El posicionamiento estratégico de Grupo VISTE se considera conservador dado que es una empresa con tendencia a garantizar la estabilidad financiera, se enmarca en un mercado estable con bajo crecimiento y cuenta con un factor crítico que es la competitividad del producto.

• A partir del diagnóstico estratégico realizado fue necesario estructurar el nuevo direccionamiento estratégico que plantea el nuevo enfoque de la organización, así como los nuevos retos que se asumirían en pro de jalonar el crecimiento y garantizar la sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, se definió la misión, la visión, el mega y los objetivos globales corporativos.

• Para alcanzar los nuevos objetivos globales de la organización, se definieron 5 proyectos estratégicos que se encuentran estrechamente relacionados con los objetivos planteados y así como también se estructuraron 8 estrategias que son las que permitirán dar curso a los proyectos mencionados. Los proyectos definidos fueron:

- ✓ Proyecto 1. Debemos innovar y lanzar nuevos servicios.
- ✓ Proyecto 2. Necesitamos un plan global de mercadeo.
- ✓ Proyecto 3. Necesitamos crear y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores y competidores.
- ✓ Proyecto 4. Debemos establecer un plan de fidelización de clientes.

✓ Proyecto 5. Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano.

- Para cada estrategia se formularon los diferentes planes de acciones que orientaran el desarrollo de las mismas; cada plan de acción cuenta con un objetivo específico, un indicador de seguimiento, las tareas requeridas para ejecutarlo, así como los responsables y fechas de realización. En este sentido, fue indispensable crear un cronograma general que orientada los planes de acción junto con un presupuesto para viabilizar el desarrollo de estos.

- Es imprescindible para toda organización crear una herramienta que le permita hacer seguimiento al desarrollo de su formulación estratégica, de modo que se pueda hacer un monitoreo constante de los logros y de las fallas que se puedan presentar en el tiempo. Es por ello que fue necesario construir el Balanced Scorecard para Grupo VISTE, de modo tal que se facilitara la forma de revisar la ejecución de los diferentes planes de acción.

Cabe mencionar que para ello fue preciso establecer las perspectivas sobre las cuáles se enfocaría el mapa estratégico de la organización junto con los indicadores del modelo de medición, la periodicidad de seguimiento, las fuentes de obtención de la información, los responsables de alimentar la herramienta.

- Ningún direccionamiento estratégico está completo sin la adecuada implementación del mismo, lo que implica que para garantizar el éxito es importante que todas las personas de la organización se apropien del nuevo plan estratégico y comprendan el papel que jugaran en el desarrollo de este. Por lo anterior, se precisa que fue necesario diseñar un plan de comunicaciones que busca facilitar que los colaboradores de la empresa Grupo VISTE reconozcan el plan estratégico como la nueva ruta a seguir de la organización; dicho plan de comunicaciones se

estructuró para desarrollarse en 3 etapas, estas son: presentación del plan estratégico, afianzamiento del plan estratégico y ejecución del plan estratégico.

Referencias bibliográficas

- Ansoff, I. (1990). *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Pearson.
- Blázquez, F., & Dorta J. A. & Verona, M. C. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial*. Cuadernos de Administración.
- Camacho M., M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud.
- Camcho, Á., & Valero, G. (2016). *Direccionamiento estratégico del Hotel Kinai*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Castro, A. A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Colombia, J. T. (4 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://justiciatributaria.co/colombia-20172018-balance-perspectivas/>
- Colombia, M. d. (5 de Agosto de 2018). *Vínculo Universidad - Empresa - Estado*. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-printer-232769.html>
- Cyberclick. (12 de Agosto de 2018). Cyberclick. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/publicidad-en-redes-sociales-que-es-ventajas-y-beneficios>
- DANE. (10 de Agosto de 2018). *Información para todos*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4629-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2018>

Dinero, R. (15 de Agosto de 2018). Revista DINERO. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>

Dinero, R. (30 de Agosto de 2018). Revista DINERO. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>

Dinero, R. (6 de Agosto de 2018). Revista DINERO. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-de-turismo-en-colombia-en-2017/255323>

Empleo, E. (24 de Agosto de 2018). El Empleo. Obtenido de <http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/estas-son-las-empresas-de-los-suenos-de-los-colombianos-5109>

Espectador, E. (15 de Agosto de 2018). Colombia creció en 2017 y seguirá haciendolo en 2018. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/colombiana-crecio-18-en-2017-y-seguira-haciendolo-en-2018-en-26-cepal-articulo-728414>

Espectador, E. (26 de Agosto de 2018). El auge de apps. Obtenido de <https://www.elespectador.com/tecnologia/el-auge-de-apps-articulo-481445>

FM, L. (3 de Agosto de 2018). Se eleva perspectiva de crecimiento economico de Colombia para 2018. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/economia/se-eleva-perspectiva-de-crecimiento-economico-de-colombia-para-2018>

Herrera, A., & Portilla, N. (2016). Modelo de direccionamiento estratégico organizacional para la empresa Frutas Industriales de Santander S.A. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

- ieRed, R. d. (22 de Agosto de 2018). El Derecho de Autor en la Era Digital. Obtenido de http://www.iered.org/miembros/ulises/representacion-ideas/Derechos-Autor/propiedad_intelectual_en_la_legislacin_colombiana.html
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. . Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- LUXIoT. (16 de Agosto de 2018). Tecnología. Obtenido de <http://luxiot.eu/tecnologia/>
- País, E. (13 de Agosto de 2018). Los jovenes son los que más sufren desempleo en Colombia. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/colombia/los-jovenes-son-los-que-mas-sufren-desempleo-en-colombia.html>
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. México: Compañía Editorial Continental.
- Quintero, M., & Pabón, H. (2017). Direccionamiento estratégico para la sede de la Universidad Industrial de Santander en Barrancabermeja. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- República, L. (28 de Agosto de 2018). Los costos de la educacion superior superan el IPC. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-costos-de-la-educacion-superior-superan-el-ipc-2589202>
- Rowe, A. (1989). Strategic Management & Business Policy. Addison Wesley Publishing Company.
- Sampieri, R. C. (2010). Sesiones en profundidad o grupos de enfoque. Metodología de la Investigación . México: Mc Graw Hill.

- Semana, R. (31 de Agosto de 2018). Semana Sostenible. Obtenido de <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/reciclaje-urge-ampliar-su-implementacion-en-colombia/41215>
- Serna, H. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de Gestión. Bogotá: 3R Editores.
- Serna, H. (2014). Gerencia Estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alinamiento , ejecución estratégica. Bogotá: Panamericana.
- Tiempo, C. E. (26 de Agosto de 2018). La importancia de las practicas empresariales. Obtenido de <http://www.guiaacademica.com/noticias/pregrado/la-importancia-de-las-practicas-empresariales-5153>
- Universidad de Granada. (2009). Guía para la Confección del Plan Estratégico. Granada.
- Viste, G. (2018). Informe de solicitudes de visitas empresariales 2017 – Grupo VISTE. Bucaramanga: Grupo VISTE