

# **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN AMBIENTAL ECOHUELLAS**

**GEOVANNY CARVAJAL GÓMEZ  
DIEGO CASTAÑEDA RUEDA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
TRABAJO DE GRADO  
PEREIRA  
2015**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN AMBIENTAL  
ECOHUELLAS**

**GEOVANNY CARVAJAL GÓMEZ  
DIEGO CASTAÑEDA RUEDA**

**Trabajo para optar al título de  
Administrador Industrial**

**Director  
OMAR DE JESÚS MONTOYA SUÁREZ  
Magíster**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Pereira, 10 de noviembre 2015

*Dedicatoria:*

*A Dios, por estar conmigo en todo momento, por haberme dado salud y permitirme llegar a este punto.*

*A mi familia, por su apoyo, sus valores y sus consejos de perseverancia que siempre me han infundado.*

*A mi hijo, que a pesar de su corta edad se ha convertido en una motivación de superación constante.*

*Geovanny Carvajal Gómez*

*Dedicatoria:*

*A mi familia, quienes con paciencia, perseverancia y buen consejo, allanaron el camino para culminar a buen haber esta etapa de crecimiento personal.*

*Diego Castañeda Rueda*

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron distintas personas opinando, corrigiendo, teniendo paciencia y dando ánimo. Este trabajo nos ha permitido aprovechar la competencia y la experiencia de muchas personas que deseamos agradecer.

A nuestro director de trabajo M.Sc. Omar Montoya, por su valiosa dirección para llegar a la conclusión del mismo por su paciencia a nuestra inconsistencia.

A Marta L. Franco Laverde por su apoyo y ser nuestra guía en muchas inquietudes. Y, a los directivos de las Corporación ECOHUELLAS por permitirnos aportar en su propuesta de mejoramiento continuo.

## TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	V
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO REFERENCIAL.....	22
4.1. MARCO TEÓRICO.....	22
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	27
4.3. GLOSARIO.....	29
4.4. MARCO CONTEXTUAL.....	31
4.5. MARCO JURÍDICO.....	32
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
5.2. ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
5.2.1. Delimitación temática.....	34
5.2.2. Delimitación temporal.....	34
5.2.3. Delimitación espacial.....	35
5.3. DISEÑO ESTADÍSTICO.....	35
5.3.1. Definición de la población.....	35
5.3.2. Definición de la muestra.....	35
5.3.3. Técnicas y procedimientos para la recolección de la información.....	35
6. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA CORPORACIÓN AMBIENTAL ECOHUELLAS.....	37
6.1. PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA.....	37
6.2. ANÁLISIS PROCESOS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVOS.....	62
6.3. PROCESOS OPERATIVOS.....	64
6.4. ANÁLISIS PROCESOS OPERATIVOS.....	78
6.5. RESUMEN.....	79

6.6. MATRIZ DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.....	80
6.6.1. Descripción y priorización de Fortalezas.....	82
6.6.2. Descripción y priorización de Debilidades.....	83
6.6.3. Análisis interno (Fortalezas – Debilidades).....	84
7. DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA CORPORACIÓN AMBIENTAL ECOHUELLAS .....	86
7.1. VARIABLES DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	86
7.1.1. Competencia.....	86
7.1.2. Proveedores.....	87
7.1.3. Clientes.....	87
7.1.4. Políticas.....	88
7.1.5. Económicas.....	88
7.1.6. Ambientales.....	89
7.1.7. Tecnológicas.....	89
7.1.8. Social, cultural y organizacional.....	90
7.2. MATRIZ DE ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS .....	90
7.2.1. Descripción y priorización de Oportunidades.....	92
7.2.2. Descripción y priorización de Amenazas.....	93
7.2.3. Análisis externo (Oportunidades – Amenazas).....	94
8. ANÁLISIS DOFA.....	96
8.1. ESTRATEGIAS FO.....	98
8.2. ESTRATEGIAS DO .....	100
8.3. ESTRATEGIAS FA.....	101
8.4. ESTRATEGIAS DA.....	102
9. PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	104
10. FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ..	107
10.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	107
10.2. PRIORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	110
11. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO .....	111
11.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	115
11.2. PROPUESTAS DE MISIÓN y VISIÓN.....	116
11.2.1. Misión.....	116
11.2.2. Visión.....	116
12. CONCLUSIONES.....	118
13. RECOMENDACIONES.....	119
14. BIBLIOGRAFÍA.....	120
15. ANEXOS.....	124

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características con las cuales cuenta la empresa que le permitirían incursionar en nuevos nichos de mercado a nivel nacional .....	37
Figura 2. Capacidad financiera y tecnológica de la empresa.....	39
Figura 3. Importancia de la calidad .....	40
Figura 4. Grado de vinculación del personal en la toma de decisiones por parte de la gerencia .....	41
Figura 5. Existencia de incentivos adicionales al salario como mecanismo de motivación para el personal .....	42
Figura 6. Compromiso y aporte al crecimiento de la organización por parte de todo el personal .....	43
Figura 7. Grado de comunicación desde la gerencia hacia todos los demás procesos .....	44
Figura 8. Existencia de programas de capacitación que permitan a los funcionarios obtener un mejor desempeño y conocer los demás procesos .....	45
Figura 9. Existencia de mecanismos de control y evaluación en los diferentes procesos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos .....	46
Figura 10. Medidas que se toman cuando no se cumplen los objetivos de los procesos .....	47
Figura 11. Vinculación de los clientes externos en la ejecución de proyectos teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias.....	48
Figura 12. Aporte desde el proceso gerencial hacia el mejoramiento de la empresa .....	49
Figura 13. Nivel de acuerdo a las actividades que desempeña .....	51
Figura 14. Nivel de aporte al crecimiento de la organización.....	52
Figura 15. Verificación que se estén ejecutando las actividades correctamente de modo que estas cumplan con los requisitos establecidos .....	53
Figura 16. Acciones tomadas en el momento en el que detecta fallas .....	54
Figura 17. La calidad es una herramienta útil para el mejoramiento de las labores que realiza .....	55
Figura 18. Grado en que se es tenido en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.....	56
Figura 19. Grado de comunicación de los cambios que ocurren en la empresa, así como las decisiones que se toman son comunicados de manera apropiada a todo el personal .....	57

Figura 20. Grado en que se encuentra comprometido y motivado con respecto a la realización de sus labores en la organización .....	58
Figura 21. Existencia de una adecuada comunicación desde la gerencia hacia todos los empleados .....	59
Figura 22. Existen programas de capacitación que le permitan obtener un mejor desempeño en su cargo y conocer los demás procesos .....	60
Figura 23. Consideración de que su proceso aporta a la satisfacción de los clientes externos .....	61
Figura 24. Aportes desde su proceso al mejoramiento de la empresa .....	62
Figura 25. Inducción al ingresar a laborar en la empresa .....	65
Figura 26. Organización del trabajo de forma fácil de gestionar .....	66
Figura 27. Estado de gusto por la labor que realiza.....	67
Figura 28. Conocimiento con propiedad de la misión, visión y valores corporativos .....	68
Figura 29. Conocimiento con propiedad de los objetivos corporativos de la Corporación .....	69
Figura 30. Concordancia de la misión, visión y objetivos con lo promovido por la Corporación .....	70
Figura 31. Disponibilidad y acceso a la información .....	71
Figura 32. Estado de la comunicación con el personal directivo y administrativo..	72
Figura 33. Necesidades más urgentes de la empresa.....	73
Figura 34. Seguimiento del conducto regular de la empresa.....	74
Figura 35. Diseño y aplicación de técnicas para mejorar el desempeño del trabajo .....	75
Figura 36. Satisfacción con los recursos proporcionados por la empresa .....	76
Figura 37. Desempeño en el trabajo.....	77
Figura 38. Participación en las actividades realizadas por la empresa.....	78
Figura 39. Árbol de objetivos propuestos.....	112

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA .....	23
Tabla 2. Características con las cuales cuenta la empresa que le permitirían incursionar en nuevos nichos de mercado a nivel nacional .....	37
Tabla 3. Capacidad financiera y tecnológica de la empresa .....	38
Tabla 4. Importancia de la calidad .....	40
Tabla 5. Grado de vinculación del personal en la toma de decisiones por parte de la gerencia .....	41
Tabla 6. Existencia de incentivos adicionales al salario como mecanismo de motivación para el personal .....	42
Tabla 7. Compromiso y aporte al crecimiento de la organización por parte de todo el personal .....	43
Tabla 8. Grado de comunicación desde la gerencia hacia todos los demás procesos .....	44
Tabla 9. Existencia de programas de capacitación que permitan a los funcionarios obtener un mejor desempeño y conocer los demás procesos .....	45
Tabla 10. Existencia de mecanismos de control y evaluación en los diferentes procesos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos .....	46
Tabla 11. Medidas que se toman cuando no se cumplen los objetivos de los procesos .....	47
Tabla 12. Vinculación de los clientes externos en la ejecución de proyectos teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias.....	48
Tabla 13. Aporte desde el proceso gerencial hacia el mejoramiento de la empresa .....	49
Tabla 14. Nivel de acuerdo a las actividades que desempeña .....	50
Tabla 15. Nivel de aporte al crecimiento de la organización .....	51
Tabla 16. Verificación que se estén ejecutando las actividades correctamente de modo que estas cumplan con los requisitos establecidos .....	52
Tabla 17. Acciones tomadas en el momento en el que detecta fallas .....	53
Tabla 18. La calidad es una herramienta útil para el mejoramiento de las labores que realiza .....	55
Tabla 19. Grado en que se es tenido en cuenta en la toma de decisiones de la empresa .....	55
Tabla 20. Grado de comunicación de los cambios que ocurren en la empresa, así como las decisiones que se toman son comunicados de manera apropiada a todo el personal .....	56

Tabla 21. Grado en que se encuentra comprometido y motivado con respecto a la realización de sus labores en la organización .....	57
Tabla 22. Existencia de una adecuada comunicación desde la gerencia hacia todos los empleados .....	58
Tabla 23. Existencia de programas de capacitación que le permitan obtener un mejor desempeño en su cargo y conocer los demás procesos .....	59
Tabla 24. Consideración de que su proceso aporta a la satisfacción de los clientes externos .....	60
Tabla 25. Aportes desde su proceso al mejoramiento de la empresa .....	61
Tabla 26. Inducción al ingresar a laborar en la empresa .....	64
Tabla 27. Organización del trabajo de forma fácil de gestionar .....	65
Tabla 28. Estado de gusto con la labor que realiza .....	66
Tabla 29. Conocimiento con propiedad de la misión, visión y valores corporativos .....	67
Tabla 30. Conocimiento con propiedad de los objetivos corporativos de la Corporación .....	68
Tabla 31. Concordancia de la misión, visión y objetivos con lo promovido por la Corporación .....	69
Tabla 32. Disponibilidad y acceso a la información .....	70
Tabla 33. Estado de la comunicación con el personal directivo y administrativo...	71
Tabla 34. Necesidades más urgentes de la empresa .....	72
Tabla 35. Seguimiento del conducto regular de la empresa .....	73
Tabla 36. Diseño y aplicación de técnicas para mejorar el desempeño del trabajo .....	74
Tabla 37. Satisfacción con los recursos proporcionados por la empresa .....	75
Tabla 38. Desempeño en el trabajo .....	76
Tabla 39. Participación en las actividades realizadas por la empresa .....	77
Tabla 40. Factores de interpretación de la matriz de factores internos.....	81
Tabla 41. Matriz de análisis de factores internos .....	82
Tabla 42. Descripción y priorización de Fortalezas.....	83
Tabla 43. Descripción y priorización de Debilidades.....	84
Tabla 44. Factores de interpretación de la matriz de factores externos.....	91
Tabla 45. Matriz de análisis de factores externos .....	92
Tabla 46. Descripción y priorización de Oportunidades.....	93
Tabla 47. Descripción y priorización de Amenazas .....	94
Tabla 48. Estructura análisis DOFA.....	96
Tabla 49. Descripción y priorización de Amenazas .....	97
Tabla 50. Factores de valoración de las estrategias.....	104

Tabla 51. Priorización de estrategias.....	106
Tabla 52. Factores de valoración de los objetivos propuestos .....	110
Tabla 53. Factores de valoración de los objetivos propuestos .....	110
Tabla 54. Matriz de marco lógico.....	114
Tabla 55. Matriz de operacionalización de actividades.....	115

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a los procesos gerenciales.....	124
Anexo B. Encuesta dirigida a los procesos administrativos .....	129
Anexo C. Encuesta dirigida a los procesos operativos .....	133
Anexo D. Encuesta dirigida a los clientes .....	137
Anexo E. Encuesta diagnóstico externo .....	140
Anexo F. Encuesta objetivos propuestos .....	150

## RESUMEN

Para alcanzar un nivel de competitividad que permita mantenerse vigente en el mercado ha sido escogido realizar un direccionamiento estratégico mediante el uso del análisis DOFA a la Corporación Ambiental ECOHUELLAS, con la participación de su equipo de trabajo y las personas que realizaron este documento, como requisito académico. Comenzando con la recolección de la información de tipo interno con el personal de la Corporación y de tipo externo mediante investigación de las personas que realizaron este documento, se fueron identificando las variables y estrategias a tener en cuenta, organizando y estructurando la información hasta formular el plan de direccionamiento estratégico, que finalmente es presentado y entregado a la Corporación Ambiental ECOHUELLAS, para su análisis y aplicación.

## ABSTRACT

To reach a level of competitiveness in order to remain current on the market has been chosen to make a strategic management by using SWOT analysis to the Environmental Corporation ECOHUELLAS, attended by its work team and the people who made this document as academic requirement. Beginning with the collection of internal type information with the Corporation staff and external type by investigation of the people who made this document, they were identifying the variables and strategies to be considered organizing and structuring information to formulate the strategic management plan, which is finally presented and delivered to the Environmental Corporation ECOHUELLAS for its analysis and application.

## INTRODUCCIÓN

Para un mundo competitivo y exigente, donde las tendencias son marcadas por aspectos como:

- Las certificaciones además de la calidad brindada a los clientes.
- Los enfoques en busca de una previsión del mercado y sus necesidades.
- Los constantes cambios de las tecnologías y la demanda.

Es necesario tener presente dentro de los pilares de una empresa u organización, la flexibilidad y la mejora continua.

La situación de las corporaciones ambientales no es ajena a esta realidad, por lo que al enfocar el estudio en la Corporación Ambiental ECOHUELLAS, se busca mejorar la competitividad, creando una imagen para el mercado más atractiva y llamativa, mediante un modelo de direccionamiento estratégico para la situación actual de la empresa, sirviendo como base para un crecimiento y una estructuración mejor de la corporación.

Teniendo como meta principal este modelo, mediante diferentes herramientas para obtener la información necesaria ya sea primaria o secundaria, las diferentes fases a concluir, y el material necesario; se le brindará a la corporación un trabajo satisfactorio y un desarrollo en su organización.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Estudiar la situación actual de la Corporación Ambiental ECOHUELLAS, empleando para ello diversas herramientas de recolección de información, para determinar un modelo de direccionamiento estratégico; contribuyendo así con el crecimiento de ésta y de manera indirecta con la región.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los constantes cambios y tendencias dentro de un mercado en que los acuerdos unilaterales, bilaterales y multilaterales del país van diversificando y exponiendo el nicho regional a los estándares del mundo, llevando de esta manera a un desarrollo de las áreas de las empresas, siendo este un primer paso para alcanzar a satisfacer la alta demanda de calidad de los servicios por parte del cliente.

Debido a esto, la importancia de aprovechar cada herramienta que se pueda utilizar y cada método acorde para implementar, con el fin de buscar una mejora de la situación actual.

### **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La presencia de altos índices de informalidad con respecto a las MIPYMES en Colombia, es una señal para tener en cuenta de la importancia y las ventajas que brindan los avances en las estructuras internas de las organizaciones y su acople con los engranajes del comercio formal. Para el año de 2008 un acercamiento a la relación entre formalidad e informalidad, muestra que para las empresas conformadas con menos de 42 meses de funcionamiento es de 16,6% y 83,4% respectivamente, mientras que para las conformadas con más de 42 meses es de 47,6% y 52,4% respectivamente para ese año<sup>1</sup> y de manera general para el año

---

<sup>1</sup> GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Reporte anual Colombia 2008 (pdf en línea). <http://gemcolombia.org/wp-content/uploads/2013/12/GEM-Colombia-20081.pdf> (citado el: 01 de abril de 2015)

de 2012, la relación entre formalidad e informalidad en el país, era de 24,80% para las empresas formales y de 75,9% para las informales.<sup>2</sup>

De esto se resalta la importancia de que empresas como ECOHUELLAS enfoque esfuerzos para una presencia dentro de los mercados en un principio locales y regionales, pasando posteriormente a los nacionales y al internacional; de manera que se vea reflejado el impacto de la formalidad y las empresas enfocadas correctamente mediante la debida orientación, articulación e implementación de sus estrategias para un mayor nivel de productividad, empleo, recaudo y gastos del gobierno. Debido a esto, se presenta el siguiente interrogante:

¿Cuál es el modelo de direccionamiento estratégico aplicado a la Corporación Ambiental ECOHUELLAS que mejore las oportunidades de mantenerse vigente en el mercado?

### **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Del planteamiento de este problema, se desglosan diversos cuestionamientos acerca de la investigación a realizar, los cuales se enuncian a continuación.

- ¿Cuál es el estado actual de la empresa Corporación Ambiental ECOHUELLAS de Pereira, en cuanto a la influencia de las variables internas y externas en su funcionamiento?
- ¿Cuáles son las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización, así como las estrategias más adecuadas a implementar en la compañía?
- ¿Cuál es el diseño del modelo de Direccionamiento Estratégico para lograr un mejoramiento importante de la empresa Corporación Ambiental ECOHUELLAS de Pereira?

---

<sup>2</sup> GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM Colombia 2012: Reporte Nacional (pdf en línea).

[https://www.icesi.edu.co/cdee/images/informes/colombia/REPORT\\_GEM\\_Colombia\\_2012.pdf](https://www.icesi.edu.co/cdee/images/informes/colombia/REPORT_GEM_Colombia_2012.pdf)  
(citado el: 01 de abril de 2015)

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de direccionamiento estratégico enfocado en la Corporación Ambiental ECOHUELLAS.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Corporación Ambiental ECOHUELLAS de Pereira, tomando como referencia la matriz de análisis de factores internos y externos.
- Realizar un análisis DOFA con las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas en los diagnósticos realizados previamente.
- Entregar a la corporación el documento que contiene el modelo de direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta los aspectos identificados con los objetivos anteriores, a través de la matriz de marco lógico.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente el ritmo de la economía se ve influenciado por muchos más factores que los de hace unos años o décadas atrás; tanto como la cultura de un consumismo debido a los avances tecnológicos que van acercando de manera casi irónica a las personas desconectándolas del mundo al reducir el contacto directo con dichas personas y otras más a su alrededor, como los diferentes esfuerzos de agruparse en diversos clústeres en que los países se benefician de los acuerdos que realizan para una expansión de sus mercados y de sus ventajas competitivas arraigadas en estas relaciones, van marcando las tendencias hacia dónde se dirigen los mercados.

Junto con esos factores recientemente han conllevado a un desmesurado uso de los recursos naturales y deterioro del medio ambiente, se han venido presentando las preocupaciones y las acciones tanto desde las personas de manera individual, como de comunidades enteras. Estos se ven reflejados en algunas nuevas políticas, tratados, y certificaciones que hacen a las empresas y por ende a los países más atractivos para las inversiones (entre otros factores más), en los cuales van generando preferencias, a la vez que bondades, en su estado financiero. Como ejemplo de esto, se puede dar un vistazo al protocolo de Kyoto<sup>3</sup> que regula las emisiones de seis gases de efecto invernadero en los países industrializados o a la certificación ISO 14001:2004<sup>4</sup> que da las pautas para que una organización identifique y controle su impacto en el medio ambiente además de poder mejorar constantemente su rendimiento con respecto a este factor, entre otras cosas.

Preocupaciones que se originan del efecto que trae esta cultura tecnológica, en donde el consumo de recursos eléctricos y combustibles, sean probablemente los causantes de cambios climáticos que vienen afectando las cosechas, las viviendas, infraestructuras, ecosistemas, y demás ente o elemento presente en el planeta. Los esfuerzos para reducir el impacto de la sociedad actual en el medio

---

<sup>3</sup> DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA. Protocolo de Kioto sobre el cambio climático (en línea).

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/environment/tackling\\_climate\\_change/l28060\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/environment/tackling_climate_change/l28060_es.htm)  
(citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>4</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 14000 - Environmentalmanagement (en línea). <http://www.iso.org/iso/iso14000> (citado el: 01 de abril de 2015)

ambiente no se han hecho esperar, aunque en cierto grado de aplicabilidad en unas regiones que en otras ya sea por cuestiones de competitividad, componentes ambientales, sociales, culturales, costumbres casi inquebrantables, y demás factores que impiden un accionar conjunto mayoritario, como es el caso de Colombia que es un país muy rico en sus recursos naturales, fauna y flora<sup>5</sup>, incluyendo el departamento Risaralda<sup>6</sup> de la misma manera con su variedad de pisos térmicos y su suelo que es parte de las áreas donde se produce el mejor café del mundo, siendo tesoros ambientales que se deben de cuidar, administrar y fomentar.

Son estas algunas razones por las que la Corporación Ambiental ECOHUELLAS de Pereira, debe aprovechar la importancia que se le viene dando en las empresas y la sociedad acerca de una conciencia ambiental, el de mejorar y reducir el impacto del deterioro a su vez que el consumo de los recursos naturales, una convivencia que vaya con miras en no sólo mantener el medio ambiente que nos rodea, sino también el de mejorarlo; a su vez de no olvidar la competitividad para mantener a flote las organizaciones y poder cumplir los objetivos que impliquen una productividad necesaria.

Es por todo lo anterior, esperándose beneficiar de las tendencias de una conciencia más amable con el planeta, el personal directivo de la corporación ha establecido dar un paso en busca de un mejoramiento de su organización, mediante la renovación de algunos aspectos de las estrategias y actividades que actualmente vienen desarrollando, esperando sobresalir dentro del mercado, tanto formal como informal.

---

<sup>5</sup> SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE BIODIVERSIDAD DE COLOMBIA. Biodiversidad en cifras (en línea). <http://www.sibcolombia.net/web/sib/cifras> (citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>6</sup> GOBERNACIÓN DE RISARALDA. Generalidades Departamentales (en línea). [http://www.risaralda.gov.co/site/main/web/es/generalidades-del-departamento\\_10](http://www.risaralda.gov.co/site/main/web/es/generalidades-del-departamento_10) (citado el: 01 de abril de 2015)

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1. MARCO TEÓRICO

Con el fin de comprender en cuáles campos del conocimiento se estará llevando a cabo el trabajo, se mencionarán de manera no muy extensa, los principales temas que sirven de soporte para los resultados presentados en instancias posteriores, y las razones contempladas de su importancia en el desarrollo del trabajo.

Para iniciar, se tomarán las palabras de Fred R. David, para saber lo que se requiere y se piensa abarcar, mediante el direccionamiento estratégico:

*La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.*<sup>7</sup>

De esta manera, para conseguir una mejora en el desempeño que se presenta en una organización, es necesario tener puntos de referencia, alguna manera de poder evaluar y comparar si se está avanzando, mejorando, deteriorando, estancando o algún otro estado, acerca de su funcionamiento y por ende de su razón social. Si bien el punto de vista desde el cual se observen los parámetros cualitativos será determinante para una propuesta concreta y acertada, incluir como base para el diagnóstico de la organización la matriz DOFA es esencial<sup>8</sup>, con su respectiva matriz de factores para medir dichos parámetros cualitativos.

Es un instrumento que a través de un manejo de variables que se determinan mediante la valoración de la organización, se pueden encontrar estrategias, acciones, medidas a tomar para combatir los elementos desfavorables para el

---

<sup>7</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Pearson Educación, 2003. p. 5. ISBN 970-26-0427-3

<sup>8</sup> RAMÍREZ ROJAS, José Luis. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas (en línea).

<http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf> (citado el: 01 de abril de 2015)

desempeño de la organización y potenciar los favorables. Esta matriz obtiene su nombre por las iniciales de las variables que maneja: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, en donde a partir de aplicar dichas variables en la organización y su entorno, se puede realizar el cruce de estas (combinando las internas y externas), para obtener la visión de cuáles son los aspectos a mantener y a mejorar, con un apoyo de las variables positivas hacia las negativas.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
<b>AMENAZAS</b>	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Tabla 1. Matriz DOFA. Fuente Universidad Nacional de Colombia

La tabla muestra la manera de realizar los cruces de variables, estas se obtienen mediante la recopilación de la información pertinente; en cada cruce se obtienen las siguientes observaciones.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.<sup>9</sup>

Además de la matriz DOFA, es necesario el uso de otras matrices más representativas, más específicas de las cuales se podrán inferir conclusiones en apartados puntuales de la organización. Dependiendo de la naturaleza de la información, pudiendo ser primaria o secundaria, y habiendo identificado el mercado o población de la cual se requiere, es necesario utilizar ciertas técnicas de recolección de información empleadas en las investigaciones de mercados; para el caso de la información secundaria (obtenida por otros, que ya está recolectada), se determinaría las fuentes de las cuales se puedan obtener la información y su factibilidad, para la información primaria (generada, obtenida por quien realiza el estudio o investigación), se acudiría a diversos elementos.

Las encuestas implementadas de manera telefónica, por correo físico, por correo electrónico, en persona, mediante algún formulario en Internet, etc., son las que más se conocen y las que pueden ir estructuradas por el que realiza la labor, limitando generalmente la respuesta de los encuestados para una mejor tabulación de los datos; para obtener información también se puede contar con las entrevistas, que demandan más tiempo que las encuestas adoptando un enfoque más personal y a su vez una mayor dificultad para generalizar y tabular los resultados de la recolección de información, una opción para esta técnica son las sesiones de grupo, en donde a través de la interacción entre el moderador y los encuestados, se obtendrá la información. Otras técnicas que resultan ser una alternativa más compleja son las de observación, paneles y método Delphi<sup>10</sup>, entre otras.

Estos estudios y herramientas son ampliamente usados para definir productos, servicios, establecer factibilidades y grados de aceptación de algún concepto en un mercado específico arrojando con resultados y conclusiones útiles, que

---

<sup>9</sup> PARRA, Jorge. Planeación estratégica territorial – La matriz DOFA (en línea).  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)  
(citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>10</sup> Método de llegar a un consenso entre un grupo de personas o expertos, mediante opiniones a través de preguntas repetidas sobre un asunto específico.

justifican la metodología empleada para la confiabilidad de las decisiones a tomar.<sup>11</sup>

Todo esto con el fin de tener los análisis e información necesaria para aplicar la planeación estratégica que consta de realizar un diseño de “qué hacer” de manera estructurada basados en la administración por objetivos, fomentando los escenarios para llegar al éxito de lo que se busca. Pudiéndose resumir en un proceso de cuatro etapas que consisten en ¿qué se quiere lograr?, ¿en qué situación está?, ¿qué se puede hacer?, y ¿qué se va a hacer? Cada una de estas etapas respaldadas en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del qué ser sobre el qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo

---

<sup>11</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Octava edición. México: Pearson Educación, 2008. 656 p. ISBN 978-970-26-1186-8

- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, concededor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.<sup>12</sup>

Para plantear el modelo de direccionamiento estratégico, se tendrán en cuenta las premisas de la teoría de administración estratégica, que con el impulso de aplicar la planeación estratégica, se va sistematizando los procesos que se lleven en el momento contrastándolos con las capacidades con las que cuenta la organización y a su vez con la dinámica que se presente en el mercado. Implementando con la mencionada teoría de administración, el pensamiento, planeación y gerencia estratégica, con el fin de brindar una actitud más proactiva a la organización con respecto a su entorno, a su futuro, a su rumbo del cual al final del proceso se realizará una evaluación de lo planteado, comprobando los resultados de la formulación y ejecución de las estrategias, con acompañamiento de la matriz DOFA y matrices de evaluación.

A pesar de que actualmente (a diferencia de sus inicios), las teorías administrativas se encuentran fundamentadas con un enfoque más humanista, tomando a las personas como parte vital de las organizaciones y su fomento como base para un progreso<sup>13</sup>, la idea de este modelo inicial de direccionamiento basado en la administración estratégica que bien se pudiera dar como orígenes a los principios de la teoría administrativa científica, será para impulsar los demás elementos que constituyen a la organización, con miras a un futuro renovar el enfoque de la corporación para superar tanto las expectativas externas como las

<sup>12</sup>PARRA, Jorge. Planeación estratégica territorial – Planeación estratégica (en línea). [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm) (citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. México: McGraw-Hill, 2006. p. 12. ISBN 970-10-5500-4

internas, que como en un principio se mencionó, la base para el desarrollo del trabajo sería ir evaluando y conceptualizando los aspectos necesarios para proponer y aplicar el modelo, las estrategias y cambios que sean importantes.

## 4.2. MARCO CONCEPTUAL

Para las personas algo que tenga un nombre reconocido, algún indicio de que lo que van a adquirir (ya sea un producto o un servicio), sea una cualidad atractiva a la hora de escoger la opción para invertir su dinero y también su tiempo, si bien muchas veces lo dice un refrán popular “lo barato sale caro”, no siempre es un indicador de lo que es mejor para dichas necesidades.

Esto se traduce en elementos que brindan ventajas en la competitividad de las organizaciones, que se refleja tanto en la calidad de lo ofertado como en su costo para el mercado, buscando facilitarle al consumidor una solución al principio de economía en donde las personas enfrentan disyuntivas a la hora de tomar decisiones<sup>14</sup>, mediante el respaldo de alguna entidad que dé su visto bueno ante lo que se está realizando y cómo se está realizando para brindarle a los consumidores; es ahí donde la certificación ISO, se puede considerar como una necesidad para las organizaciones, con el fin de garantizar un proceso que se maneja y un producto/servicio resultado de este proceso, confiable.

Generalmente las grandes empresas además de estar bien posicionadas en el mercado, ya poseen las certificaciones pertinentes, debido a su gran capital y su necesidad para incursionar en mercados más globalizados y competitivos, pero caso diferente pasa con las MIPYMES, al tener un menor grado de dominio en grandes nichos de mercado, la falta de certificaciones son unas limitantes para una mejor aceptación para los posibles clientes; un ejemplo de esto son los requisitos para un comercio internacional, en donde las medidas y regulaciones que se adoptan como mínimos, dan a entender un filtro para todas aquellas organizaciones que aún no optan por obtener esos reconocimientos y certificaciones.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> MANKIW, N. Gregory. Principios de economía. Sexta edición. México: CengageLearning, 2012. 888 p. ISBN 607-481-829-0

<sup>15</sup> RODRÍGUEZ FONSECA, Fernando. Incidencia de la Norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo. Revista Ciencias Estratégicas (en línea)  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151325816011> (citado el: 01 de abril de 2015)

Además para progresar y competir con otras empresas de los mercados a mayor escala, se conforman clústeres, para un avance y un beneficio mutuo entre las organizaciones integrantes de esta misma área empresarial. Buscando un beneficio y un impulso para desarrollar las economías a través de un incremento en sus actividades, reflejando estos efectos en la sociedad generando empleo, el pago de impuestos, la reducción de niveles de informalidad en las empresas y las personas naturales.

Dentro de ir creando un perfil de necesidades a satisfacer para conocer, la investigación del mercado es de gran importancia, sea del nivel y profundidad que se requiera o se tenga la capacidad de gestar. Es necesario tener bien claro los aspectos que conforman, en donde ya sea de manera colectiva o individual se pueden beneficiar mediante los estudios o investigaciones de mercado, las cuales algunas veces pueden llegar a ser costosas para empresas que no poseen el suficiente respaldo financiero, para llevar a cabo una investigación que demande muchos recursos y de manera consecuente una gran confiabilidad a su vez que la visión de las necesidades del mercado, pudiendo ser la información recopilada de naturaleza primaria que es resultado del trabajo y el desarrollo de la investigación como trabajo de campo, o de naturaleza secundaria que en ocasiones hay empresas que se dedican exclusivamente a generar esta información para ofrecerla como producto a las organizaciones que deseen obtenerla.

Ejemplo de ello es la recolección de información por parte del gobierno con el fin de tener una mayor claridad de qué es lo que ocurre dentro de su territorio, con sus habitantes, con sus ciudades, empresas y demás elementos. Claro está que la información se presentará como de tipo cualitativa y cuantitativa, en donde según el enfoque y lo necesario dentro de la investigación, se dará de un tipo más que del otro.

De esta manera, mediante la información que se tenga recopilada respecto al mercado y sus necesidades, se puede generar un portafolio de servicios, acondicionado tanto para la región, en lo contemplado por los elementos corporativos como son la razón social, misión, visión, servicios en capacidad de prestar, personal y herramientas disponibles, entre otros. Siendo esto el objetivo de la corporación que al optar por un direccionamiento estratégico, busca escalar en su posicionamiento y en su desempeño.

### 4.3. GLOSARIO

Es importante presentar las definiciones de conceptos que servirán de reseña para simplificar el entendimiento del documento, además con esto contar con un pequeño glosario a manera de introducción para consultas que se puedan dar.

*Certificación ISO:* Según el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec), es el procedimiento mediante el cual una tercera parte diferente al productor y al comprador asegura, por escrito, que un producto, un servicio o un proceso, cumple con los requisitos especificados.<sup>16</sup>

*Clúster:* Es una concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten el interés por un sector económico y estratégico concreto. Estas “asociaciones” generan una colaboración que permite a sus miembros abordar proyectos conjuntos de todo tipo, desde actividades de difusión y fomento del sector, hasta proyectos de I+D+i, o de creación de capacidades compartidas.<sup>17</sup>

*Competitividad:* Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> POSADA MORENO, Gustavo. ¿Qué y para qué la certificación ISO? (en línea).  
[http://www.degerencia.com/articulo/que\\_y\\_para\\_que\\_la\\_certificacion\\_iso](http://www.degerencia.com/articulo/que_y_para_que_la_certificacion_iso) (citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>17</sup> MADRID NETWORK. Qué es un cluster (en línea).  
[http://www.madridnetwork.org/red/que\\_es\\_cluster/concepto\\_cluster](http://www.madridnetwork.org/red/que_es_cluster/concepto_cluster)(citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>18</sup> DE LA FUENTE, Osvaldo. Competitividad (en línea).  
<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad> (citado el: 01 de abril de 2015)

*Corporación:* Surge de la voluntad de varias personas pueden ser naturales o jurídicas cuyo objeto social va dirigido hacia la comunidad en general o a un grupo de asociados o corporados para propender por el bienestar de determinado sector social, colectividad o gremial.<sup>19</sup>

*Información cualitativa:* Son datos, variables y demás conceptos que no se obtiene a manera de números, hacen parte de categorías o atributos.

*Información cuantitativa:* Son datos, variables y demás conceptos que se obtienen a manera de números, se considera también que es medible.

*Información primaria:* Es toda aquella obtenida a partir de una investigación de mercados de contenido específico; por tanto, la investigación de mercados se clasifica como información primaria.<sup>20</sup>

*Información secundaria:* Es toda aquella que ya ha sido recopilada, publicada o que se encuentra disponible, y que fue elaborada con un objetivo diferente al de resolver el problema de la investigación de mercados.<sup>21</sup>

*Informalidad:* Ajustándola al área de la economía, es toda actividad económica que, en general, estaría sujeta a impuestos si fuera declarada a las autoridades tributarias.<sup>22</sup>

*Mercado:* Es el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Sistema de Información de Personas Jurídicas de Secretaría General (en línea).

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/home/servicios.htm>(citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>20</sup> STELLA DOMÍNGUEZ@. Las fuentes de información primaria (en línea).

<http://www.stelladominguez.com/2011/03/infprimaria/>(citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>21</sup> STELLA DOMÍNGUEZ@. Las fuentes de información secundaria (en línea).

<http://www.stelladominguez.com/2011/03/infsecundaria/>(citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>22</sup> SCHNEIDER, Fiedrich y ENSTE, Dominik. Ocultándose entre sombras - El crecimiento de la economía subterránea (pdf en línea).

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues30/esl/issue30s.pdf>(citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>23</sup> MERCADO.US. Definición de Mercado (en línea).

[http://www.mercados.us/financieros/capitales/segmentacion/definicion\\_de\\_mercado/](http://www.mercados.us/financieros/capitales/segmentacion/definicion_de_mercado/)(citado el: 01 de abril de 2015)

*MIPYMES:* Es toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda conjuntamente a los parámetros de cada país para las micro (incluidas las famiempresas), pequeña y mediana empresa.<sup>24</sup>

*Portafolio de servicios:* Es como un Curriculum Vitae de tu empresa, es un documento donde está incluida toda la información básica y necesaria de tu empresa para que tus futuros clientes conozcan tus productos o servicios brindándoles confianza y profesionalidad.<sup>25</sup>

#### **4.4. MARCO CONTEXTUAL**

Este trabajo aplicado a la Corporación ambiental ECOHUELLAS, se llevará a cabo en Risaralda, departamento del centro occidente colombiano, conocido por ser parte del Eje Cafetero y por algunas importantes industrias emplazadas en sus municipios. Situado en una ubicación estratégica que además de llamarlo el Eje Cafetero es en algunos casos conocido como zona central del Triángulo de Oro, el departamento limita con los departamentos de Antioquia, Caldas, Tolima, Chocó, Quindío y Valle del Cauca.

Con sus 14 municipios en los que se resalta la localidad del área metropolitana; en su capital Pereira o la Perla del Otún, se encuentra el domicilio de la corporación donde se centraría la principal área de influencia de su razón social. La región del área metropolitana (Pereira, Dosquebradas y La Virginia) cuenta para el año 2009 con una población cercana a los 590.000 habitantes en donde de la población ocupada (cerca de 240.000 personas) el 46,8% se encuentra en el campo formal, abarca la principal concentración poblacional y económica del departamento, en cuanto a las sociedades constituidas el número se eleva a 467.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup>VÁQUIRO C, José Didier. Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Definición y clasificación de la MIPYMES (en línea). <http://www.pymesfuturo.com/Pymes.htm> (citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>25</sup> SANTIAGO. Portafolio de servicios para tu empresa (en línea). <http://www.hormigamillonaria.com/2010/11/09/portafolio-de-servicios-para-tu-empresa/> (citado el: 01 de abril de 2015)

<sup>26</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA y DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional 2009 Risaralda (pdf en línea). [http://www.dane.gov.co/files/icer/2009/risaralda\\_icer\\_II\\_sem\\_09.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2009/risaralda_icer_II_sem_09.pdf) (citado el: 01 de abril de 2015)

El sector en que se encuentra ubicada la corporación, se puede resumir en las organizaciones vinculadas o registradas a la CARDER, unas 89 Organizaciones No Gubernamentales Ambientalistas (ONGAS) que hacen parte del listado que dicha corporación maneja, además de las otras privadas registradas en una categoría general de actividades económicas, como por ejemplo para algunas entidades sin ánimo de lucro con: 9999 - Actividad No Homologada CIU v4, 9499 - Actividades de otras asociaciones n.c.p., 9609 - Otras actividades de servicios personales n.c.p., 8299 - Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p., entre otras.

#### **4.5. MARCO JURÍDICO**

Algunas de las consideraciones a tener en cuenta para el desarrollo del trabajo y del funcionamiento de la corporación (al poder ser clasificada como una entidad sin ánimo de lucro), se contemplan dentro de la Constitución Política de Colombia, el Código Civil, la normatividad de la Cámara de Comercio de Pereira con sus requisitos para las empresas, la Superintendencia de Sociedades, demás entidades y apartados en que los se limiten y rijan lo contemplado en la razón social de la corporación y el trabajo en sí; como por ejemplo estatutos tributarios acordes a las corporaciones. Incluyendo dentro de estas consideraciones, las siguientes:

- Decreto Ley 2811 de 1974: Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.
- Ley 99 de 1993: se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.
- Ley 190 de 1995: normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.
- Ley 222 de 1995: se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.
- Ley 23 de 1973: se conceden facultades extraordinarias al Presidente de la República para expedir el Código de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones.

- Ley 491 de 1999: se establece el seguro ecológico, se modifica el Código Penal y se dictan otras disposiciones.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Estetrabajo o investigación se encuentra caracterizada por tener rasgos de la descriptiva, estudio de caso y cualitativa (diseño de investigación-acción) debido a su naturaleza de estar enfocada en un sujeto y área de interés que se puede ver como una con características únicas. Algunos actores que influyen en el tipo de investigación serán los internos (funcionarios, contratistas) y externos (comunidad, entidades municipales, clientes), que interactúan en el análisis situacional de la corporación ambiental ECOHUELLAS de Pereira desde donde se identificarán las estrategias a seguir junto con los factores necesarios para que los objetivos del trabajo y el direccionamiento sean alcanzados. El método de investigación implementado es principalmente el analítico, en donde se estudian las partes de un todo (en este caso la corporación), con el fin de estudiar de manera integrada sus partes para poder recolectar la información acorde y los criterios para definir el direccionamiento de la corporación.

### **5.2. ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.2.1. Delimitación temática.**

Luego de haber formulado los objetivos, el trabajo se extiende desde el análisis inicial de los elementos de la corporación hasta la construcción de las matrices interna, externa y DOFA de la corporación, por medio de herramientas de la investigación de mercados para la recolección de información necesaria y luego plantear el modelo de direccionamiento estratégico pertinente a este caso en particular.

#### **5.2.2. Delimitación temporal.**

Al ajustarse al posterior cronograma de actividades y los estimados de tiempos necesarios para el desarrollo satisfactorio de los objetivos y obtener los resultados

a presentar, se realizará el trabajo en el año 2014 entre tres y cuatro meses de duración partiendo después de la mitad del mes de abril.

### 5.2.3. Delimitación espacial.

Al tener la corporación su domicilio actual y su principal campo de acción definido en la ciudad de Pereira, se podrá extender el trabajo al Área Metropolitana y al departamento de Risaralda, influyendo esto en analizar su principal mercado real y potencial.

## 5.3. DISEÑO ESTADÍSTICO

### 5.3.1. Definición de la población.

La población estará conformada de diversas maneras, dependiendo del rol que desempeña dentro o con la corporación; se tomarán entonces los clientes activos, los pasados y los posibles clientes en la Región; los integrantes de la corporación, además de las empresas, organizaciones e instituciones que de manera pertinente sean influyentes en el funcionamiento de la corporación (ejemplo: proveedores, competencia).

### 5.3.2. Definición de la muestra.

La muestra determinada mediante el tipo de muestreo acorde para el caso ya sea probabilístico o no probabilístico, termina siendo toda la población, al ser en este caso lo suficientemente pequeña para que los recursos de ejecución y el tiempo no sean considerables, por lo cual es recomendado realizar un censo para la recolección de información.

### 5.3.3. Técnicas y procedimientos para la recolección de la información.

A través de encuestas ya sean físicas o telefónicas a los actores externos de la corporación, entrevistas a profundidad con los actores internos, al igual que la observación para los diferentes elementos a tener en cuenta en el análisis de las matrices.

Esta manera de recolectar la información y los apartados a tener en cuenta, se verán ajustados a la situación de la corporación, además precisar del visto bueno del personal gerencial y administrativo de ésta, junto con el visto bueno del director del trabajo de grado, considerando que tiene cierta experticia al haber estado al frente de otras labores de direccionamiento estratégico. Todo esto ajustado al marco teórico presentado en este documento.

## 6. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA CORPORACIÓN AMBIENTAL ECOHUELLAS

### 6.1. PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA

1. ¿Cuáles son las características con las cuales cuenta la empresa que le permitirían incursionar en nuevos nichos de mercado a nivel nacional?  
(Selección múltiple)

Concepto	Personal calificado y competente	Conocimiento de regulaciones	Reconocimiento en el mercado	Experiencia	Curva de aprendizaje - Mejora de indicadores	Variedad en el portafolio de servicios	Cumplimiento de estándares de calidad	Conciencia de los mercados	Otros
1	1	1	0	1	0	1	1	0	0
2	1	1	0	0	0	1	1	0	0
Total	2	2	0	1	0	2	2	0	0
% individual	100%	100%	0%	50%	0%	100%	100%	0%	0%
% grupal	22,20%	22,20%	0%	11,20%	0%	22,20%	22,20%	0%	0%

Tabla 2. Características con las cuales cuenta la empresa que le permitirían incursionar en nuevos nichos de mercado a nivel nacional. Fuente autores

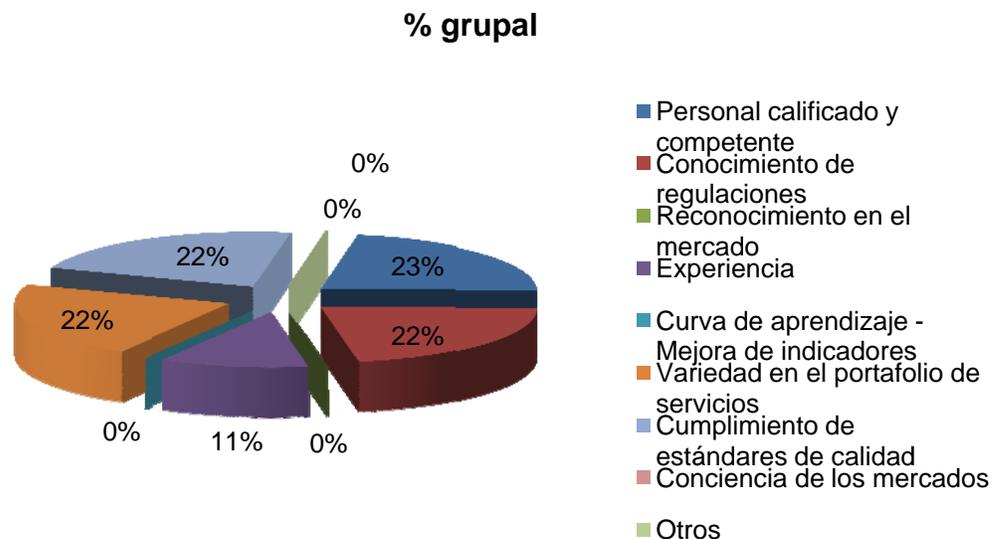


Figura 1. Características con las cuales cuenta la empresa que le permitirían incursionar en nuevos nichos de mercado a nivel nacional. Fuente autores

De acuerdo a los resultados presentados por las personas encargadas de la dirección de la Corporación, se evidencia un peso entre varios aspectos que benefician la incursión en nuevos nichos de mercado a nivel nacional.

Sin embargo, de las 8 variables tomadas en cuenta, son 3 en las que se deben que enfocarse más para alcanzar un mayor nivel de incursión. Teniendo presente que el reconocimiento en el mercado, la curva de aprendizaje – mejora de indicadores y la conciencia acerca de los mercados son las que más afectan para extender la influencia y abarcar un mayor nivel de demanda para el beneficio de la corporación, sin descuidar las otras variables teniéndolas como base para fomentar el desarrollo de las que reducen la incursión.

Una buena manera de mejorar el impacto de estas variables, puede ser un análisis del impacto de la imagen que proyecta la empresa, resultado de un balance de cómo se viene difundiendo los servicios de la corporación al mercado inicialmente local para pasar de una instancia local a una regional, y a un corto-mediano plazo, nacional.

Además, es necesario poner atención a la variable que representa nivel de experiencia que se posea; para sacar el mayor provecho de cada proceso que lleve a cabo la corporación correspondiente a su razón social, se puede vincular el análisis de las labores realizadas previamente junto a un desarrollo de indicadores. Debido a que esta variable posee una naturaleza de alguna manera lineal, es algo que se va desarrollando con el tiempo.

2. ¿Cuál es la percepción acerca de la capacidad financiera y tecnológica de la empresa? (Calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor y 5 la mayor)

Concepto	Rentabilidad	Capacidad de endeudamiento	Liquidez	Capacidad de inversión	Constante actualización del KnowHow
1	4	2	2	3	5
2	4	1	2	4	4
Total	8	3	4	7	9
Promedio	4	1,5	2	3,5	4,5
% grupal	80,00%	30,00%	40,00%	70,00%	90,00%

Tabla 3. Capacidad financiera y tecnológica de la empresa. Fuente autores

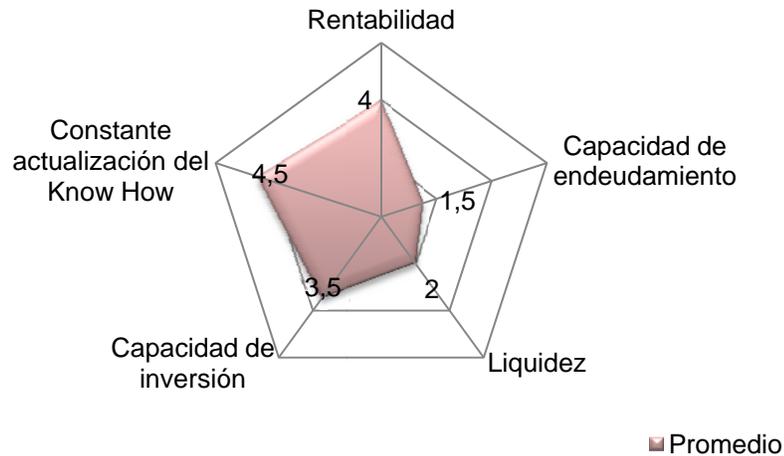


Figura 2. Capacidad financiera y tecnológica de la empresa. Fuente autores

Teniendo en cuenta la opinión del personal directivo de la Corporación, la capacidad tecnológica y financiera tiene un nivel aceptable, aunque mejorable en muchos aspectos.

La característica con menor impacto, es la capacidad de endeudamiento, que junto a la liquidez, representa un obstáculo en términos de corto plazo para una eventual mejora de equipos o de algún gasto que se deba cubrir en el momento del cumplimiento de trabajos que requieran dicho flujo de dinero.

Por otro lado, la capacidad de inversión, la rentabilidad y la constante actualización del *KnowHow*, brindan un panorama de mejoras potenciales a través de una buena dirección de los recursos.

A pesar de no obtener la máxima calificación, se mantiene en términos generales por encima del término medio respecto a las calificaciones.

3. ¿Cuál es la importancia de la calidad para cada uno de los aspectos?  
(Calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor y 5 la mayor)

Concepto	Obtener certificaciones/avales/licencias	Aplicar a licitaciones o proyectos	Obtener reconocimiento	Mejoramiento de procesos	Generar mayor credibilidad y confianza	Lograr satisfacción de los clientes	Obtener mayor rentabilidad	Mejorar la competitividad de la empresa
1	5	4	5	4	5	5	4	5
2	5	5	5	4	5	5	5	4
Total	10	9	10	8	10	10	9	9
Promedio	5	4,5	5	4	5	5	4,5	4,5
% grupal	100,00%	90,00%	100,00%	80,00%	100,00%	100,00%	90,00%	90,00%

Tabla 4. Importancia de la calidad. Fuente autores

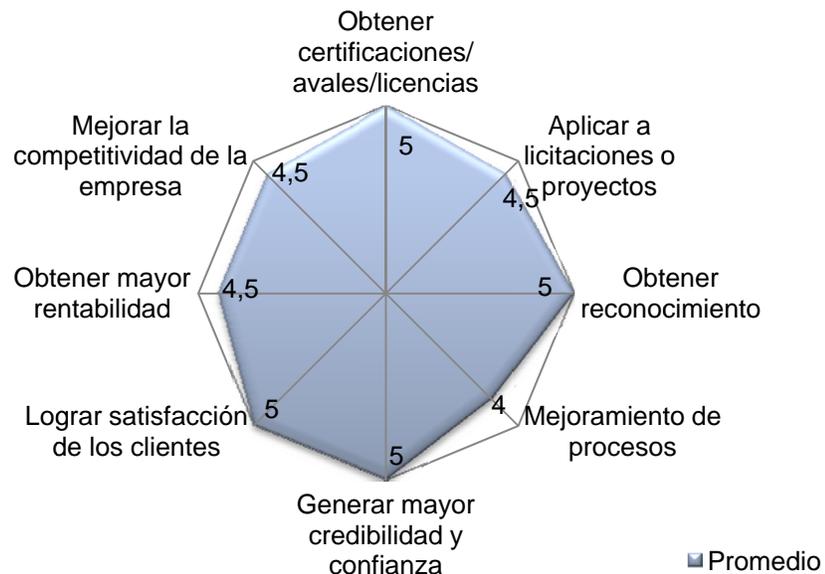


Figura 3. Importancia de la calidad. Fuente autores

Por parte de los directivos de la Corporación, la importancia y la actualidad respecto a los aspectos relacionados, es muy bueno el panorama; teniendo en cuenta que la tendencia en los mercados es de ser más que un lujo o un logro destacable, es una necesidad para tener una mayor incursión, mayor posicionamiento, mayor competitividad. Resulta de esta manera necesario, el mejoramiento de los procesos que viene desarrollando la Corporación, con el fin de balancear todos los aspectos a un óptimo estado, y así a través del uso de mejores herramientas y una mayor estructuración y documentación, se alcancen logros y mejoras necesarias para alcanzar una certificación en

las normas ISO y el cumplimiento de requisitos solicitados dentro de algunas licitaciones.

4. ¿Cuál es el grado de vinculación del personal en la toma de decisiones por parte de la gerencia? (Selección única)

Concepto	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1	0	1	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	1	1	0	0	0
% individual	50%	50%	0%	0%	0%
% grupal	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 5. Grado de vinculación del personal en la toma de decisiones por parte de la gerencia. Fuente autores

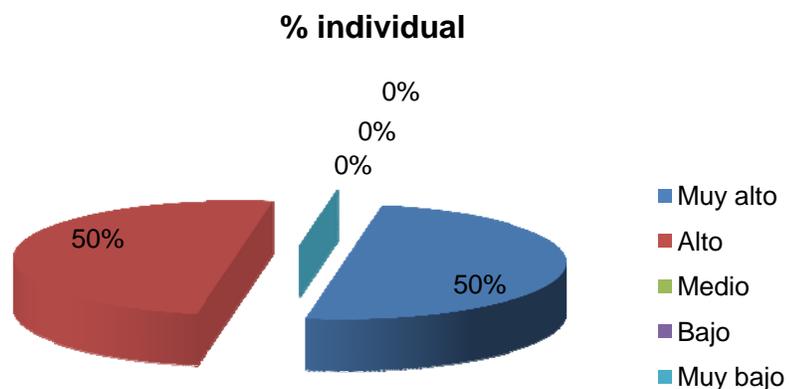


Figura 4. Grado de vinculación del personal en la toma de decisiones por parte de la gerencia. Fuente autores

Para la mitad del personal directivo, la percepción de la vinculación del personal en la toma de decisiones por parte de la gerencia es muy alta, mientras que a la otra mitad del personal es alta. Un buen indicador de la articulación de todos los actores de la Corporación en el funcionamiento y mejoramiento de esta.

Sin alcanzar una valoración completa de muy alta, puede entenderse como un grado de independencia al final de la toma de decisiones, buscando centrar las opiniones y las mejores alternativas para el futuro de la empresa en caso de decisiones erradas del personal por una percepción limitada del

resultado, ya sea para pocos o muchos niveles de jerarquización dentro de la Corporación.

5. ¿Cuál es la existencia de incentivos adicionales al salario como mecanismo de motivación para el personal? (Selección única)

Concepto	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1	0	1	0	0	0
2	0	1	0	0	0
Total	0	2	0	0	0
% individual	0%	100%	0%	0%	0%
% grupal	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 6. Existencia de incentivos adicionales al salario como mecanismo de motivación para el personal. Fuente autores

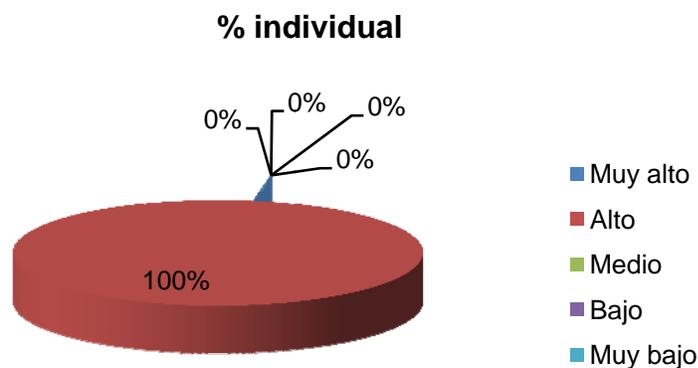


Figura 5. Existencia de incentivos adicionales al salario como mecanismo de motivación para el personal. Fuente autores

A pesar de que todo el personal tiene una percepción de los incentivos alta, el mejor escenario sería que fuera muy alta, complementado con otros incentivos en el área de desarrollo humano y profesional.

Cabe resaltar que no es para nada reprochable ni alarmante que no obtenga este aspecto una máxima valoración en la Corporación. El manejo integral y mejoramiento continuo de la parte humana de la Corporación y de cualquier organización es vital para una mayor productividad, sentido de pertenencia, lealtad, rentabilidad, estabilidad y vida comercial, entre otros aspectos. Teniendo en cuenta que dichos incentivos se ven condicionados

por el desempeño, la satisfacción del cliente y la rentabilidad con la que cuenta la Corporación en el momento.

6. ¿Cuál es el nivel de compromiso y aporte al crecimiento de la organización por parte de todo el personal? (Selección única)

Concepto	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1	1	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	2	0	0	0	0
% individual	100%	0%	0%	0%	0%
% grupal	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 7. Compromiso y aporte al crecimiento de la organización por parte de todo el personal. Fuente autores

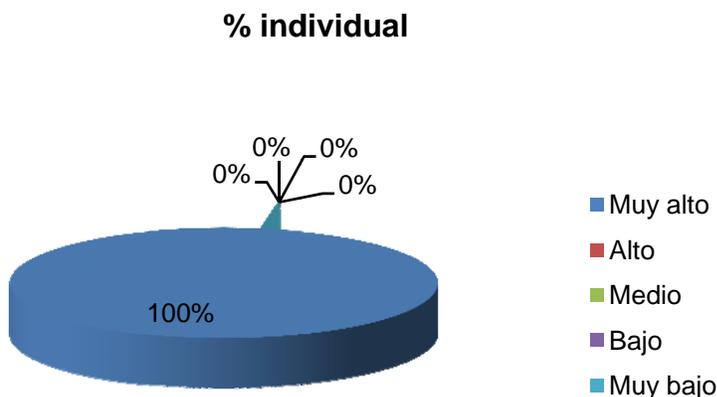


Figura 6. Compromiso y aporte al crecimiento de la organización por parte de todo el personal. Fuente autores

Encontraremos que al encontrarse en la máxima calificación de percepción acerca del compromiso y aporte al crecimiento de la organización por parte de todo el personal de la Corporación, resulta ser un buen indicador acerca del estado de vinculación al proceso de crecimiento de la Corporación apoyados en la parte humana.

Sirviendo como una sólida base para muchos otros procesos y la confiabilidad de los resultados esperados que puedan estar proyectados. Sin

embargo no se debe descuidar para que no resulte ser una especie de talón de Aquiles en el futuro.

7. ¿Cuál es el grado de comunicación desde la gerencia hacia todos los demás procesos? (Selección única)

Concepto	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1	1	0	0	0	0
2	0	1	0	0	0
Total	1	1	0	0	0
% individual	50%	50%	0%	0%	0%
% grupal	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 8. Grado de comunicación desde la gerencia hacia todos los demás procesos. Fuente autores

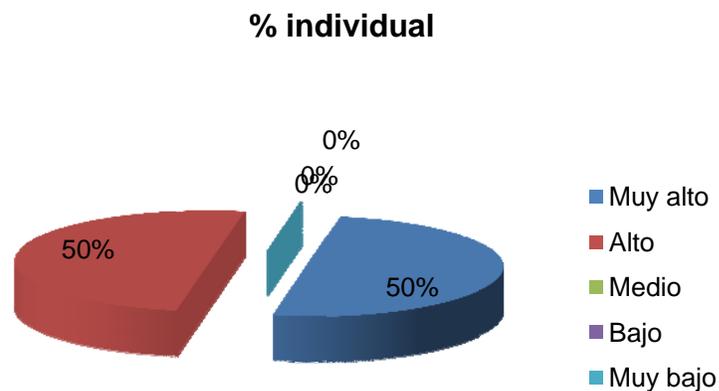


Figura 7. Grado de comunicación desde la gerencia hacia todos los demás procesos. Fuente autores

Para un buen desarrollo y eficiencia en las labores que se realicen dentro de la Corporación y por fuera de ella manteniendo obviamente el vínculo, es necesario tener claridad en los objetivos, las necesidades, los obstáculos a sortear y los métodos a emplear en cada una de las tareas. Para el caso percibido por el personal gerencial y administrativo, se dividen en cargas iguales las opiniones, pero con buen resultado, entre muy alto y alto el grado de comunicación desde la gerencia hacia todos los demás procesos. De todas formas, es necesario fortalecer tanto la comunicación horizontal como

la ascendente y descendente dentro de la Corporación para un mejor desempeño.

8. ¿Existen programas de capacitación que permitan a los funcionarios obtener un mejor desempeño y conocer los demás procesos? (Selección única)

Concepto	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
1	0	0	1	0	0
2	0	1	0	0	0
Total	0	1	1	0	0
% individual	0%	50%	50%	0%	0%
% grupal	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%

Tabla 9. Existencia de programas de capacitación que permitan a los funcionarios obtener un mejor desempeño y conocer los demás procesos. Fuente autores

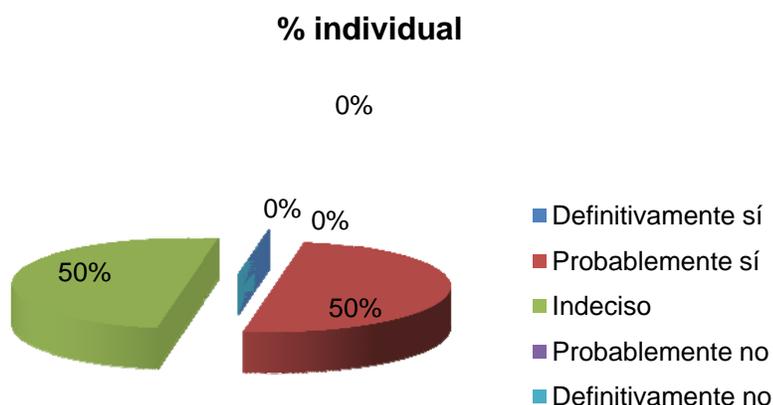


Figura 8. Existencia de programas de capacitación que permitan a los funcionarios obtener un mejor desempeño y conocer los demás procesos. Fuente autores

Para el personal administrativo resulta algo incierto, de acuerdo a las respuestas que se brindaron en este apartado acerca de alternativas para la capacitación de los funcionarios, en miras de obtener un mejor desempeño y un mayor conocimiento acerca de los procesos.

Este resultado debe generar una alerta para que sean mayores los esfuerzos por parte de la gerencia, en tener un personal más capacitado y enfocado a

las necesidades de la Corporación, de esta manera optimizar tanto el tiempo, los recursos como los resultados reflejados en satisfacción del cliente y rentabilidad de la Corporación.

9. ¿Existen mecanismos de control y evaluación en los diferentes procesos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos? (Selección única)

Concepto	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
1	1	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	2	0	0	0	0
% individual	100%	0%	0%	0%	0%
% grupal	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 10. Existencia de mecanismos de control y evaluación en los diferentes procesos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos. Fuente autores

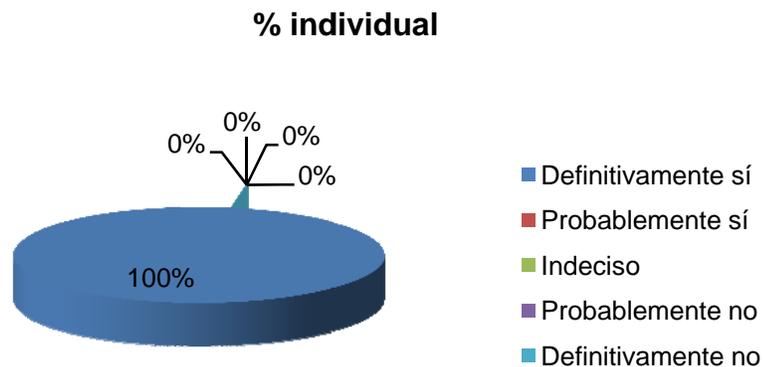


Figura 9. Existencia de mecanismos de control y evaluación en los diferentes procesos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos. Fuente autores

La retroalimentación dentro de un proceso siempre es necesaria, para evaluar, para medir, para corregir lo negativo, para fortalecer y fomentar los aspectos positivos, de manera en que la mejora continua se mantenga presente.

Para el personal gerencial y administrativo, la opinión acerca de la existencia de estos mecanismos es una realidad latente. Desde un comienzo aplicados

para obtener una lectura del cumplimiento tanto de los objetivos como la de la misión de la Corporación.

10. ¿Cuáles son las medidas que se toman cuando no se cumplen los objetivos de los procesos? (Selección múltiple)

Concepto	Evaluación de causas	Identificación de fallas	Evaluación de efectos	Implementación de estrategias para evitar una nueva ocurrencia	Seguimiento continuo del proceso	Ninguna	Otra
1	1	1	1	1	0	0	0
2	1	1	1	1	0	0	0
Total	2	2	2	2	0	0	0
% individual	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%
% grupal	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 11. Medidas que se toman cuando no se cumplen los objetivos de los procesos. Fuente autores

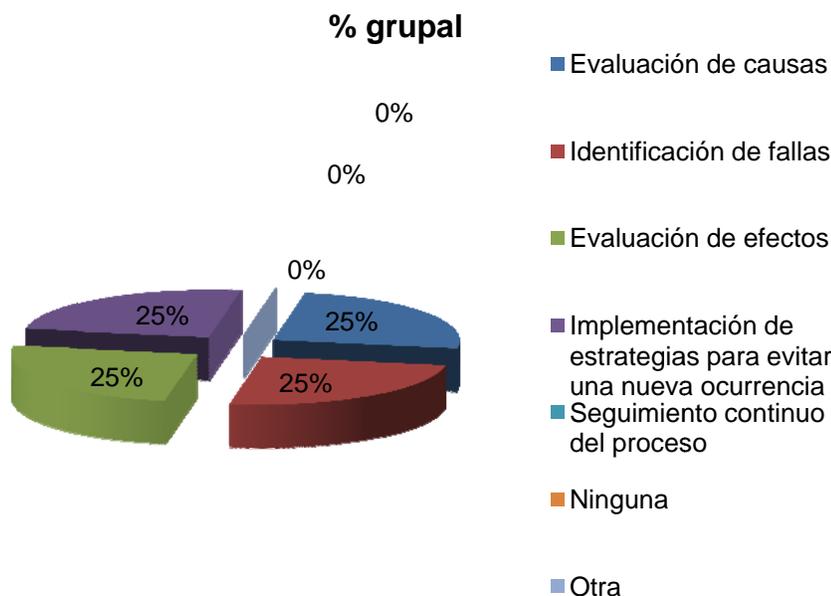


Figura 10. Medidas que se toman cuando no se cumplen los objetivos de los procesos. Fuente autores

De acuerdo a la opinión del personal administrativo y gerencial de la Corporación, al momento de no cumplir los objetivos de los procesos, se realiza un riguroso estudio del porqué de estos resultados. Reflejado esto en

una igual calificación para la evaluación de las causas, identificación de las fallas, la evaluación de los efectos y la implementación de estrategias para evitar una nueva ocurrencia.

Sin embargo, el seguimiento continuo del proceso no se ve tan favorecido hasta el momento por la Corporación como medida a tomar, siendo necesario una vigilancia antes, durante y después del proceso, para mejorar los resultados, el número de éxitos y establecer medidas en el transcurso de la ejecución para cumplir con los objetivos en su totalidad.

11. ¿Existe vinculación de los clientes externos en la ejecución de proyectos teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias? (Selección única)

Concepto	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
1	1	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	2	0	0	0	0
% individual	100%	0%	0%	0%	0%
% grupal	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 12. Vinculación de los clientes externos en la ejecución de proyectos teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias. Fuente autores

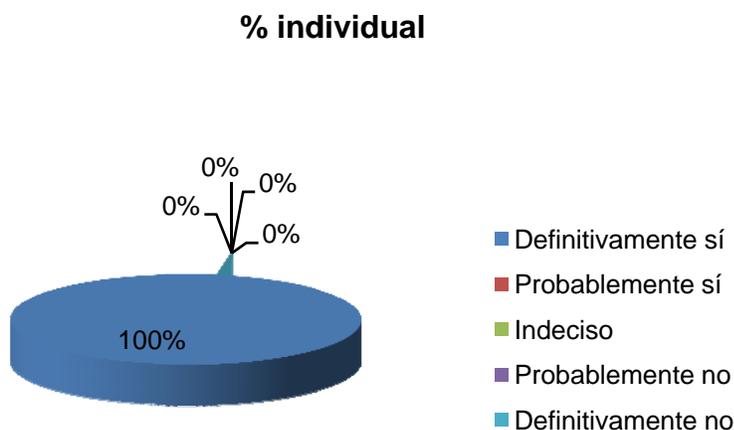


Figura 11. Vinculación de los clientes externos en la ejecución de proyectos teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias. Fuente autores

Definitivamente sí se vinculan los clientes externos en la ejecución de proyectos teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias, y es en parte lógico debido a la naturaleza de sector en el que se desempeña la Corporación, brindando servicios y ofreciendo productos a la medida del cliente y sus necesidades.

Por lo tanto es vital vincularlos y en este apartado, la percepción y actitud del personal gerencial y administrativo es totalmente positiva y abierta.

12. ¿Cuál es el aporte desde el proceso gerencial hacia el mejoramiento de la empresa? (Selección múltiple)

Concepto	Compromiso	Sentido de pertenencia	Responsabilidad	Rendimiento	Eficiencia	Eficacia	Nuevas ideas	No aporta	Otro
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
2	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Total	2	2	2	2	2	2	2	0	0
% individual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
% grupal	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	0,00%

Tabla 13. Aporte desde el proceso gerencial hacia el mejoramiento de la empresa. Fuente autores

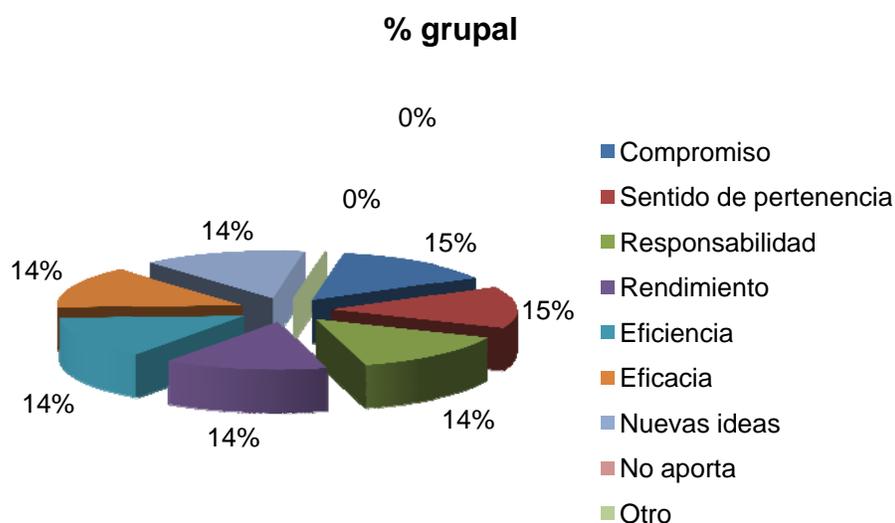


Figura 12. Aporte desde el proceso gerencial hacia el mejoramiento de la empresa. Fuente autores

El proceso gerencial siendo de alguna manera el timón encargado de encaminar y direccionar la Corporación hacia el cumplimiento de su misión, su visión y un crecimiento en todos los aspectos, se ve comprometido desde todos los aspectos consultados al personal administrativo.

El compromiso y sentido de pertenencia, debe ser el más alto para que sea tomado como ejemplo en los niveles de jerarquía dentro de la Corporación y sea un incentivo a ser un equipo de trabajo, un solo organismo que van funcionando de manera coordinada y conjunta. Por parte de la eficacia y la eficiencia necesaria para agilizar los procesos y mostrando un rendimiento óptimo, se alcanzan los objetivos de cada labor pendiente, importantes indicadores de gestión que deben tenerse en cuenta en todo momento.

Y la responsabilidad junto a el aporte de nuevas ideas, se puede proyectar un crecimiento, una expansión del mercado abarcado y del tamaño de la Corporación tanto en personal como en rendimiento financiero.

13. ¿Cuál es el nivel en el que se encuentra en los siguientes aspectos, de acuerdo a las actividades que usted desempeña? (Calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor y 5 la mayor)

Concepto	Experiencia en el cargo	Conocimiento en el desarrollo de las tareas específicas del cargo	Desarrollo de nuevas actividades en pro del mejoramiento del proceso al cual pertenece	Desarrollo propio de controles en la ejecución adecuada de sus actividades
1	5	5	4	5
2	5	5	5	5
Total	10	10	9	10
Promedio	5	5	4,5	5
% grupal	100,00%	100,00%	90,00%	100,00%

Tabla 14. Nivel de acuerdo a las actividades que desempeña. Fuente autores



Figura 13. Nivel de acuerdo a las actividades que desempeña. Fuente autores

Para cada tarea a realizar, es aconsejable contar con un personal que puede desempeñar de la mejor manera sus actividades; en algunos casos es admisible el ir capacitando o entrenando a las personas en las áreas en las que se proyecten y tengan planeados, pero se debe tener en cuenta la prioridad y el grado de error que tengan las labores desempeñadas durante el proceso de entrenamiento.

Para fortuna de la Corporación, la opinión acerca de lo idóneos para los cargos y las labores de cada uno de sus integrantes dentro del área administrativa y gerencial, es por el momento la más adecuada; el aspecto a mejorar de los consultados sería el desarrollo de nuevas actividades en pro del mejoramiento del proceso al cual pertenece.

14. ¿Cómo considera que es su aporte al crecimiento de la organización? (Selección única)

Concepto	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1	1	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	2	0	0	0	0
% individual	100%	0%	0%	0%	0%
% grupal	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 15. Nivel de aporte al crecimiento de la organización. Fuente autores

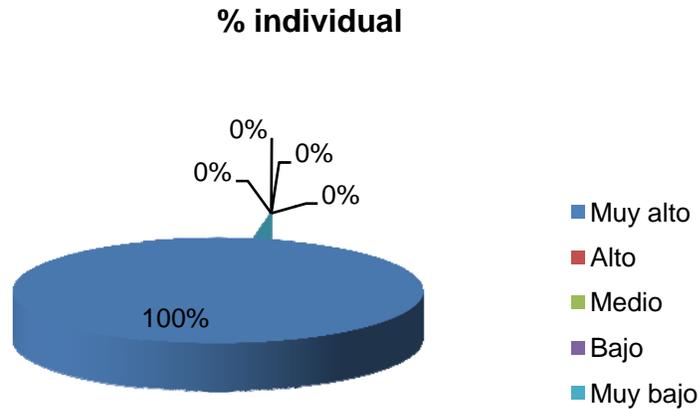


Figura 14. Nivel de aporte al crecimiento de la organización. Fuente autores

Para la Corporación, es importante rodearse y estar integrado de personas que puedan aportar al crecimiento, al buen funcionamiento y al buen ambiente que se pueda generar dentro de esta.

Considerando la respuesta del 100% en un nivel de aporte muy alto al crecimiento de la organización, se puede usar este indicador como una medida para brindar incentivos y también se puede usar para asignar responsabilidades y un mayor compromiso para beneficio de la Corporación sus integrantes.

15. ¿Al momento de realizar sus actividades, verifica que se estén ejecutando correctamente de modo que estas cumplan con los requisitos establecidos? (Selección única)

Concepto	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
1	1	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	2	0	0	0	0
% individual	100%	0%	0%	0%	0%
% grupal	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 16. Verificación que se estén ejecutando las actividades correctamente de modo que estas cumplan con los requisitos establecidos. Fuente autores

### % individual

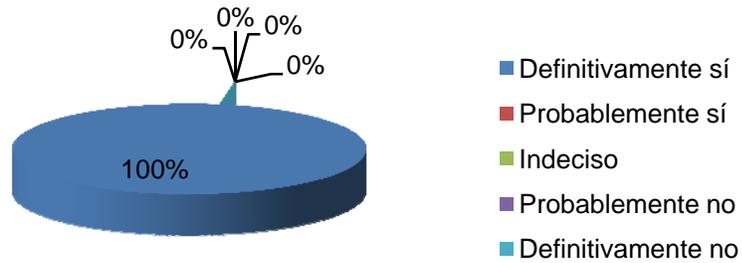


Figura 15. Verificación que se estén ejecutando las actividades correctamente de modo que estas cumplan con los requisitos establecidos. Fuente autores

La vigilancia constante que se traduce de haber obtenido un 100% de respuesta afirmativa acerca de verificar que se estén ejecutando las actividades correctamente de modo que estas cumplan con los requisitos establecidos, es vital en cada proceso, tanto de manera interna como externa al proceso según sea pertinente.

Para poder controlar un proceso se debe tener claridad en el estado y progreso del mismo, es por esta razón que la constante vigilancia junto con otros componentes, sean tan necesarias dentro del proceso administrativo.

16. ¿Qué acciones toma en el momento en el que detecta fallas? (Selección múltiple)

Concepto	Tratar de dar solución	Comunicar a un superior	Ninguna	Otra
1	1	1	0	0
2	1	0	0	0
Total	2	1	0	0
% individual	100%	50%	0%	0%
% grupal	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%

Tabla 17. Acciones tomadas en el momento en el que detecta fallas. Fuente autores

### % individual

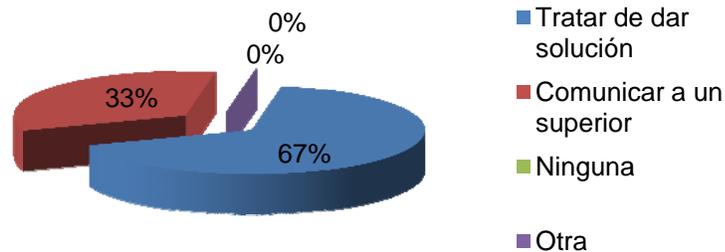


Figura 16. Acciones tomadas en el momento en el que detecta fallas. Fuente autores

Dentro de las alternativas brindadas dentro de este apartado, se encuentra un 33% de las respuestas totales acerca de comunicar a un superior en el momento en el que se detectan fallas durante el desarrollo de una actividad dentro de la Corporación, y de un 67% acerca de también o de solamente tratar de darle solución a las respectivas fallas.

No es tema de preocupación que no se encuentren balanceados estos porcentajes, considerando que dentro del personal consultado de la Corporación, se encuentra la jerarquía más alta dispuesta hasta el momento, por lo tanto el comunicarle a un superior queda sin aplicación para dicha jerarquía.

Dependiendo de lo acertado y la rapidez a la hora de detectar las fallas, se reducirán los efectos negativos con miras a alcanzar los objetivos propuestos dentro de cada proceso, es necesario continuar con dicha metodología.

17. ¿La calidad es una herramienta útil para el mejoramiento de las labores que realiza? (Selección única)

Concepto	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	1	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	2	0	0	0	0
% individual	100%	0%	0%	0%	0%
% grupal	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 18. La calidad es una herramienta útil para el mejoramiento de las labores que realiza.  
Fuente autores

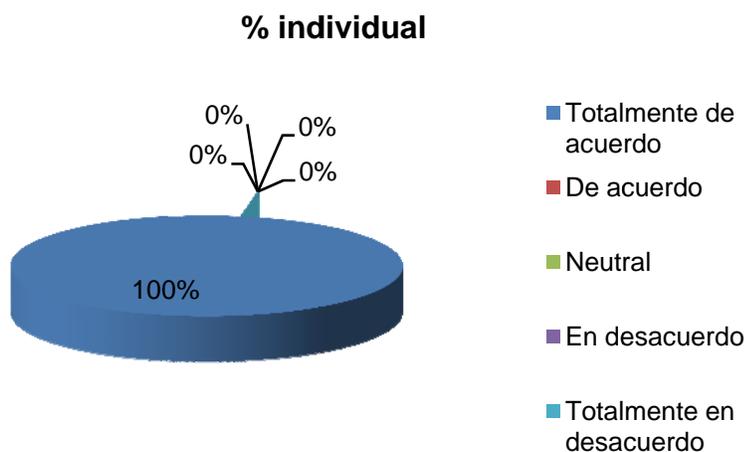


Figura 17. La calidad es una herramienta útil para el mejoramiento de las labores que realiza. Fuente autores

La calidad como componente indispensable en las organizaciones, actualmente brinda una confiabilidad de los resultados y de la reducción de la pérdida de inversión al no acudir a entidades o personas que puedan fallar en alcanzar los objetivos, ya sea de manera interna o externa.

Es algo positivo que el 100% de las opiniones estén totalmente de acuerdo con que la calidad es una herramienta útil para el mejoramiento de las labores que realiza, siempre y cuando, se lleve a la práctica estas opiniones al tener como política la calidad dentro de la Corporación.

18. ¿En qué grado usted es tenido en cuenta en la toma de decisiones de la empresa? (Selección única)

Concepto	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1	0	1	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	1	1	0	0	0
% individual	50%	50%	0%	0%	0%
% grupal	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 19. Grado en que se es tenido en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.  
Fuente autores

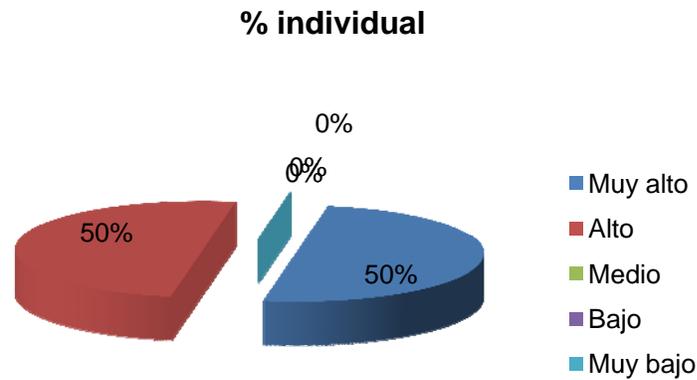


Figura 18. Grado en que se es tenido en cuenta en la toma de decisiones de la empresa. Fuente autores

Dados los resultados de un 50% para un alto grado en que se es tenido en cuenta en la toma de decisiones de la empresa y del otro 50% para un muy alto grado, se puede concluir que se valora al personal y sus decisiones para la planeación dentro de la Corporación; situación que favorece al abarcar todas las perspectivas de la situación que se presentan para cada decisión de manera interna. Es posible que se deba a una percepción de centralización de las decisiones y la planeación dedicada más a la gerencia que a una consulta previa con los demás actores dentro de la Corporación.

19. ¿Los cambios que ocurren en la empresa, así como las decisiones que se toman son comunicados de manera apropiada a todo el personal en un grado? (Selección única)

Concepto	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1	0	1	0	0	0
2	0	1	0	0	0
Total	0	2	0	0	0
% individual	0%	100%	0%	0%	0%
% grupal	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 20. Grado de comunicación de los cambios que ocurren en la empresa, así como las decisiones que se toman son comunicados de manera apropiada a todo el personal. Fuente autores

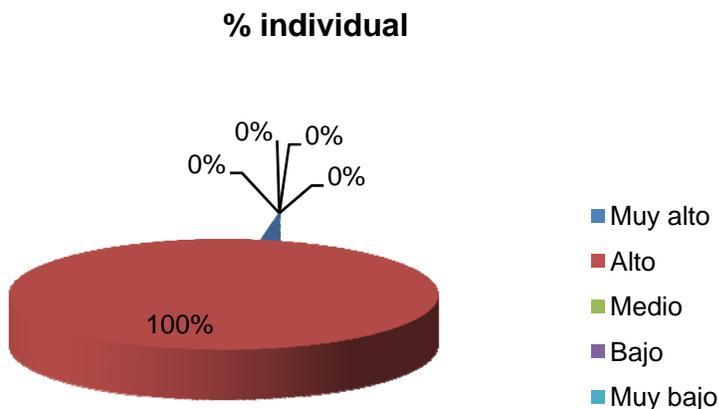


Figura 19. Grado de comunicación de los cambios que ocurren en la empresa, así como las decisiones que se toman son comunicados de manera apropiada a todo el personal. Fuente autores

Para el personal gerencial y administrativo, la percepción del grado de la comunicación de los cambios que ocurren en la empresa, así como las decisiones que se toman son comunicados de manera apropiada a todo el personal, es alto.

La importancia de esta comunicación radica en mantener informado del rumbo por el cual se quiere llevar la Corporación, además de las necesidades que se presentan y los objetivos a conseguir.

20. ¿En qué grado se encuentra usted comprometido y motivado con respecto a la realización de sus labores en la organización? (Selección única)

Concepto	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1	1	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	2	0	0	0	0
% individual	100%	0%	0%	0%	0%
% grupal	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 21. Grado en que se encuentra comprometido y motivado con respecto a la realización de sus labores en la organización. Fuente autores

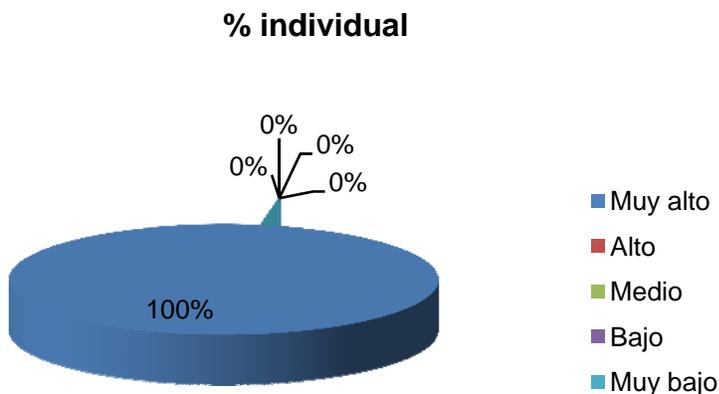


Figura 20. Grado en que se encuentra comprometido y motivado con respecto a la realización de sus labores en la organización. Fuente autores

La importancia de alcanzar la satisfacción del cliente es comparable a la importancia de alcanzar la satisfacción del personal de cada organización.

Dentro de la Corporación el resultado al consultar sobre el grado en que se encuentra comprometido y motivado con respecto a la realización de sus labores en la organización, en el caso del personal gerencial y administrativo es del 100% muy alto.

21. ¿Existe una adecuada comunicación desde la gerencia hacia todos los empleados? (Selección única)

Concepto	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	1	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	2	0	0	0	0
% individual	100%	0%	0%	0%	0%
% grupal	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 22. Existencia de una adecuada comunicación desde la gerencia hacia todos los empleados. Fuente autores

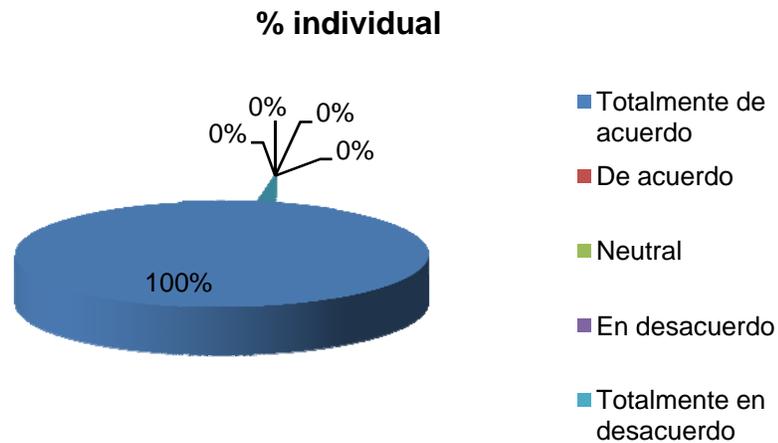


Figura 21. Existencia de una adecuada comunicación desde la gerencia hacia todos los empleados. Fuente autores

La labor de la gerencia se evalúa como positiva con respecto a la adecuada comunicación desde esta hacia el resto del personal, sea cual sea su jerarquía dentro de la Corporación, evidenciando esto con un 100% de opinión que se encuentran totalmente de acuerdo.

Una buena comunicación de manera descendente en este caso y también ascendente para la retroalimentación, brinda una coordinación, un liderazgo y una confianza que potencializa los resultados y el crecimiento de la Corporación.

22. ¿Existen programas de capacitación que le permitan obtener un mejor desempeño en su cargo y conocer los demás procesos? (Selección única)

Concepto	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	0	1	0	0	0
2	0	1	0	0	0
Total	0	2	0	0	0
% individual	0%	100%	0%	0%	0%
% grupal	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 23. Existencia de programas de capacitación que le permitan obtener un mejor desempeño en su cargo y conocer los demás procesos. Fuente autores

### % individual

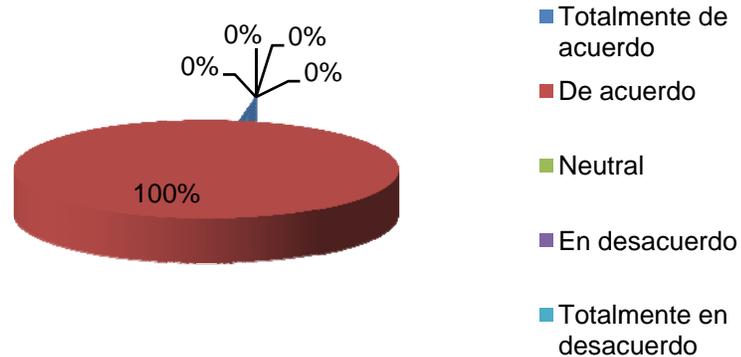


Figura 22. Existen programas de capacitación que le permitan obtener un mejor desempeño en su cargo y conocer los demás procesos. Fuente autores

El personal gerencial y administrativo, se encuentra de acuerdo en un 100% en que existen programas de capacitación que le permitan obtener un mejor desempeño en su cargo y conocer los demás procesos.

No se encuentran totalmente de acuerdo, por razones de presupuesto, en el que se pueda invertir en una mejor capacitación, más amplia y frecuente; sin embargo, se sientes satisfechos con la que se ha venido impartiendo actualmente. Fortaleciendo la Corporación y mejorando los niveles de rentabilidad, además de algunos acuerdos que se puedan realizar, se irá mejorando dicha capacitación.

23. ¿Considera que su proceso aporta a la satisfacción de los clientes externos?  
(Selección única)

Concepto	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
1	0	1	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	1	1	0	0	0
% individual	50%	50%	0%	0%	0%
% grupal	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 24. Consideración de que su proceso aporta a la satisfacción de los clientes externos. Fuente autores

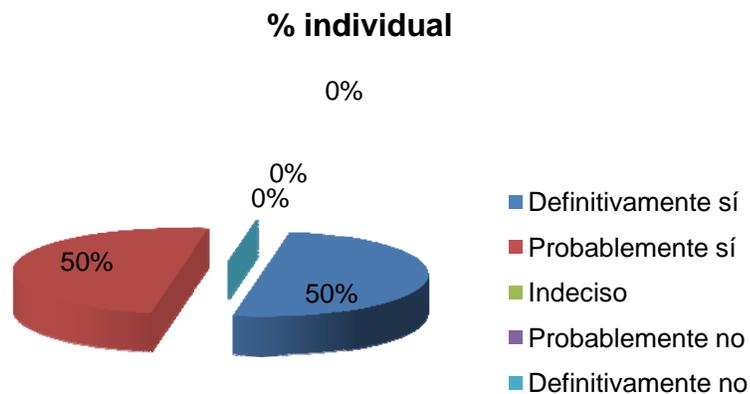


Figura 23. Consideración de que su proceso aporta a la satisfacción de los clientes externos. Fuente autores

Adoptando una perspectiva en que cada acción dentro de una empresa, hace parte de una cadena de sucesos en los que cada una de esas acciones es un eslabón que afecta el resultado final, se puede decir que el desempeño de las personas dentro de una organización se verá reflejado en la satisfacción de clientes externos.

Para el caso de la Corporación y su personal gerencial y administrativo, la opinión se divide en un 50% que piensa que es definitiva la influencia de su proceso en la satisfacción del cliente, y en un 50% que piensa que es probable la influencia de su proceso en la satisfacción del cliente.

24. ¿A través de qué aspectos desde su proceso, usted aporta al mejoramiento de la empresa? (Selección múltiple)

Concepto	Compromiso	Sentido de pertenencia	Responsabilidad	Rendimiento	Eficiencia	Eficacia	Nuevas ideas	No aporta	Otra
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
2	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Total	2	2	2	2	2	2	2	0	0
% individual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
% grupal	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	0,00%

Tabla 25. Aportes desde su proceso al mejoramiento de la empresa. Fuente autores

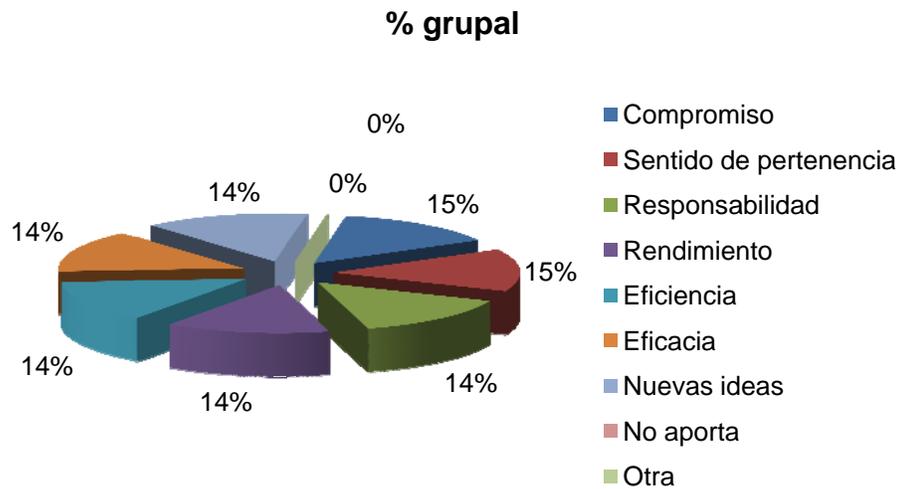


Figura 24. Aportes desde su proceso al mejoramiento de la empresa. Fuente autores

Consultando al personal administrativo de la Corporación, acerca de los aportes que consideraban hacían desde su proceso al mejoramiento de la empresa, se han detectado valores que potencializan el desempeño de las personas, un mejor ambiente laboral, una mejor imagen ante los entes externos como proveedores, clientes y demás actores, y unos mejores resultados.

Con compromiso y responsabilidad se van fortaleciendo los pilares del carácter en cada persona y en la Corporación, junto a un sentido de pertenencia que vincula al crecimiento y proyección de los objetivos para un bien común. El rendimiento, la eficiencia y eficacia se unen para obtener resultados más convenientes que brinden mejores beneficios, y las nuevas ideas que requiere toda empresa para ir renovando su portafolio de productos/servicios, su competitividad y su imagen.

## 6.2. ANÁLISIS PROCESOS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVOS

Se ha recopilado la información luego de realizar estediagnóstico organizacional, con el personal de la Corporación perteneciente al área gerencial y al área administrativa, a través de la herramienta para el tipo de información a obtener, en este caso información primaria, de las encuestas escritas.

Inicialmente se puede percibir un buen estado general de factores que influyen en el desempeño de la Corporación para alcanzar sus objetivos y para su crecimiento. Las primeras impresiones, dan a inferir en el buen estado de la comunicación entre el personal de estas áreas, generando un ambiente dinámico y de confianza en el que la productividad y la retroalimentación de los resultados de cada paso en los procesos que se van realizando, aparentando inicialmente un control sobre las actividades y el aseguramiento de los resultados acordes a lo previamente planteado.

Sumando al estado de las personas pertenecientes a estas áreas de la Corporación con respecto a la comunicación, el existente compromiso que reflejan a través de las encuestas y labores desempeñadas, enfocado al crecimiento de la Corporación, de su personal y de sus clientes. A pesar de contar con estos factores, se deben reforzar a través de actividades internas en donde se genere una actualización de los objetivos a alcanzar, una motivación tanto profesional, como económica y emocional, junto a una capacitación acorde para fortalecer el sentido de pertenencia y de las capacidades junto a los conocimientos con los que cuentan hasta el momento.

Tomando en cuenta que cuando resulte pertinente, las inversiones en capacitaciones, actividades, incentivos, y demás salidas de dinero que sean en términos generales, intangibles sus resultados, están supeditadas al nivel de rentabilidad de la Corporación. Incluyendo con estas inversiones intangibles las tangibles, como por ejemplo, la mejora de los equipos y herramientas que son necesarios para las labores mínimas del personal administrativo y gerencial.

Con respecto a los clientes, desde la perspectiva de este personal, se tiene muy claro tanto de manera general como individual, que cada acción y cada tarea que se realiza son enfocadas a un mejoramiento en los servicios prestados, en los productos ofrecidos, en la atención brindada siempre enfocada al cliente. Contando con una ventaja de que el personal posee cualidades como son la experiencia, el conocimiento y la recursividad necesaria para afrontar los retos que surjan de las actividades realizadas según las necesidades del cliente.

A través de un continuo monitoreo y vigilancia dentro de los procesos dentro de la Corporación, se van tomando las medidas respectivas para obtener los mejores resultados y minimizar las fallas. Labor para la cual, le dan una gran importancia a

la certificación dentro de los elementos importantes vinculados a la calidad. Como principales metas al respecto, se encuentran las certificaciones ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004, las cuales garantizarán al público en general la confiabilidad de los procesos que toman lugar dentro de la Corporación en cuestión de gestión de calidad y gestión ambiental.

De esta manera será más sencillo incursionar en nuevos nichos de mercado, con un mayor impacto y reconocimiento, sustentado por la certificación, la trayectoria, la buena referencia de los clientes y los mismos trabajadores de manera integral con respecto a la Corporación y las ventajas de optar por suplir las necesidades que se presenten de manera pertinente, a través de esta. Cabe resaltar la importancia que le da la Corporación a su portafolio de servicios, como manera de presentar las opciones al cliente y una manera de cautivar su atención.

### 6.3. PROCESOS OPERATIVOS

1. ¿Recibió inducción al ingresar a laborar en la empresa? (Selección única)

Concepto	Sí	No
1	1	0
2	1	0
Total	2	0
% individual	100%	0%
% grupal	100,00%	0,00%

Tabla 26. Inducción al ingresar a laborar en la empresa. Fuente autores

### % individual

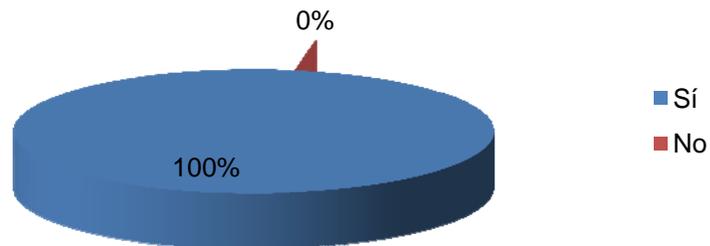


Figura 25. Inducción al ingresar a laborar en la empresa. Fuente autores

Una parte importante para encajar dentro de una organización y de tener un rendimiento óptimo en las actividades que se tengan a cargo dentro del puesto de trabajo, es necesario realizar la inducción y/o capacitación respectiva al comienzo de un nuevo cargo o del ingreso a la organización.

Para el caso de la Corporación, se presenta un completo cubrimiento al personal operativo acerca de la inducción a laborar en la empresa, con un 100% dentro de las personas encuestadas. Brindando un entendimiento de la importancia de las funciones que se van a desempeñar, la coordinación y la identificación de todos los actores ya sean personas o herramientas que se encuentren disponibles para alcanzar los objetivos.

### 2. ¿Organiza su trabajo de forma fácil de gestionar?

Concepto	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	0	1	0	0	0
2	0	1	0	0	0
Total	0	2	0	0	0
% individual	0%	100%	0%	0%	0%
% grupal	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 27. Organización del trabajo de forma fácil de gestionar. Fuente autores

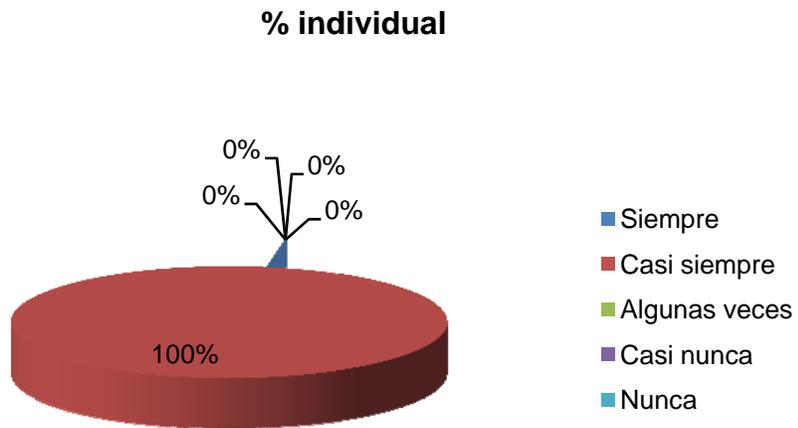


Figura 26. Organización del trabajo de forma fácil de gestionar. Fuente autores

Para el personal operativo la situación al momento de realizar las labores a cumplir, se presenta que casi siempre organizan su trabajo de forma fácil de gestionar. Invertir tiempo en el orden previo de las acciones, se verá reflejado en una eficiencia durante las labores, para establecer la metodología para cumplir los objetivos, para la ubicación y el correcto uso de las herramientas, un mejor flujo de información y de conocimiento de estado de la labor para tomar acciones correctivas si se considera necesario.

### 3. ¿Está a gusto con la labor que realiza?

Concepto	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	1	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
Total	2	0	0	0	0
% individual	100%	0%	0%	0%	0%
% grupal	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 28. Estado de gusto con la labor que realiza. Fuente autores

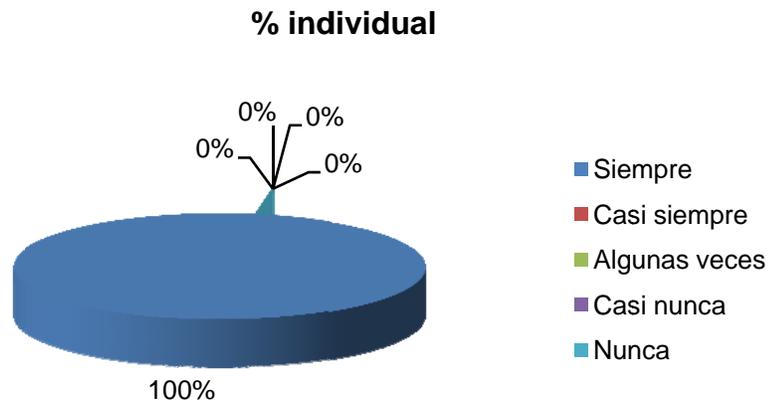


Figura 27. Estado de gusto por la labor que realiza. Fuente autores

La satisfacción dentro del ambiente laboral es muy importante; tener un personal, como en el caso de la Corporación operativo, que se encuentre siempre a gusto con la labor que realiza es una muy buena ventaja.

Impulsando la creatividad, sentido de pertenencia, el liderazgo, el rendimiento, entre otros aspectos; la Corporación cuenta con un ambiente que se debe mantener y si es posible mejorar, para que se reflejen los resultados tanto en materia financiera como humana.

4. ¿Conoce usted con propiedad la misión, visión y valores corporativos de su empresa/corporación?

Concepto	Sí	No
1	1	0
2	1	0
Total	2	0
% individual	100%	0%
% grupal	100,00%	0,00%

Tabla 29. Conocimiento con propiedad de la misión, visión y valores corporativos. Fuente autores