

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



**CARRERA DE CIENCIAS AGROPECUARIAS AMBIENTALES Y
VETERINARIAS**

ESPECIALIDAD INGENIERÍA EN ECOTURISMO

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS"
(CUBA)**



FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y ECONOMÍA

CENTRO DE ESTUDIOS DE TURISMO

TESIS DE GRADO

**"Evaluación del Grado de Pertinencia del Proceso de Planificación
Estratégica caso de empresas Ecoturísticas"**

AUTORAS:

**María Ibon Mallitasig Panchi
Mónica del Pilar Tapia Vizúete**

TUTORES

**Dr. Roberto Argelio Frías Jiménez
Ing. Mahé González Arias**

**Matanza - Cuba
2005**

PENSAMIENTO

Pensamiento

"Hay que trabajar para enriquecer los conocimientos adquiridos durante los estudios, para saberlos aplicar en la práctica de manera creadora y recordar la realidad es siempre mucho más rica que la teoría; pero la teoría es imprescindible para desarrollar el trabajo de modo científico".

Fidel Castro Ruz

*DECLARACION DE
AUTORIDAD*

Declaración de la Autoridad

Declaramos que somos las únicas autoras de este trabajo de Diploma y autorizamos para su consulta al Centro de estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a otras instituciones, a los profesionales, técnicos y personas en general que lo necesiten, siempre que se respete la procedencia del mismo.



Mónica Tapia Vizúete



Ibon Mallitasig Panchi

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

Son varias las personas a las cuales tenemos que agradecer por su apoyo incondicional y desinteresado durante la realización de este trabajo.

- ❖ A nuestros padres quienes con su paciencia y amor nos apoyaron a continuar siempre firmes en esta etapa de nuestra vida estudiantil, para de esta manera cumplir con este sueño hecho realidad.
- ❖ A nuestros tutores Dr. Roberto Frías Jiménez e Ing Mahe González quienes nos brindaron cariño y atención llegando así a ser parte fundamental de nuestra vida y quienes permanecerán en nuestros corazones; además que con paciencia y dedicación contribuyeron a la culminación de nuestro proyecto.
- ❖ A Nuestros amigos Marilyn, Saúl, Hermes y Marcelo quienes compartieron junto a nosotras momentos de felicidad, tristeza a lo largo de nuestra estadía en Cuba, los mismos que quedaran impregnados en nuestra mente y corazón con infinita alegría y nostalgia.
- ❖ A todos los profesores de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" quienes nos acogieron, contribuyeron y estimularon para la consecución de nuestro trabajo final.
- ❖ A la Revolución por habernos permitido terminar nuestros estudios de manera exitosa en el Archipiélago de Cuba.

Ibon/Mónica.

DEDICATORIA

DEDICATORIA

Con este trabajo de Diploma concluyo la etapa superior de mis estudios a los que les he dedicado la mayor parte de mi vida y durante los cuales he estado rodeada de personas muy especiales que me han ayudado y alentado para llegar a la meta final, por ello dedico este trabajo:

- A mis Papitos quienes con su amor y sacrificio me han guiado siempre por el camino correcto para lograr esta realidad tan anhelada.
- A mis hermanos Paúl, Verónica y mi sobrina Seleny Dayaneth quienes me han brindado todo el apoyo y han compartido los momentos buenos y difíciles de mi vida.
- A todas aquellas personas que en momentos buenos y malos siempre han estado junto a mi y de una u otra forma me han brindado el apoyo necesario para la culminación exitosa de mis estudios Universitarios.

Ibon

Dedicatoria

Dedico este trabajo de diploma a:

Quienes merecen amor, porque con amor han guiado mis pasos por la vida, a mis padres fuente de eterna inspiración y ejemplo para mi.

Mis hermanos Cristian y Doris, mi sobrina Fernanda, mi cuñado Juan Pablo y Familia que han compartido los momentos buenos y difíciles de mi vida y por haberme ayudado siempre.

Mi novio Cristian M. por su apoyo, Amor, dedicación y confianza depositada en mi

Moni

INDICE

INDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO I: Aspectos teórico-conceptuales sobre la Pertinencia del Proceso de Planificación Estratégica.....	8
§1.1. El concepto de Estrategia.....	8
§1.2. El concepto de Planeación Estratégica.....	16
§1.3. Importancia de la Planificación Estratégica.....	37
§1.4. El problema de la pertinencia del proceso de planificación estratégica.....	40
§1.5. La necesidad de desarrollar procesos de planificación estratégica pertinentes.....	47
CAPÍTULO II: Diseño Metodológico para el Proceso de medición del grado de Pertinencia de la Planificación Estratégica..	49
2.1. Generación de la Idea de la Investigación.....	50
2.2. Representación gráfica del Problema de la Investigación.....	52
2.3. Selección del objeto de Investigación.....	55
2.4. Selección del Método de Investigación.....	55
2.4.1. Puntos de partida.....	55
2.4.2. Operacionalización de los conceptos o variables.....	56
2.5. Procedimiento para obtener los datos relativos a la variable de percepción.....	58

2.5.1. Procedimiento para generar las características.....	59
2.5.1.1. Definir las fuentes de información que serán utilizadas. En este caso concreto se propone tres.....	59
2.5.1.2. Obtención de la información de la literatura, los documentos y de las personas.....	60
2.5.1.2.1. Obtención de la información de la literatura y de los documentos.....	60
2.5.1.2.2. Obtención de la información de las personas.....	61
2.5.2. Diseño, desarrollo, e implementación del instrumento que se utilizará para captar la información.....	63
2.5.3. Inicio del proceso para pulir y ajustar la versión preeliminar (listado inicial).....	65
2.5.3.1. El procedimiento a seguir sería el siguiente.....	66
2.5.3.1.1. Seleccionar el tipo de escala a utilizar.....	66
2.5.3.1.2. Elaborar el cuestionario escala a aplica.....	67
2.5.3.1.3. Aplicar el cuestionario escala.....	67
2.5.3.1.4. Recoger y revisar el cuestionario escala aplicado.....	68
2.5.3.1.5. Procesar (analizar) la información.....	69

2.5.4. Continuación del proceso para pulir y ajustar el cuestionario: Realización de la prueba Piloto.....	71
2.5.4.1. Convertir las características en ítems de la escala.....	71
2.5.4.2. Elaborar el cuestionario de medición a aplicar.....	73
2.5.4.3. Elección del ámbito de prueba.....	73
2.5.4.4. Aplicación del cuestionario.....	74
2.5.4.5. Recepcionar el cuestionario.....	75
2.5.4.6. Procesamiento (análisis) de los resultados y emisión de conclusiones.....	75
2.5.4.6.1. Complementar la Validez de Contenido.....	75
2.5.4.6.2. Realizar la Validez de Constructo.....	76
2.5.4.6.3. Comprobar la Fiabilidad de la escala.....	79
2.5.5. Agrupar características en dimensiones.....	80
2.5.6. Aplicar el cuestionario validado.....	81
2.6. Procedimiento para obtener los datos relativos a la variable de peso o ponderación.....	83
2.6.1. Selección del método de ponderación.....	83
2.6.2. Selección de los decisores.....	84
2.6.3. Elaboración del instrumento a aplicar para obtener la información.....	84
2.7. Procesamiento de la información.....	84
2.7.1. Procesamiento de los datos de percepción.....	84
2.7.1.1. Coeficiente de diferenciación.....	85

2.7.1.2. El Perfil Factorial de Percepción.....	87
2.7.1.3. El Identigrama radial de Percepción.....	87
2.7.2. Procesamiento de los datos de la variable de importancia o peso.....	87
2.7.2.1. El cálculo de la Determinancia Normalizada...	88
2.7.2.2. Representaciones gráficas.....	90
2.7.2.2.1. Representación mediante gráfico de barras.....	90
2.7.2.2.2. Representación mediante gráfico de Pareto.....	90
2.7.2.2.3. Representación mediante la Matriz de Posicionamiento de Atributos según Orden de Importancia (PAOI).....	90
2.7.3. Procesamiento conjunto de los datos de la variable de importancia o peso y de la variable de percepción.....	91
2.7.3.1. El arreglo matricial para obtener Valor Percibido Total (V_{pT}) normal.....	92
2.7.3.2. El arreglo matricial para obtener Valor Percibido Total (V_{pT}) con Enfoque Relacional ¹ ..	93
2.7.3.3. El arreglo matricial para obtener Valor Percibido Total (V_{pT}) con Enfoque de Brechas...	94
2.7.4. Representación gráfica de los datos de la variable de importancia o peso y de la variable de percepción.....	96
2.7.4.1. La Matriz de Toma de Decisiones.....	96



2.7.4.2. Sobre la construcción de la Matriz de Toma de Decisiones.....	97
2.7.4.3. Interpretación de los resultados de la Matriz de Toma de Decisiones.....	97
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	103
ANEXOS	

RESUMEN

RESUMEN

La presente investigación nos permite mostrar un Procedimiento para la Evaluación del Grado de Pertinencia del Proceso de Planificación Estratégica dentro de las empresas eco-turísticas.

Este Procedimiento permitirá medir, evaluar y elevar el Grado de Pertinencia de la Planificación Estratégica en organizaciones que oferten productos eco-turísticos, y a su vez permitirá la reevaluación de los planes estratégicos con el propósito de obtener posibles alternativas de solución, logrando con esto la sostenibilidad de cada una de las entidades que ofertan este tipo de producto y servicio.

Con la aplicabilidad de este procedimiento se podrá encontrar las deficiencias del proceso de Planificación Estratégica dentro de una empresa, concluyendo así con la existencia de un proceso pertinente de Planificación Estratégica, que permita a los directivos la construcción de nuevas alternativas de desarrollo que garanticen la adopción de los productos y servicios de las instituciones con las necesidades y demandas del entorno.

SUMMARY

The following investigation permits us to show a process to grade evaluation of possession from strategies planification process in to Ecotourism Company.

This process will permit to measure, to evaluate, actual to rise the grade of strategies Planification possession in organization that offend eco-tourist products, in other hand, it will permit the revaluation of the strategies plans, in order to obtain of the strategies plans in order to obtain possible solution, reaching or obtaining with it maintain each one of the company, that offer this kind of products and services.

With the execution of this process. Into of a company, as conclusion, with the existence of a permanent process of strategies planification, it permits to the directives, the construction of new way of development, it guarantees the adoption of the products and services of the institution with the necessity and demands of environment.

INTRODUCCION

Introducción:

En las condiciones de extrema competitividad en que las empresas turísticas desarrollan su actividad, los procesos de planificación tienen que ser, por exigencia del entorno, estratégicos. La experiencia demuestra que no es un hecho aislado la situación cuando estas empresas, grandes, medianas o pequeñas, diseñan, desarrollan y tratan de implantar procesos de esta índole soportados en algún que otro tipo de metodología y que no logran, sin embargo, conducir a las organizaciones a los resultados deseados. Esto se debe, en gran medida, a que tales procesos no son en su mayoría, pertinentes.

Las empresas necesitan entonces tener ese conocimiento y generar flujos de información que le permitan ir monitoreando en qué medida lo realizado cumple o no con la condición de pertinencia. Pero aquí tropiezan con el segundo escollo. Se trata de que tampoco disponen de herramientas confiables que ayuden a generar un flujo de información relevante como input imprescindible al proceso de toma de decisiones en cuanto a fortalecer el grado de pertinencia de la planificación bajo un enfoque estratégico. En este contexto se enmarca la presente investigación.

Problema Científico:

Carencia de un procedimiento de evaluación científicamente argumentado del grado de pertinencia del proceso de planificación estratégica en las empresas turísticas.

Objeto de investigación y de aplicación:

Empresas turísticas que operan con productos eco-turísticos a nivel local, regional, nacional.

Objetivos:**Objetivo general de la investigación:**

Poner a disposición de los empresarios una herramienta que fortalezca los procesos de planificación estratégica en las empresas eco-turísticas.

Objetivos específicos:

1. Construir un estado de arte que permita un acercamiento sólido al problema de la pertinencia de la Planeación Estratégica.
2. Identificar los factores que inciden en el grado de pertinencia de la planificación estratégica en el sector del turismo.
3. Diseñar un procedimiento científicamente argumentado que permita medir y evaluar el grado de pertinencia con alcances de aplicabilidad a empresas que operan productos eco-turísticos.

Hipótesis de la investigación:

El esclarecimiento del concepto de **pertinencia de la planificación estratégica** permite identificar los **factores que influyen** en la misma, estableciendo el modelo de correlaciones que existen entre ellos, y

partiendo de aquí la elaboración de un procedimiento científicamente argumentado que permita medir y evaluar su **grado de pertinencia**.

Sistema de variables:

Variable dependiente: grado de pertinencia de la planificación estratégica (G_{ppe}), medida a través del Valor Percibido de la misma en el objeto de análisis (Vp_i).

Variables independientes: factores (F_i) que influyen en el grado de pertinencia de la planificación estratégica, medidos a través del grado de presencia percibido que tienen los mismos en ella. (X_{ijk}) y de la importancia que los decisores le asignan a los mismos (W_{jk}).

La interrelación entre las variables declaradas en la investigación se operacionalizan mediante el modelo de dependencia que ha continuación se muestra:

$$G_{ppe} = f (F_1, F_2, \dots, F_n)$$

Metodología a utilizar:

- Procedimiento científicamente argumentado estructurado en fases, etapas y tareas.
- Modelo conceptual resultado de la elaboración del estado del arte que soporta al procedimiento anterior.

Métodos, procedimientos, herramientas:

- Localización, selección de la bibliografía mediante revisión bibliográfica y búsqueda en Internet.
- Técnicas de procesamiento de la información: elaboración de fichas bibliográficas y de contenido, matrices de conceptos y distribución de frecuencias de los conceptos, según autores.
- Técnicas para generar atributos (factores): fuentes escritas y las personas (**método de los expertos**).
- Técnicas para conformar output únicos de factores: comparación de output por fuentes diferentes.
- Elaboración de cuestionarios: Metodología propuesta por Bob E. Hayes (2000): *Cómo medir la Satisfacción del Cliente*. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Ediciones Gestión 2000, S.A., ASOC.
- **Procedimientos de validación y cálculo de confiabilidad de los cuestionarios:**

Pruebas de Validez:

a) Validez de contenido:

- Cuestionario de "Acuerdo o en Desacuerdo" a Expertos, procesados mediante estadística descriptiva utilizando Microsoft Excel.
- **Coefficiente de de Correlación Ítem-Total**, calculado utilizando SPSS versión 11,5 y utilizando los resultados de la aplicación del cuestionario anterior.

- **Cuestionario a expertos de variables dicotómicas (si-no)** para calcular **Coefficiente de Consenso**, utilizando Microsoft Excel. **Prueba de hipótesis** para comprobar el grado de diferencia entre los valores de la muestra, utilizando Microsoft Excel, SPSS, versión 11,5 ó PH-Stat, ó Statgraf plus para Window.
- **Determinación de factores relevantes** utilizando **Coefficiente de Concordancia de Kendall** entre los Expertos, calculado utilizando Microsoft Excel o DECISOFT.

b) Validez de Criterio: Concurrente o predictiva.

- Prueba Piloto
- Cuestionario para obtener X_{ijk} , a nivel del ámbito de esta prueba por factores y variables globalizadoras.
- Prueba ANOVA oneway, o de regresión múltiple utilizando Microsoft Excel, SPSS, versión 11,5 ó PH-Stat, ó Statgraf plus para Window.

c) Validez de constructo: Discriminante y convergente.

- Utilizando los resultados de la prueba piloto Calcular **Coefficiente R^2** , utilizando Microsoft Excel o SPSS, versión 11,5.

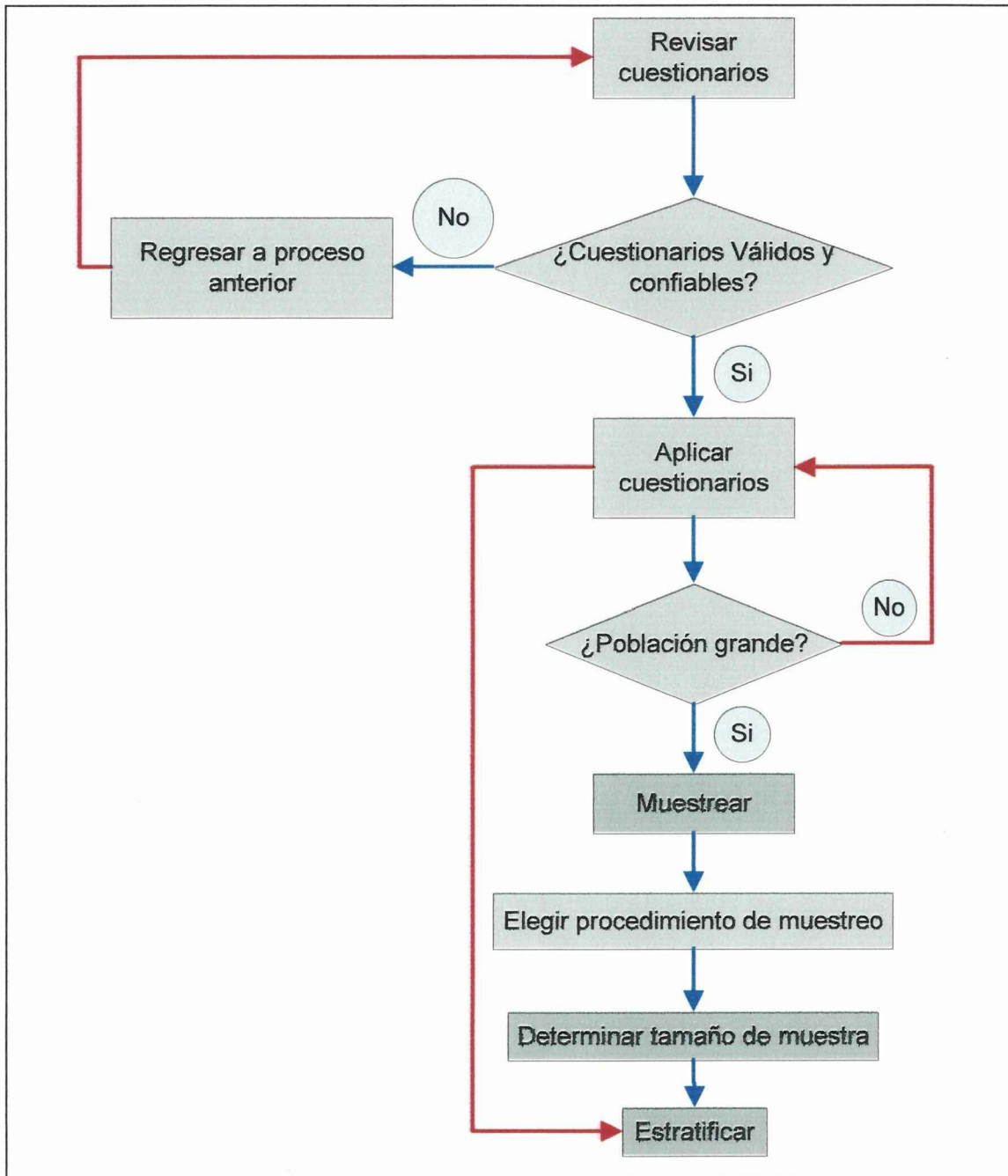
Pruebas de Confiabilidad:

Utilizando los resultados del cuestionario a expertos y de la prueba piloto se calcula:

a) Coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando Microsoft Excel, SPSS, versión 11,5.

b) Fiabilidad partida por la mitad utilizando Microsoft Excel.

• Realización del trabajo de campo:



- **Análisis de Datos:**

- a) Procedimiento de cálculo del Valor Percibido (Vp), mediante DECISOFT, Microsoft Excel.
- b) Estadística paramétrica y no paramétrica, Mediante SPSS versión 11,5, PH-STAT, Microsoft Excel.
- c) Modo gráfico de análisis de los datos, mediante Matriz W-X.

- **Resultados a Alcanzar:**

- Identificación del Concepto de Pertinencia de la Planificación Estratégica.
- Identificación de los factores que influyen en el grado de pertinencia de la Planificación Estratégica.
- Procedimiento de Evaluación del grado de pertinencia del Proceso de la Planificación Estratégica.

Para alcanzar los objetivos y resultados propuestos, la tesis se estructuró en dos capítulos. El primero donde se desarrolla el marco conceptual de la tesis haciendo énfasis en los conceptos de estrategia, planificación estratégica, pertinencia y los factores que la determinan. El segundo donde se desarrolla un procedimiento que permite medir y evaluar el grado de pertinencia de la Planificación Estratégica con alcance a cualquier empresa, pero pensado para ser utilizado en aquellas que operan con productos ecoturísticos.

CAPITULO I: Aspectos teórico-conceptuales sobre la Pertinencia del Proceso de Planificación Estratégica.

Lo primero que debemos realizar es un breve análisis conceptual acerca de los términos claves que sustentan este capítulo...

§1.1. El concepto de Estrategia.

El término "estrategia" tiene un origen militar y esto se aprecia, inclusive, si nos detenemos en sus raíces etimológicas. El término proviene del griego *estrategos*, que significa un general, ejército, acaudillar. En su acepción verbal significa planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Liddell Hart (¹), en el mejor estudio académico sobre el tema, después de estudiar la guerra y la estrategia a través de la Historia, llega a la conclusión de que "el verdadero fin de la estrategia no es combatir, sino más bien conseguir una situación tan ventajosa que, si no hace rendirse al enemigo por sí misma, llevará a una victoria segura en el campo de batalla".

Añade que esta posición ventajosa puede conseguirse mediante la acción física o por medios psicológicos. La ventaja física se consigue concentrando

¹ Tomado de Makridakis, S.G. PRONOSTICOS. Estrategia y Planificación para el Siglo XXI. Díaz de Santos S.A. Madrid, 1993.

las fuerzas propias, y la psicológica, sorprendiendo al enemigo y haciéndole creer que la concentración se ha llevado a cabo y él no puede hacer nada por evitarlo. Pero Liddell Hart señala que, en la guerra, cada problema y cada principio tienen dos caras. Así, "para golpear con efecto, el enemigo debe estar desprevenido. La concentración eficaz sólo puede lograrse cuando las fuerzas adversarias están dispersas; y, normalmente, para conseguir esto, las fuerzas propias deben estar muy desplegadas. De modo que, por una aparente paradoja, la verdadera concentración es producto de la dispersión".

La concentración eficaz de las fuerzas propias, sea real o fingida, produce una ventaja psicológica para una desventaja para el adversario, cuando se da cuenta de que está atrapado. Y su reacción se multiplica si percibe de repente que está en desventaja; y se convierte en pánico cuando se da cuenta de que su libertad de acción está limitada o no existe. Por consiguiente, un aspecto importante de la estrategia es jugar con el temor del general enemigo, al que hay que hacer creer que ya no tiene capacidad para evitar el cerco y la derrota. Este temor tiene su máximo efecto cuando se contagia a las tropas y las lleva a una rendición final o a la derrota sin que haya una batalla sangrienta.

Liddell Hart resalta "la falacia y la superficialidad de tratar de analizar, y teorizar sobre estrategia en términos cuantitativos". Dice concretamente que "aún más lejos de la verdad está la tendencia de los libros de texto a considerar la guerra principalmente como un problema de concentrar fuerzas superiores, porque esto normalmente lleva a un callejón sin salida". Vuelve a subrayar la necesidad permanente de hacer lo que el enemigo no

espera y utilizar la aproximación indirecta para conseguir que el adversario esté desprevenido. Señala que, en la estrategia militar, el rodeo más largo puede ser el camino más corto para volver a casa.

Al resumir su estudio, llega a la conclusión de que el principio de la guerra puede condensarse en una sola palabra: "concentración", que puede afinarse más como "concentración de fuerza contra debilidad". Esta concentración, para ser eficaz requiere la dispersión de las fuerzas adversarias, lo que puede conseguirse haciendo creer al enemigo que las fuerzas propias también se están dispersando. Entonces, y antes de que el adversario tenga tiempo de concentrarse, hay que asestar el golpe y obtener la victoria.

Liddell Hart da ocho principios para formular y llevar a cabo con éxito la estrategia militar. Los seis primeros son positivos, los dos últimos negativos.

1. **Adapte su fin a sus medios.** No trate de hacer más de lo que puede. En otras palabras, debe usted fijarse objetivos realistas. El exceso de confianza es peligroso, porque los hombres que dependen de usted pueden no compartir su optimismo.
2. **Tenga siempre presente su objetivo.** Aunque, si las condiciones del combate resultan no ser como se esperaba, podría ser preciso cambiar su plan y su objetivo, no haga esto tan fácilmente. Tenga presente que hay más de una forma de conseguir sus fines.
3. **Escoja la maniobra que menos se espera.** Póngase en el puesto del enemigo y haga lo último que él esperaría que hiciese usted.

4. Explote la línea de mínima resistencia. Localice dónde es más débil su enemigo y ataque por ahí. Después explote su éxito inicial hasta conseguir su victoria final.
5. Realice una maniobra que presente objetivos alternativos. Intentar simultáneamente más de un objetivo obliga al enemigo a dispersar sus fuerzas. Al mismo tiempo le permite a usted conseguir el objetivo que tiene menos defendido, atacando y venciendo en una zona geográfica concreta. Después podría ser más fácil conseguir otros objetivos y otras victorias mediante las ventajas, reales o psicológicas que se derivan de la victoria inicial.
6. Procure que tanto los planes como el despliegue sean flexibles. Su plan tendría que incluir variantes en caso de éxito, fracaso o éxito parcial (el caso más normal en la guerra). Tendría que ser capaz de cambiar el despliegue de sus fuerzas en el menor tiempo posible y de mantener su libertad de acción, incluso en el caso más desfavorable.
7. No lance todo su peso en un solo golpe mientras su adversario está en guardia. A menos que se enfrente a un enemigo muy inferior, no lance un ataque directo cuando se le espera. La Historia demuestra que no hay asalto eficaz posible hasta que se neutralice la capacidad de resistencia del adversario.
8. No vuelva a atacar en la misma dirección (o de la misma manera) si el ataque ha fracasado una vez. Una vez que el enemigo le haya rechazado, tendrá más confianza y tendrá tiempo de reforzar sus defensas. De modo que, incluso si utiliza refuerzos, las posibilidades de éxito de un ataque similar son pequeñas.

A partir de aquí son muchos los autores que han dado su visión propia acerca del concepto. Trataremos de ofrecer un breve resumen acerca de los mismos:

En 1987 se destacan dos autores que realizan un aporte sustancial al desarrollo y comprensión del concepto. K. J. Hatten² la define como el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y se dirige a la obtención de los mismos. Señala, además que es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización así como el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Este autor concluye diciendo que para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar, por tanto, análisis y acción están integrados en la estrategia.

El otro autor que reseñamos es H. Mintzberg³ quien indica que la palabra estrategia ha sido definida de muy diversas formas, utilizando cinco definiciones con "P":

Plan, curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: son hechas como "adelantos" de la acción que se quiere realizar, y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito;

Maniobra (utilizada la palabra inglesa "Ploy") dirigida a derrotar a un oponente o competidor;

² K. J. Hatten. Strategic Management. Analysis and Action, 1987.

³ H. Mintzberg Five Ps. for Strategy, 1987.

Patrón de comportamiento en el curso de acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional;

Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc);

Perspectiva, relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción...".

En 1989 un autor tan reconocido como Stoner⁴ señala que los autores emplean distintos términos para referirse al concepto en cuestión: "planeación general", "planeación a largo plazo", "planeación estratégica" e identifica cinco atributos de la planeación estratégica:

- 1- Se ocupa de cuestiones fundamentales;
- 2- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
- 3- Supone un marco temporal más largo;
- 4- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y
- 5- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas (eficiencia).

En 1991 también reseñamos a tres autores importantes. H.Koontz⁵ nos apunta que las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. El autor indica además, que las estrategias son patrones de

⁴ Stoner. Administración. 1989.

⁵ H.Koontz. Estrategia. Planificación y Control. 1991.

objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

J.B.Quinn⁶ por su parte agrega que una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Reflejando el origen militar del concepto señala también que una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes.

G.A. Steiner⁷ sostiene que el concepto implica un proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

En 1992 reseñamos a M. Porter⁸ quien destaca que esencialmente, la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

⁶ J.B.Quinn. The Strategic Process. Concepts, Contexts, Casos. 1991.

⁷ G.A.Steiner. Planificación de la Alta Dirección- 1991.

⁸ M. Porter. Estrategias Competitivas. 1992.

En 1994 consultamos dos trabajos. El de F. David⁹ quien plantea que una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estrategia. Y el de E. Saravia¹⁰ quien apunta que la frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy inviables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta.

La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes, públicos o privados, deberán estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades.

Documentos más recientes¹¹ la definen como un plan integral (económico, social, cultural, institucional), que en los aspectos territoriales fija los criterios generales que han de presidir una ordenación, los temas clave y los proyectos que habrían de priorizarse, pero no los ubica en el espacio. Se basa en el consenso en los temas importantes en la cooperación de los principales agentes sociales y económicos y en la participación ciudadana en todas las fases.

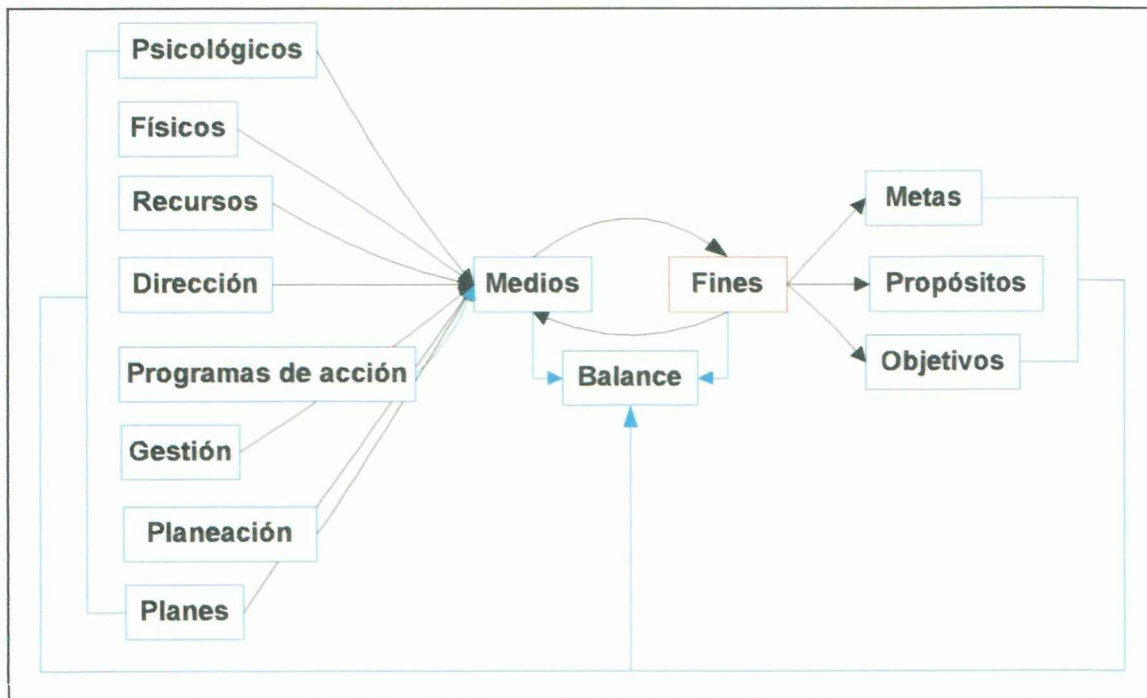
De lo apuntado hasta aquí podemos resumir las ideas siguientes:

⁹ F. David. Gerencia Estratégica. 1994.

¹⁰ E. Saravia. Seminario Iberoamericano del CLAD. (1994).

¹¹ http://www.eresmas.com/wanadoohome/planificación-estratégica_1.html. **Diseño Tema 4 La Planificación Estratégica.**

Primero: Lo que es común a todos los autores es el hecho de que en su definición de estrategia predomina la siguiente lógica:



✚ La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Segundo: Al concepto de estrategia le es inherente el de Planeación o Planificación. A este aspecto estará dirigido el epígrafe siguiente:

§1.2. El concepto de Planeación Estratégica.

En 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer¹² describieron el proceso de la administración estratégica compuesto por dos etapas claramente diferenciadas:

✚ La de análisis o planeación estratégica y

¹² Dan E. Schandel y Charles W. Hofer. "Strategy Formulation: Analytical Concepts", Prentice-Hall, 1978.

✦ La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Más recientemente y apoyados en las ideas desarrolladas en el epígrafe anterior podemos señalar que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización determina los principales objetivos que se propone alcanzar en un período determinado y las líneas de acción que seguirá para obtenerlos, a partir de una análisis del entorno en el que desenvuelve su actividad, identificando posibles oportunidades y amenazas; y de un diagnóstico interno, que le permita revelar sus fortalezas y debilidades, entre otros análisis y consideraciones.

La óptica que debe prevalecer es la orientación a la satisfacción de sus públicos objetivos, internos o externos, con el desarrollo de una visión a largo plazo, que promueva la transformación de la organización sobre la base de la innovación y la creatividad que asegure el cumplimiento de la misión a ella asignada.

Sobre estas bases se debe lograr que todo el proceso y los resultados que se alcancen no tengan un carácter administrativo y formal sino que logre el desarrollo de un pensamiento y un sistema de análisis estratégico que se materialice en una implementación real de las estrategias diseñadas y en un comportamiento adecuado a las exigencias reales de cada momento.

Lo que se pretende es que se plasmen en documentos los propósitos y metas que deberán regir las actividades correspondientes y las vías y formas

mediante las cuales serán alcanzadas, estableciendo los recursos, las capacidades y habilidades a movilizar y la forma en que se sortearán las contingencias que puedan ocurrir, por lo que se requiere que se evalúe la viabilidad de estas propuestas con un enfoque económico realista.

A diferencia de la planificación tradicional, que generalmente desarrollan especialistas, la planeación estratégica es una tarea de la alta dirección de una organización. Independientemente del carácter participativo con que se desarrolle, el cuadro centro debe ser el máximo responsable y líder del proceso que dirigirá la transformación de su organización, de acuerdo a su visión de futuro, al análisis externo e interno y su conocimiento del sistema en el que actúa.

Aspectos esenciales de un enfoque estratégico en la planeación son: anticiparse a las situaciones y cambios; análisis y consideración de los factores y tendencias del entorno; identificación de las fortalezas y debilidades de la organización; la creatividad, en la búsqueda de soluciones; y concebir "planes de contingencia" que posibiliten reaccionar ante nuevas situaciones.

El proceso debe tener un carácter integral, considerando cada organismo como un sistema, de manera que abarque en profundidad todos los elementos que lo componen y sus interrelaciones; con un método participativo, que garantice el compromiso de los principales implicados y actores que garanticen su realización.

No existe una "tecnología única" para la planeación estratégica. No obstante, diferentes especialistas y experiencias recomiendan que deberá contener como elementos de partida: la definición de la Misión de la organización, el Análisis Estratégico del Entorno, y el Diagnóstico Interno.

Podrán incluirse también, la determinación de Escenarios y de los Valores de la organización. A partir de estos, y otros factores que se analicen determinar: los Objetivos Estratégicos, que determinarán los cambios cualitativos fundamentales que se propone el sistema, las Estrategias para alcanzarlos y, posteriormente, los Planes de Acción.

Esta idea aparece sintetizada en el esquema que se muestra a continuación. El mismo no expresa necesariamente una secuencia lógica de pasos, sino que representa los diferentes componentes que se deberán observar en la realización práctica del proceso.



Así, la Planificación Estratégica es un proceso gerencial que constituye el punto de partida de un sistema coherente y dinámico de gestión, que permite fijar el rumbo y construir el futuro de las instituciones, a partir de un enfoque dialéctico que considera a la institución en su totalidad y como un sistema abierto y en relaciones de interdependencia con su entorno.

Es un proceso de planificación a nivel institucional, participativo, a largo plazo basado en el diagnóstico del contexto y de la organización. Es una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de las empresas a las nuevas demandas y desafíos del entorno, definir misión, objetivos, metas, políticas, prioridades y estrategias adecuadas para alcanzarlas; reducir al mínimo el riesgo y el imprevisto, equilibrar y repartir de forma equitativa los recursos.

Es también un proceso formalizado de toma de decisiones que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad, cuya finalidad es facilitar la consecución de los objetivos hacia los cuales va a confluir el esfuerzo del resto de las funciones administrativas.

Podrán identificarse las ARC (Áreas de Resultados Clave) para alcanzar estos objetivos, los FCE (Factores Críticos de Éxito) de cada una, los objetivos específicos para cada una y los criterios de medida que se aplicarán para valorar los resultados.

Tan importante como los resultados es el mismo proceso para la determinación del Plan Estratégico, que supone la búsqueda de un consenso

sobre los aspectos centrales en los que deberán centrarse los componentes de la organización, el pensamiento y compromiso colectivos.

El proceso tiene un carácter iterativo, es decir, que en una etapa avanzada del proceso puede considerarse la conveniencia de rectificar algo que se había definido con anterioridad, desarrollarse de manera flexible adecuándose a las particularidades y estilos y métodos de dirección así como al nivel de desarrollo alcanzado en los procesos estratégicos y de Dirección por Objetivos, en la entidad.

Otra diferencia con la "planificación tradicional" es su carácter flexible. El Plan Estratégico no puede constituir una "camisa de fuerza", algo "inmutable". Si durante la ejecución de la estrategia se modifican situaciones, surgen nuevas oportunidades o amenazas, hay que aplicar "estrategias emergentes" que adapten las acciones de la organización a las nuevas situaciones.

La interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial

consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Planificar, según Banco Interamericano de Desarrollo (BID)¹³ significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación. Por ello:

- ✚ Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- ✚ Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- ✚ Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- ✚ Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

¹³ Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF, editorial Limusa, 1985.

Por tanto, Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Una representación más coherente del Modelo nos la da Cruz Leyva¹⁴ en una interesante propuesta:

MISIÓN / VISIÓN

Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos:

¹⁴ Cruz Leyva, S. El plan estratégico paso a paso: guía de trabajo, <http://www.monografias.com>, 2005.

El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?

El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

Visión: Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades,

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo. Debemos definir cuales son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica.

Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito. Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:

- Economía a escala en producción
- Economía a escala en distribución
- Determinado grado de desarrollo tecnológico
- Imagen Profesional
- Calidad del Servicio
- Servicio Personalizado
- Abastecimiento oportuno
- Tener personal de calidad, etc.

Estos no deben ser confundidos con las variables ambientales, entre estos hay una jerarquía y las variables ambientales son integrantes de un conjunto que son los factores, ejemplo:

Si decimos que "Tener personal de calidad" es un factor crítico de éxito, sus variables ambientales serían: el mercado, nuestro proceso de selección de personal, nuestra capacidad de entrenamiento, la oportunidad de carrera, ambiente agradable, beneficios etc.

VARIABLES AMBIENTALES

Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias. Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual. Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa.

VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas.

Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas.

Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas.

VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas.

Amenaza: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja.

Oportunidad: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja.

DIAGNOSTICO

Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el

que se actúa. En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito.

En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

Con la información resultado de las etapas precedentes, el paso siguiente consiste en el análisis del mercado, intentando detectar la posición estratégica de la empresa frente a la competencia.

ESCENARIOS

Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro. Existen dos alternativas:

La **primera**, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un "futuro deseado". La **segunda** trabajar sobre la base de una prospectiva es decir Plantear Objetivos en un futuro supuesto.

El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predican la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores mas importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

LA ESTRATEGIA

A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia donde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevaran a la formulación de planes específicos.

Directrices Estratégicas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito.

Directrices operativas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas

OBJETIVOS

Tras la realización del diagnostico y el pronostico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años

Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija

ELECCION DE LOS OBJETIVOS BASICOS

Se elegirán aquellos objetivos a corto, medio y largo plazo que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:

- Beneficio
- Crecimiento
- Seguridad
- Liquidación de la empresa

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS POSIBLES

Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:

- Expansión
- Estabilización o consolidación
- Retroceso parcial
- Retroceso total

Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.

Se buscará aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda poseer superioridad sobre los competidores.

El ámbito seleccionado comportará un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto.

Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverán a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuales de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizaran como fuerza principal de impulsión", así como por ejemplo:

- Costos más bajos
- Recursos financieros superiores
- Amplia y organizada red de distribución
- Mejor imagen de productos, etc.

Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar:

Movimiento estratégico en el ámbito Producto mercado

Serán todas aquellas acciones que deberán realizarse con los productos y con los mercados, entendiendo por estos últimos tanto las zonas geográficas como los sectores

Movimiento estratégico en el entorno en el que esta la empresa

Son las diferentes acciones que la empresa por si sol (en el caso de grandes multinacionales) o por agrupaciones de todo un sector (sector siderúrgico,

artefactos, etc.) emprenden con la esperanza de modificar las condiciones del entorno, entendidos por tales:

- La situación y evolución económica
- La situación y evolución político-legal
- La situación y evolución socio-cultural
- La situación y evolución del desarrollo tecnológico

Movimiento estratégico en la propia empresa

Estos movimientos implican la toma de decisiones sobre la dimensión de la empresa, que puede implicar:

- Seguir con la misma dimensión
- Incrementar la dimensión
- Reducir la dimensión

Cualquier movimiento que se realice sobre la propia empresa, implica modificaciones en alguno de los siguientes apartados:

- Nombre y propiedad de la empresa
- Estructura financiera
- Ubicación de la empresa
- Edificios instalaciones Mobiliario
- Estructura organizativa
- Equipo Directivo
- Estilos y filosofía de gestión

- **Recurso, capacidades, operatividad**
 - Comercial
 - Oficina técnica
 - Aprovisionamiento
 - Producción
 - Logística
 - Administración
 - Finanzas, etc.

Movimientos estratégicos con otras empresas

Estos movimientos comportan la posibilidad de Uniones, integraciones, pactos temporales, fusiones, adquisiciones, etc., con otras empresas, lo cual estar en función de las disponibilidades de entrada. En principio, estos movimientos se pueden clasificar en:

Integración vertical:

Integración vertical ascendente: cuando se realiza con los proveedores.

Integración vertical descendente: cuando se realiza con algún cliente directo.

Integración Horizontal

Se produce entre empresas de la misma industria o sector.

Conglomerado

Se produce entre empresas pertenecientes a diferentes industrias o sectores.

ELECCION DE LA ESTRATEGIA FUTURA

De las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicara.

- La elección de la estrategia se aplicara en función de
- Los gastos de implementación previstos
- Los resultados que se espera conseguir
- El nivel de riesgo que conlleva su aplicación
- Las probabilidades de éxito estimadas

LA ELECCION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos de la empresa.

Estos deben trazarse a:

- Corto Plazo
- Medio Plazo
- Largo Plazo

Y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos:

Cuantitativos

- Participación de mercado
- Ventas
- Márgenes, beneficios
- Rentabilidad de las inversiones, etc.

Cualitativos

- Ambiente laboral

- Imagen de empresa
- Tecnología propia, etc.

TACTICAS

La estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la empresa.

Posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá más profundidad en la información necesaria como estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costes, tecnología, etc., a la vez que mayor detalle en las especificaciones. Cada departamento función de la empresa deberá de realizar su propio plan operativo. La punta de lanza o plan clave será el plan de Marketing que condicionara el resto de planes de la empresa. Cada plan operativo deberá constar de:

- Objetivos departamentales o funcionales
- Acciones a realizar por el departamento o función
- Programación y coordinación de dichas funciones entre sí
- Presupuestos departamentales o funcional
- Establecimiento de controles departamentales o funcionales

PRESUPUESTOS GENERALES

Cada departamento de la empresa deberá elaborar su propio presupuesto justificado, que posteriormente dará lugar a:

- Presupuesto Comercial
- Presupuesto de Producción
- Presupuesto de niveles de inventario
- Presupuesto de compras

- Presupuesto de gastos fijos o de estructura
- Presupuesto de resultados atípicos
- Presupuesto de inversiones
- Presupuesto de gastos financieros
- Presupuesto fiscal
- Presupuesto de distribución de beneficios

Cada uno estos presupuestos se planean desde dos enfoques diferentes:

PRESUPUESTO GENERAL ECONOMICO

Será el resultante de los presupuestos económicos de los diferentes departamentos. En el se prevé el mes en que se espera que se produzcan los hechos económicos de la empresa: ventas, compras, publicidad, amortizaciones, etc. Pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el resultado esperado del ejercicio. Refleja la previsión valorada de los hechos económicos en el mes en que se producen.

PRESUPUESTO FINANCIERO

Será la resultante de los presupuestos financieros de los diferentes departamentos, en el se prevén las entradas y salidas de dinero en el mes en que se producen, pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el flujo de tesorería mensual.

Contiene la previsión valorada de las entradas o salidas de dinero de la empresa como consecuencia de los diferentes hechos económicos que se esperan realizar

PROGRAMACION Y COORDINACION DE ACCIONES

Se constituyen para cumplir con las directrices estratégicas y operativas. Fijan claramente acciones necesarias para alcanzar los objetivos de cada plan (normalmente vinculados a alguna directriz), responsables, recursos necesarios y asignados, plazos y resultados o productos esperados.

Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio calendario de acciones a realizar en función de las acciones previstas en el plan de marketing coordinándolas entre sí y con las acciones de los otros departamentos lo que dará lugar a la programación y coordinación general de la empresa. Para esta programación es aconsejable el uso de gráficos como Pert o Gant.

ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

Es el elemento complementario no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes. El avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener una naturaleza permanente que la alta dirección realiza al ir recibiendo información sobre el negocio y su contexto e irlo cotejando con las estrategias y directrices socializadas.

Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse.

Los controles departamentales darán lugar al carnet de gerencia o control general de la empresa, que residirá en manos de la gerencia.

PLAN DE CONTINGENCIAS

Son alternativas a los planes principales en el supuesto que no se den las premisas supuestas. No necesariamente la competencia, los clientes y aun nuestra propia organización reaccionan de la manera esperada.

Para finalizar es preciso puntualizar que la implementación de la planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen. Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los escalones operativos de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad. No obstante cualquier cambio que se debe introducir en la estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario debe persistirse con obstinación en la ejecución de los planes trazados a pesar de los cambios menores surgidos circunstancialmente.

§1.3. Importancia de la Planificación Estratégica.

La importancia de la Planificación Estratégica para las organizaciones puede ser abordada desde diferentes ángulos. Aquí nos referiremos solamente a aquellos que consideramos más relevantes. Este proceso permite detectar anticipadamente posibles problemas y así, luego tomar las decisiones de gestión de las acciones pertinentes que salvaran la imagen y los negocios. Por otra parte es una herramienta de posicionamiento anticipado que permite a la organización saber las amenazas y oportunidades para ganar

clientes, posicionar, lanzar y/o retirar productos, en síntesis anticiparse y adecuarse a los cambios del mercado y de la sociedad.

Por tanto la calidad de un trabajo de planificación no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas como si por el cuestionamiento de los modelos mentales y la transformación de las personas implicadas, el desarrollo de sus habilidades para la coordinación y la concertación de estrategias, y el estímulo a la institución y los procesos cognitivos que coadyuven a comprender y conducir una acción eficaz denominada prospectiva.

Por un lado tenemos a la planificación, que hace referencia al proceso de formulación y definición de objetivos y prioridades a nivel macro de la organización y/o de la sociedad, que se formula a partir de las demandas de los públicos de la empresa o del entorno donde está inserta la institución. Esta actividad encierra cinco niveles operacionales, que solo nombraremos: Plan, Programa, Proyecto, Actividad y Tarea. Para ser sintéticos diremos que la planeación a diferencia de la planificación, parte de objetivos establecidos y los traduce en metas, cursos de acción, estrategias, políticas y mecanismos de control; además supone que el camino al futuro es seguro.

La planificación estratégica de elaboración de escenarios, de origen europea, nacida en la petrolera Shell, actúa mediante la virtualización de escenarios futuros deseables para la organización, se sitúa en el futuro y se proyecta hacia el presente. Para ello, analiza variables y se interroga sobre

sus fines, establece objetivos y estrategias, para luego determinar que recursos son los que llevarán a la organización a ese modelo deseado. Es por

ello que la planificación estratégica necesita operar con variables racionales, consensuales y constructivas; demanda flexibilidad, apertura mental y disposición para alcanzar consensos; requiere actitudes positivas y la elaboración de visiones compartidas con el compromiso de los actores.

Éste tipo de Planificación Estratégica se diferencia de la prospectiva en tanto que esta última es un abordaje pluridisciplinario que pretende dos cosas: por un lado, explorar los futuros posibles a medio y largo plazo, o sea hacer un ejercicio de anticipación y, por otro, examinar cuáles son las políticas y las estrategias que pueden ser adoptadas para influir en el curso de la evolución en el sentido del futuro deseado por quien hace ese ejercicio. Como aclara Hugues de Jouvenel al realizar la diferencia entre prospectiva y planeamiento estratégico: "La principal diferencia es que los hombres de la previsión razonan, sobre todo, por extrapolación. En términos simples, consideran que las mismas cosas cambiarán siempre de la misma manera y en el mismo sentido, según leyes más o menos inmutables. Los prospectivistas, creen que hay fenómenos de discontinuidad y que surgen rupturas, unas que sufrimos, otras que provocamos. No creemos que se deba extrapolar basándose en tendencias del pasado. Por eso, hay que pensar en futuros más contrastados.

Los hombres de la previsión usan modelos econométricos, los prospectivistas utilizan la metodología de los escenarios, la escenarización. El planeamiento basado en escenarios, de raíz anglo-sajona, está anclado en

la idea del 'planificador estratégico'. No se sitúa en el registro prospectivista. El punto de vista es el de la exploración de los futuros

posibles. Pero es absolutamente innegable que el planeamiento con escenarios es un instrumento de elaboración de la estrategia."

En resumen, la Planificación Estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

§1.4. El problema de la pertinencia del proceso de planificación estratégica.

El concepto de pertinencia en general y aplicado a la Planificación Estratégica en Particular, ha sido abordado pobremente en la literatura especializada. Mucho menos cuando el mismo se enfoca con pretensiones de medición y más complejo cuando este ejercicio se trata de realizar en un

objeto de estudio tan específico como son las empresas que producen y operan productos/servicios eco turísticos.

En el glosario de términos, elaborado para la aplicación de una encuesta sobre pertinencia de la Planificación Estratégica de Universidad de

Matanzas¹⁵ se define el concepto como el resultado de un proceso de planificación (estratégica) que se desarrolla de forma conciente, sistemática y flexible.

Requiere continuidad, visión de futuro y permanencia en el análisis del contexto externo e interno; de modo que el proyecto institucional (Plan Estratégico) se va reconfigurando de acuerdo con la dinámica del entorno y de su implementación. Como consecuencia se logra un proceder proactivo de las empresas y se garantiza la necesaria coherencia y consistencia del plan estratégico y de los productos y servicios de las instituciones con las necesidades y demandas del entorno.

Si fijamos atentamente en la definición expuesta podremos hacer un listado de aquellos rasgos, características o atributos que identifican al concepto de la pertinencia.

1. **Flexibilidad:** Cualidad del proceso de planificación que permite innovación, adaptación, ajustar el proyecto institucional y su

¹⁵ Glosario de términos para encuesta sobre Pertinencia de la Planificación Estratégica en la UMCC, 2004.

implementación a tono con las nuevas realidades emergentes en el contexto externo e interno de las instituciones.

2. **Participación:** Como característica de la planificación estratégica, la participación genera un espacio de influencia de los talentos humanos internos y los clientes, socios, usuarios y beneficiarios de una institución; sobre la ejecución y los resultados de dicho proceso. Permite la legitimidad de las propuestas del plan estratégico y el compromiso con la misma; la movilización de la inteligencia y la creatividad colectiva en el esfuerzo de cumplir ese compromiso.
3. **Sintonía con el entorno:** El análisis sistemático, continuo y prospectivo del entorno que permite identificar factores críticos (presentes y potenciales) para el desempeño institucional, así como análisis de necesidades y demandas de los clientes y actores relevantes; todo lo cual se toma como referencia para la elaboración y reconfiguración del proyecto institucional y lograr un comportamiento organizacional flexible para el ajuste a la realidad cambiante.
4. **Descentralización:** Proceso de descentralizar la planificación estratégica a las diferentes áreas de la institución. La responsabilidad del proceso permanece en manos de la alta gerencia sin embargo se le confiere a las diferentes partes que componen la estructura de la organización funciones y roles que permiten la participación interna y en consecuencia la legitimidad y compromiso con el plan estratégico.
5. **Consistencia con el modelo gerencial:** Significa que la base conceptual y metodológica que guía el proceso, el proceso en si

mismo y los resultados del mismo estén en congruencia con el enfoque estratégico de la gestión empresarial.

6. **Compromiso con la visión de futuro y con el largo plazo:** Los directivos y las personas vinculadas al proceso están comprometidos con la visión prospectiva y con el largo plazo mediante la formulación de planes estratégicos; exploran escenarios alternativos para la ocurrencia de futuros posibles, sus factores críticos y las fuerzas que lo impulsan y reprimen.
7. **Visión holística:** Asume una visión sistémica y multidimensional del mundo, según la cual todo está interconectado y cuya dinámica incluye múltiples funciones, conflictos y contradicciones. Considera que el pasado el presente y el futuro están interconectados. Permite aceptar las diferentes, complejas y frecuentemente contradictorias dimensiones de la realidad, evitando el reduccionismo, la linealidad y el determinismo.
8. **Visión de futuro:** En el marco del enfoque estratégico de la gestión empresarial la visión de futuro implica una visión prospectiva; un compromiso con el largo plazo; promueve ampliar la comprensión de las influencias de las dimensiones (ambiental, social, económica, tecnológica, política, institucional, ética, etc.) que operan en el contexto externo y que están forjando las tendencias hacia el futuro.
9. **Intención estratégica:** Debe ser entendida como la conciencia y la convicción de los gerentes o directivos sobre la importancia crítica del enfoque estratégico en la gestión empresarial. Combinación de una visión de futuro para la planificación; la convicción de que el enfoque estratégico aplicado a la planificación fortalecerá la gestión

empresarial; la voluntad política para convertir la visión de futuro en realidad; la decisión política para poner en práctica las acciones requeridas para introducir el enfoque estratégico en la planificación y el coraje político para asumir los riesgos de ese proceder.

10. **Enfoque sistémico e interdisciplinario:** Implica pensar la complejidad de forma sistémica, según las reglas de la dialéctica,

comprender la compleja y heterogenea naturaleza del mundo y de las organizaciones, buscar las interacciones que ayudan a comprender la dinámica del todo, el carácter sistémico de los procesos y fenómenos que los integran y en consecuencia propicia la confluencia de especialistas de diferentes disciplinas en el diagnóstico estratégico y en la configuración del plan.

11. **Perspectiva multidimensional:** Comprende al mundo como un sistema complejo y dinámico, con múltiples dimensiones y funciones interconectadas (espacial, temporal, ecológica, social, económica, política, institucional, ética y estética), y es habitado por una diversidad de entidades vivas interrelacionadas, incluida la especie humana.

12. **Cultura Estratégica:** Sistema de principios, normas, valores y paradigmas que sustentan la forma de proceder de una organización y que se caracteriza por: sistema de acción proactivo y un comportamiento organizacional flexible, donde el futuro se construye colectivamente a partir de la una visión compartida de los que se desea construir, decisiones y acciones congruentes con la visión, comprensión de las influencias convergentes y contradictorias de las diferentes dimensiones que integran la

realidad, monitoreo permanente de los factores críticos externos que afectan el desempeño de la organización, visión holística, compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad institucional, descentralización, participación, enfoque sistémico, movilización de la inteligencia y la creatividad interna e inversiones inteligentes.

13. **Coherencia entre objetivos:** Todos los objetivos interactúan armónicamente para el cumplimiento de la misión.
14. **Congruencia e interacción con control, seguimiento y evaluación.**
El proyecto institucional permite y de hecho interactúa con los procesos de control, seguimiento y evaluación, a través de un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación.
15. **Comportamiento organizacional flexible:** Impacto de la gestión estratégica de las empresas en el comportamiento de las personas en lo individual y en la organización en lo general que implica innovación y adaptación del proceder organizacional a tono con las nuevas realidades emergentes en el contexto externo e interno de las instituciones. (Actuar pro activamente).
16. **Relación desempeño del gerente y desempeño organizacional:**
Debe existir un comportamiento proporcional entre las variables que caracterizan el desempeño individual de los directivos y el comportamiento organizacional.
17. **Desviación entre los estándares de evaluación del plan:** Relación de los indicadores y variables definidos para evaluar el plan y el comportamiento real de los mismos. Cumplimiento de los criterios de medida planificados.

18. Credibilidad: Es el reconocimiento y la aceptación por parte de la sociedad y los actores sociales que la conforman del proyecto institucional (plan estratégico) y la creencia de que la empresa tiene la capacidad o competencia para llevarlo a cabo exitosamente. Implica transparencia administrativa, mejor vinculación con el entorno, mayor permeabilidad política y social, y que se establezcan

mecanismos de participación interna y de los clientes y socios de la organización.

En resumen, la pertinencia alude a la posibilidad que tienen los procedimientos de adecuarse a la solución de problemas que pueden presentar las empresas en un momento dado y es un tema muy vinculado a la calidad.

La pertinencia del proceso de planificación es por definición, adecuación a los problemas que le atañen a la empresa; es decir, a las necesidades en las que están insertas; una adecuada interpretación de los problemas que la definen como tal y al mismo tiempo clara visión de lo que debe ser su accionar futuro.

La pertinencia tiene relación directa con las expectativas de la empresa y esta no sólo se torna pertinente cuando responde eficazmente a las demandas externas, sino cuando se plantea ella misma como objeto de investigación de ese entorno.

Como se puede apreciar, la pertinencia es un concepto complejo, multidimensional. Esto es muy importante tenerlo en cuenta cuando se trata de un campo como el que nos ocupa, o sea, el de la medición y evaluación de la pertinencia de la planificación estratégica. El esclarecer la dimensionalidad del concepto nos permite operacionalizarlo, medirlo e incluso gestionarlo. Para los efectos del presente trabajo asumiremos como válidos los 18 criterios que anteriormente se han enumerado, aunque como se verá más adelante en el procedimiento que se propone, los mismos pudieran cambiar, aceptarse o simplemente sustituirse por otros.

§1.5. La necesidad de desarrollar procesos de planificación estratégica pertinentes.

El desarrollo de procesos de planificación estratégica pertinente implica la necesidad de cierto nivel de decisión que juzgue las ventajas y desventajas sobre la asignación de los recursos existentes o sustraídos a otras actividades.

Es necesario desarrollar procesos de planificación pertinentes por las siguientes razones:

- Establece una base de información desde la cual se pueden desarrollar objetivos y planes de acción realistas;
- Asegura el enfoque continuo en resolver pocos temas críticos a lo largo del proceso de planificación;

- Integra las necesidades estratégicas de la organización a largo plazo con los requerimientos operativos a corto plazo; y,
- Provee comprensión y acuerdo entre los miembros del equipo de planificación sobre los principales temas que afectan a la organización.

La clave está en seguir un proceso que asegure la realización de un análisis completo con la participación activa de sus ejecutivos y del equipo central de planificación. Este análisis debe ser llevado a cabo de una manera sistemática, que permita tanto un análisis profundo como suficiente diálogo entre los miembros del equipo.

El mejor punto de partida está en traer a la superficie temas críticos que están presentes en las mentes de los miembros del equipo de planificación. Este acercamiento inicial, de ideas que fluyen libremente, crea un clima abierto y alentador, que se sustenta tanto en la intuición y el juicio como en los hechos y cifras. Todos los miembros del equipo pueden contribuir así al proceso de análisis. Esto asegura el que el análisis no se convierta un simple ejercicio de llenar formularios.

Capítulo II. Diseño Metodológico para el Proceso de medición del grado de Pertinencia de la Planificación Estratégica.

Para el desarrollo del proceso investigativo hemos concebido la construcción y desarrollo de un Modelo de siete (7) pasos tal y como a continuación se muestra:



A continuación se describen cada uno de los pasos:

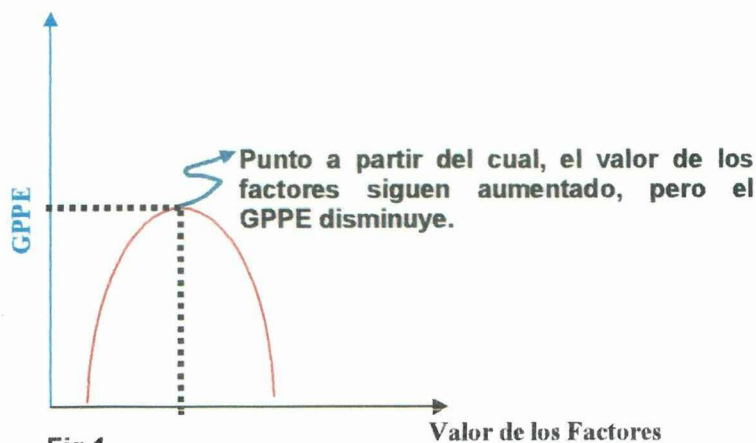
2.1. Generación de la Idea de la Investigación:

Como ya se apuntó en el capítulo anterior, existe una necesidad objetiva de medir el grado de pertinencia de la Planificación Estratégica en general y en particular en aquellas empresas que operan productos eco turísticos. Se señaló también la importancia de la medición así como el carácter complejo del concepto.

Los planteamientos realizados nos permiten asegurar, de un lado, que la pertinencia está asociada a un conjunto de factores (en este caso concreto listamos 18). Evidenciado el papel que en esta problemática juega el hombre y en particular aquellos que ocupan los puestos directivos, nos proponemos ahondar en la relación que existe entre el grado de pertinencia de la Planificación Estratégica (GPPE) y los factores de los que su adecuada realización depende.

Es bueno realizar aquí una primera observación. Los factores y/o características definitorios del grado de PPE a los que hacemos referencia, actúan en un entorno determinado en el que existen condiciones objetivas y subjetivas. Tales condiciones pueden conducir a que, aún estando presentes en un proceso concreto, eso necesariamente no significa que la PPE alcance un alto nivel. No se puede seguir, por tanto, una férrea lógica de dependencia funcional del tipo que a continuación se representa:

Supongamos que el grado de PPE es una función o depende del conjunto de factores que se han mencionado, entonces podemos decir que: $GPPE = f(\text{factor}_1, \text{factor}_2, \dots, \text{factor}_n)$, por otra parte, y esta sería nuestra segunda observación, aunque los factores puedan manifestarse sin restricciones, siempre ocurriría un efecto de impacto marginal en el logro de la pertinencia, dado que las potenciales de un factor o de un grupo de ellos, se puede ir agotando paulatinamente en la misma medida en que va actuando. Esta idea la expresamos en el siguiente modo gráfico:



Enfocar el problema de esta manera es muy interesante porque permite detectar, una vez definido el referente, tipo o estándar de comparación, los factores que determinan el GPPE y realizadas las mediciones pertinentes, las áreas de mejora del proceso en cuestión.

Esa mejora supone la necesidad de realizar determinadas inversiones de tiempo, recursos materiales y monetarios. Si no se tiene en consideración que existe un punto a partir del cual el factor objeto de análisis no tributa a la más alta pertinencia, entonces carece de sentido continuar realizando gastos que

sabemos no se van a compensar con el efecto que provocan. El gran problema que se les presenta a los decisores es encontrar ese punto.

De cualquier manera, sostenemos que esos factores (características) no sólo están relacionados con la pertinencia, sino que la determinan. Se establece, por tanto, una relación correlacional y de causa-efecto entre el comportamiento de las características y el nivel alcanzado de pertinencia. Esta sería nuestra principal hipótesis.

2.2. Representación gráfica del Problema de la Investigación.

Cuando hablamos del **Problema** tenemos en cuenta todos los obstáculos que debemos vencer en el proceso de la investigación para realizar una caracterización de la PPE lo más válida y fiable posible, ofreciendo así, a los que tienen que tomar decisiones en este campo una base informativa que asegure la pertinencia también de la decisión tomada.

En este sentido queremos caracterizar a la PPE como un todo. Esto sería una fase de análisis y nuestro objetivo aquí es buscar un paradigma y/o referente de comparación conformado por las señas de identidad de ese ente, basados, como es lógico en un concepto que ya fue abordado en el primer capítulo de este trabajo. Para ello descomponemos al "todo" en un conjunto de "dimensiones" y éstas, a su vez, en un "conjunto de atributos o características" aceptadas como necesarias para obtener pertinencia.

Sobre esta base transcurre el proceso de medición del grado de presencia percibido de estos atributos y/o características en las empresas eco turísticas reales y concretas, su evaluación comparativa (Benchmarking) y la detección de zonas de fortalezas y/o debilidades como fundamento para el diseño, desarrollo, implementación y control de estrategias de mejora del proceso de Planificación Estratégica en cuestión. En esta fase nos movemos en el plano de la síntesis tanto real como teórica, ya que logramos obtener el **modelo ideal** de comparación y a la **empresa real** evaluada integralmente.

A continuación se muestra la representación gráfica del problema descrito anteriormente:

Representación Gráfica del Problema

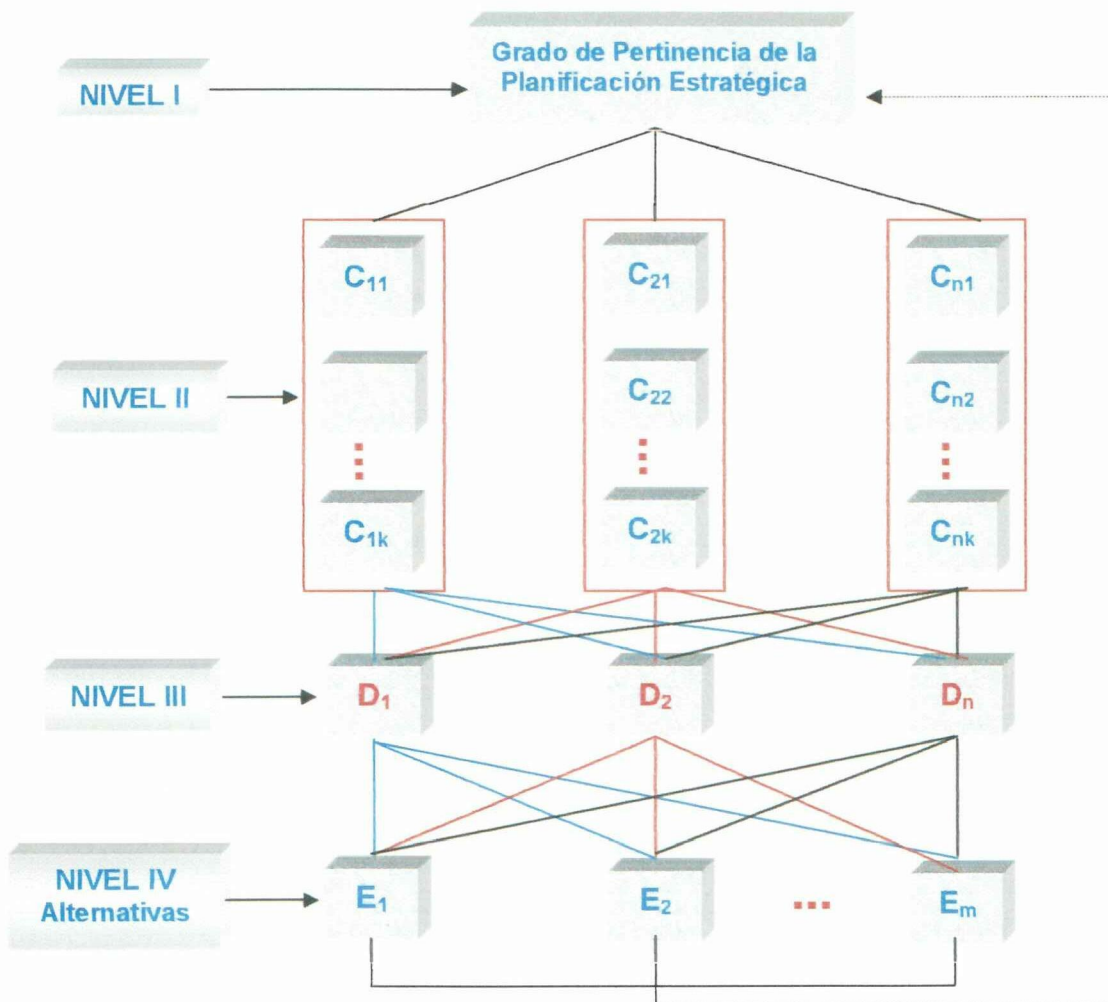


Fig.2. Fuente: Elaboración propia.

El Modelo se basa en los preceptos del Paradigma Decisional Multicriterio (PDM) y del Método Proceso Analítico Jerárquico (PAJ). En correspondencia con ello se distinguen los siguientes niveles de análisis:

- I Nivel:** Se determina el objetivo en término de meta global. En este caso concreto se exige **identificar** las características **inherentes** ⁽¹⁾ al proceso pertinente partiendo de una concepción preestablecida de la pertinencia (esto fue abordado en el capítulo I).
- II Nivel:** Se refiere al proceso de identificación de las características tales y como se han descrito anteriormente. Los procedimientos relacionados con este proceso serán descritos en el subepígrafe No. 2.5.1.
- III Nivel:** En este nivel se procede a agrupar a las diferentes características en un conjunto de dimensiones. Los procedimientos relacionados con este proceso serán descritos en el subepígrafe No. 2.5.5.
- IV Nivel:** En este nivel se realiza la medición del grado de presencia percibido de cada característica y/o dimensión en cada uno de los procesos y se procede a la realización de su evaluación comparativa, detectándose zonas de fortalezas y de debilidades para sobre su base diseñar, desarrollar, implementar y controlar las estrategias de mejora correspondientes. Los procedimientos relacionados con este proceso serán descritos en los epígrafes 2.5 y 2.7.

2.3. Selección del objeto de Investigación.

Este paso es muy importante y es necesario aclarar que cuando hablamos de objeto de investigación lo vemos en dos sentidos. Primero y de acuerdo con la temática seleccionada se trata de construir un tipo, un paradigma, un modelo,

¹ Se entiende por característica en este caso concreto al rasgo que diferencia a un proceso pertinente de otro que no lo es. El término "inherente" se refiere a que estudiamos características que no son otorgadas o asignadas al proceso en cuestión, sino aquellas que existen en él con ciclo de vida largo y permanente. Tales características son relativas al comportamiento, al tiempo y al elemento funcional.

un referente de lo que debe ser un proceso de Planificación Estratégica Pertinente a partir de identificar las características que lo conforman.

Este primer aspecto se alcanza articulando en el proceso identificatorio lo relacionado con esta materia existente en la literatura y acudiendo a la experiencia práctica de las personas que con sus opiniones, nos permiten conformar un listado con las características buscadas. Segundo, delimitando la relación concreta hombre-espacio físico dentro del cual el proceso será evaluado de acuerdo con el tipo construido. Esta relación puede darse en los más disímiles niveles.

Cuando se lleve a cabo el proceso de investigación concreta, será necesario definir un conjunto de criterios que avalen la decisión de seleccionar tal o cual objeto.

2.4. Selección del Método de Investigación.

2.4.1. Puntos de partida:

Se parte de los principios siguientes y generalmente aceptados por la ciencia:

- La existencia de la unidad entre el objeto y el método de investigación, expresado en la máxima: "para tal objeto, tal método".
- El método no es impuesto al objeto desde afuera, sino que se deriva y construye a partir de las características propias del objeto analizado.

- Las características del objeto investigado determinan el tipo de problema que deberá ser resuelto.

En el caso concreto de esta investigación se pretenden identificar y medir las características inherentes a un proceso de Planificación Estratégica Pertinente, lo que nos sitúa en los parámetros del Método para la Solución de Problemas no estructurados y se fundamenta en los juicios de las personas que están vinculadas al proceso decisorio.

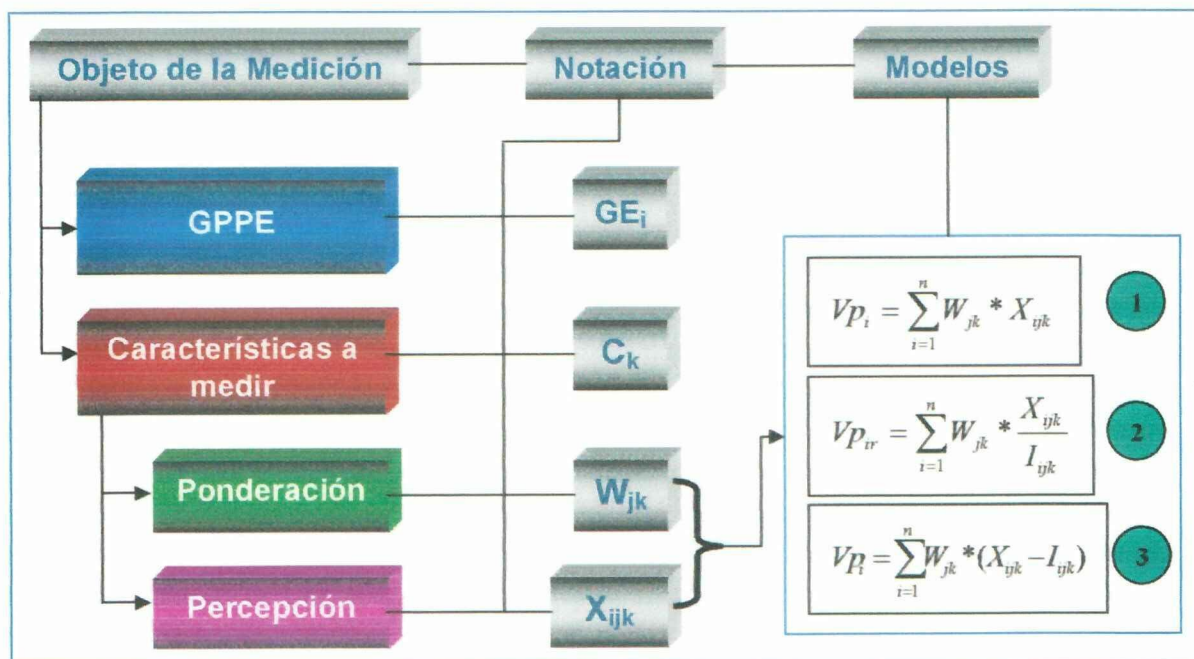
Por otra parte hay que señalar que lo que pretendemos medir cae en el campo de las así llamadas magnitudes blandas, pues se trata de determinar el grado de presencia percibido de las características identificadas en el proceso analizado, mediante dos aspectos: La **percepción** y el **peso** o ponderación de las mismas.

2.4.2. Operacionalización de los conceptos o variables:

Por operacionalización de las variables o conceptos entendemos la construcción del modelo matemático que las combina en su expresión cuantitativa y nos permite conformar índices mediante los cuales podemos explicar de manera

lógica y racional los resultados obtenidos, todo ello basado en el principio de que: "A tales conceptos, tal operacionalización" ⁽²⁾.

De esta manera el proceso queda representado en el esquema siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Fig.3

El significado de las variables del Modelo debe ser interpretado de la manera siguiente:

GE_i : GPPE en la Empresa tipo i ($i = 1, n$)

C_k : Característica de tipo k , ($k=1, n$).

² Ruiz Bolívar, Carlos (1988). Uso y Abuso de la Escala Likert en la Investigación Psicoeducativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Investigación y Postgrado, Volumen 3, No.1, enero 1988.

W_{jk} : Peso o ponderación que otorga el decisor de tipo j a la característica de tipo k

X_{ijk} : Grado de presencia percibido por el decisor j de la característica de tipo k en la empresa de tipo i .

V_{pi} : Valor ponderado de percepción para la empresa i .

V_{pr} : Ratio ponderado de percepción para la empresa de tipo i .

V_{pi} : Valor de Distancia al ideal para el empresa de tipo i .

Vale aclarar que los modelos 2 y 3 sirven para la realización de la evaluación comparativa (benchmarking) de las empresas según los resultados obtenidos del valor de pertinencia.

Una vez vista la operacionalización de las variables del Modelo, corresponde ahora exponer los distintos procedimientos que se seguirán en la obtención del valor de cada una de las mismas: la de percepción y la de peso.

2.5. Procedimiento para obtener los datos relativos a la variable de percepción:

Este procedimiento consta de las acciones siguientes:

- Procedimiento para generar las características
- Diseño, desarrollo e implementación del instrumento
- Inicio del proceso para pulir el cuestionario escala
- Continuación del proceso de ajuste del cuestionario: realización de la prueba piloto.

- Procedimientos para agrupar características en dimensiones
- Aplicación del cuestionario validado.

2.5.1. Procedimiento para generar las características.

Este paso constituye lo que podríamos llamar el corazón de la investigación y requiere de una serie de acciones que conllevan a realizar exitosamente el proceso identificador. El resultado de este proceso es la obtención de un listado de características que conforman el tipo buscado: El proceso de Planificación Estratégica pertinente. Llegar aquí implica el desarrollo de un conjunto de pasos los que se describen a continuación:

2.5.1.1. Definir las fuentes de información que serán utilizadas. En este caso concreto se proponen tres:

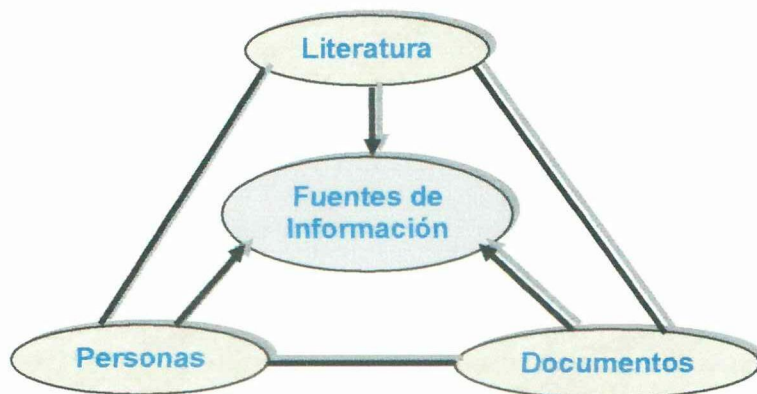


Fig. 4

2.5.1.2. Obtención de la información de la literatura, los documentos y de las personas:

2.5.1.2.1. Obtención de la información de la literatura y de los documentos:

Tanto la **literatura** como los **documentos** deben ser localizados, identificados y revisados. Para alcanzar el resultado previsto (obtener un listado de características) se articulan tres procesos: La elaboración de **Fichas de Contenido (FC)**, de la **Matriz de Correlación de Autores por Contenido (MCAC)** y del listado de características propiamente dicho. La representación gráfica de estos procesos aparece en el Anexo No.1.

Observe que en todos los casos la salida de cada uno de estos procesos constituye la entrada del otro. De esta misma forma, el listado de características resultante constituye la entrada de un proceso que ya forma parte de otro paso en el procedimiento.

Una vez que se ha obtenido el listado será necesario revisarlo cuidadosamente de modo que las características queden formuladas de la manera más comprensible posible para todo el que las vaya a leer o a trabajar con ellas. En este sentido se orienta la necesidad de crear un **glosario de términos y definiciones** que ayuden a su mejor comprensión y utilización.

Se debe, además, combinando los resultados de los procesos No.2 y No.3 aplicar dos herramientas que nos ayudarán a determinar:

- El grado de aceptabilidad de la característica identificada y formulada para un grupo de autores en un período de tiempo determinado mediante la construcción de una **distribución de frecuencias** como se muestra a continuación:

		DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS			
No.	CARACTERÍSTICAS	F	FR	FA	FRA
1	C_1				
2	C_2				
.
.
.
n	C_n				
	TOTALES				

Donde: F: Frecuencia Absoluta; FR: Frecuencia Relativa; FA: Frecuencia Acumulada;
FRA: Frecuencia Relativa Acumulada.

- Aplicar el principio de "pocos vitales, muchos triviales", para obtener el conjunto de características determinantes de la pertinencia mediante la construcción de un Gráfico de Pareto.

2.5.1.2.2. Obtención de la información de las personas.

Este aspecto se divide, a su vez en dos partes:

La selección de las personas objeto de consulta, así como la fijación de los correspondientes criterios para la elección.

Para lograr esto se pueden aplicar sistemas de Expertos ⁽³⁾ (ver Anexo No.2) o simplemente definir algún método de selección más sencillo, que responda a las características siguientes:

No.	Alternativas	Pesos	W_1	W_2	...	W_j	...	W_k	$\sum_{j=1}^m W_j * X_m$
		Criterios	C_1	C_2	...	C_k	...	C_n	
1	P_1		X_{11}	X_{12}	...	X_{1j}	...	X_{1k}	V_1
2	P_2		X_{21}	X_{22}	...	X_{2j}	...	X_{2k}	V_2
⋮	⋮		⋮	⋮	...	⋮	...	⋮	⋮
n	P_n		X_{n1}	X_{n2}	...	X_{nj}	...	X_{nk}	V_n
⋮	⋮		⋮	⋮	...	⋮	...	⋮	⋮
m	P_m		X_{m1}	X_{m2}	...	X_{mj}	...	X_{mk}	V_m

Donde:

W_k : Peso (ponderación) del criterio k

C_n : Criterios determinantes para la elección

P_m : Alternativas a elegir (en este caso concreto las personas que serán objeto de consulta).

X_{nm} : Valor del criterio n en la alternativa de tipo m

V_m : Sumatoria de los valores parciales para cada alternativa m

Como se puede apreciar aquí lo más importante son los criterios de selección.

³ Para el uso de estos Sistemas ver: Cuétara Sánchez L.(2000). Tesis de Defensa para optar por el grado científico de doctor en Ciencias Económicas.

2.5.2. Diseño, desarrollo, e implementación del instrumento que se utilizará para captar la información.

En este caso concreto se trata de elegir el modo en que se obtendrá la información de parte del personal seleccionado con anterioridad. Ahora bien, cualquiera sea la forma seleccionada las personas deberán responder a la interrogante siguiente:

¿Cuáles son los rasgos que caracterizan a un proceso de Planificación Estratégica Pertinente?

El método puede ser:

- Entrevista individual o de grupo
- Cuestionario / entrevista
- Brainstorming
- Otros

La entrevista individual, el cuestionario y el Brainstorming se pueden realizar por vía e-mail si fuera necesario y las condiciones lo permitieran. En cualquier caso se debe seguir un riguroso algoritmo de diseño.

Para el caso del cuestionario recordar que éste debe ser elaborado, revisado y reproducido en cantidades suficientes de acuerdo al tamaño de la población seleccionada para la entrevista, aplicado, recepcionado y vuelto a revisar por si

se requiere algún tipo de reproceso. El cuestionario a aplicar pudiera presentar el formato que aparece en el Anexo No.3.

Una vez recepcionados los cuestionarios aplicados se sigue un proceso similar a los No.2 y No.3 del paso 5.2.1. La salida o resultado (output) consiste también en un segundo listado de características, sólo que a diferencia del primero éstas han sido obtenidas por el criterio de un conjunto de personas cuyos juicios se conforman como resultado de su experiencia práctica cotidiana. Ahora poseemos dos perspectivas: la que nos ofrece la literatura y la que nos ofrecen las personas involucradas en el asunto. Sólo nos queda combinar adecuadamente ambos resultados para obtener de esta manera el listado final. Esto se muestra en el Anexo No.4.

Este procedimiento posee una importancia particular consistente en que nos permite adecuar a las condiciones concretas donde el trabajo se realizará las propuestas que aparecen reflejadas en la literatura y que expresan otras realidades, al mismo tiempo que se produce un enriquecimiento de lo ya existente con nuevas experiencias. De esta manera se atenúa el riesgo de realizar lecturas de nuestra realidad con prismas surgidos en otros ámbitos.

2.5.3. Inicio del proceso para pulir y ajustar la versión preeliminar (listado inicial)⁴.

El objetivo de este paso es comenzar a discernir el grado en que nuestro instrumento realmente mide lo que pretendemos medir (Validez de contenido) y para ello proponemos se utilice la propuesta de **Ruiz Bolívar, Carlos (1988)** cuando señala que la Validez "Puede ser determinada por diferentes métodos tales como: **el de jueces expertos, para determinar la validez de contenido**"⁽⁵⁾. Esta es una propuesta sencilla, de fácil aplicación y que cumple perfectamente el objetivo de este paso. Sólo tenemos que hacer algunas precisiones conceptuales.

Nos interesa someter a juicio de estos expertos el listado de características que hemos conformado en el paso anterior y que éstos se manifiesten de manera favorable o desfavorable con respecto a cada una de ellas. Si nos mantenemos fieles al principio enunciado en el comienzo de este capítulo acerca de la unidad del objeto y del método, nos daremos cuenta de que lo que subyace en el juicio de tales personas son sus actitudes y eso nos llevaría a utilizar algún tipo de escala para medir tales actitudes. El resultado de esa medición sería el indicador que utilizaríamos para mantener o quitar alguna de las características listadas.

⁴ Aquí comienza realmente el proceso de validación del cuestionario y en este caso específico se trata de la Validación de Contenido a partir de un procedimiento sugerido por el autor. Este concepto se irá aplicando en la misma medida en que se avance en la puesta a punto del cuestionario antes de su utilización para la etapa de medición propiamente dicha.

⁵ Uso y Abuso de la Escala Likert en la Investigación Psicoeducativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Investigación y Postgrado, Volumen 3, No.1, enero 1988.

2.5.3.1. El procedimiento a seguir sería el siguiente:

- a) Seleccionar el tipo de escala a utilizar
- b) Elaborar el cuestionario escala a aplicar
- c) Aplicar el cuestionario escala
- d) Recoger y revisar el cuestionario escala aplicado
- e) Procesar (analizar) la información
- f) Formular las conclusiones pertinentes

Veamos brevemente algunas reflexiones sobre los distintos pasos enumerados con anterioridad.

2.5.3.1.1. Seleccionar el tipo de escala a utilizar:

Para este caso concreto debemos recordar que los métodos más conocidos para medir actitudes son:

- El Método de escalamiento Likert
- El Método del Diferencial Semántico
- El Método de la Escala de Guttman (°)

El investigador debe seleccionar el tipo de escala que mejor se ajuste al tipo y a las necesidades de su investigación.

2.5.3.1.2. Elaborar el cuestionario escala a aplicar:

Las reglas para la elaboración de cuestionarios han sido abordadas en la literatura de modos muy diversos. Nosotros proponemos seguir la idea de B. Hayes (2000), en la obra referenciada en la nota No.7.

Para el caso concreto de esta investigación se propone la utilización del Escalamiento tipo Likert, dada su popularidad, amplia experiencia de utilización por nuestros investigadores en el Centro de Estudio de Turismo y correspondencia con los fines de la presente investigación en este paso. El tipo de cuestionario posible a utilizar aparece en el Anexo No.5.

2.5.3.1.3. Aplicar el cuestionario escala:

La aplicación del cuestionario requiere:

- Determinación del ámbito de aplicación del cuestionario. Puede que se trate de una Cadena Hotelera, de una Transportista, Agencia de Viajes cualquier entidad empresarial turística que oferte productos eco turísticos.
- La determinación de las personas que serán objeto de entrevista y para su selección se pueden adoptar los criterios siguientes:

⁶ Para profundizar en este campo ver: Metodología de la Investigación. Segunda Edición s/f y s/a. Hayes, Bob E. Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Ediciones Gestión 2000, S.A. pp. 13-133.

No.	Personas	Edad	Sexo	Nivel de Escolaridad	Años de experiencia en la actividad	Tiempo en la entidad	Años de experiencia en el sector
1	P_1						
2	P_2						
⋮	⋮
n	P_n						

- La reproducción del cuestionario en cantidades suficientes cuidando la calidad de la misma.

Se debe tener presente que la aplicación de los cuestionarios se puede realizar de maneras diversas y modos diferentes. Puede ser que se le entregue directamente a la persona para que lo llene, que en este paso se acompañe con una asesoría para alguna aclaración o que el entrevistador lea el ítem, lo explique y marque en la casilla correspondiente el juicio del decisor. Todo ello dependerá del modo en que se suministre que puede ser, por ejemplo, por fax, e-mail, directamente, etc.

2.5.3.1.4. Recoger y revisar el cuestionario escala aplicado:

En este paso lo más importante es cerciorarse de que los cuestionarios aplicados han sido correctamente llenados. Si se detectaran incorrecciones se pueden anular y/o reprocesar devolviendo y señalando a las personas los errores para que tomen acciones correctivas. Este es un paso que debe minimizarse al máximo por los costos que implican los reprocesos.

2.5.3.1.5. Procesar (analizar) la información:

Los resultados de los cuestionarios escalas aplicados constituyen los inputs para el procesamiento, cuya salida será una información que nos permitirá decidir qué ítems se quedan y cuáles no.

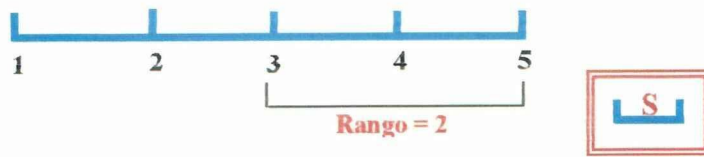
Dos procedimientos proponemos utilizar para realizar este procesamiento:

Primero: Construir una matriz de datos en una hoja de cálculo Excel, donde por las columnas estarán las personas consultadas y por filas los ítems formulados. En la celda correspondiente se sitúa el valor de decisión de cada persona consultada para cada ítem. Una vez realizada esta operación se calcularán los estadísticos descriptivos siguientes para cada uno de los ítems y total:

- Media
- Moda
- Mediana
- Varianza
- Desviación Estándar
- Rango

Interpretación descriptiva de los resultados:

Los resultados obtenidos permiten medir el "grado de acuerdo o desacuerdo" con que los ítems y el cuestionario miden las características de un proceso de Planeación Estratégica pertinente. Así por ejemplo: Actitud entre "Totalmente de Acuerdo y Totalmente en Desacuerdo".



Aquellos ítems que están situados en los valores (1), (2) y (3) se desechan y aceptamos el resto.

Segundo: Se les propone a las personas consultadas que realicen una votación, de acuerdo al grado de aceptación o no de las características sometidas a su consideración, según el formato que aparece en el Anexo No.6. Una vez obtenidas las votaciones a cada característica se le aplicará la fórmula siguiente:

$$K_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) \cdot 100; \text{ donde:}$$

K_c = Coeficiente de Consenso

V_n : Total votos negativos para la característica dada

V_t : Votos Totales para la característica dada

Conclusión: Se aceptan aquellas características $C_k \geq 0.80$ ⁽⁷⁾

Si se utilizaran los dos procedimientos, lo que sería recomendable, entonces procede una comparación entre ambos resultados.

⁷ Tomado de: Cuesta Santos, A (2001). Gestión de competencias. Editorial Academia.,. pág 5,7,36-40.

2.5.4. Continuación del proceso para pulir y ajustar el cuestionario: Realización de la prueba Piloto.

Este es un paso sumamente importante, pues concluye en él el proceso de Validación y además se realiza la prueba de fiabilidad de la escala. Los procedimientos a seguir son los siguientes:

- a) Convertir las características en ítems de la escala.
- b) Elaborar el cuestionario de medición a aplicar
- c) Elección del ámbito de prueba
- d) Aplicación del cuestionario
- e) Recepcionar el cuestionario
- f) Procesamiento (análisis) de los resultados y emisión de conclusiones

Veamos a continuación el contenido de cada uno de estos procesos:

2.5.4.1. Convertir las características en ítems de la escala:

Este es un proceso sumamente importante y complejo. De su correcta realización depende la calidad del proceso de validación de contenido. Si los ítems de la escala no están bien formulados, correctamente redactados y de manera que sean comprensibles a la persona que va emitir su juicio, corremos el riesgo de obtener respuestas erradas.

Esto trae como consecuencia que las salidas de decisión de selección de ítems (o características) no sean adecuadas y que se nos presenten las situaciones que a continuación se muestran:

Salidas de Decisión de Selección de ítems

		Decisión de Selección de Ítems	
		ACEPTAR	RECHAZAR
ITEM ADECUADO		Decisión correcta II	Error I
ITEM NO ADECUADO		Error III	Decisión correcta IV

Fuente: Elaboración propia a partir de Stephen P. Robbins. Managing Today. Edition 2. www.prenhall.com/robbins. Prentice Hall, p.277.

Como se puede apreciar dos de estas salidas son decisiones correctas, pero dos pueden ser errores. Los problemas surgen cuando los expertos cometen el error de rechazar ítems que pudieron ser adecuados o cuando aceptan a aquellos que había que rechazar. Todo esto puede ser provocado por una incorrecta formulación del ítem que se somete a consideración. Por todo ello recomendamos las siguientes reglas a la hora de formular los ítems:

- Se deben presentar en forma de afirmaciones

- Las afirmaciones deben expresar sólo una relación lógica
- Las afirmaciones no deben exceder de 20 palabras
- A las alternativas de respuesta se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

2.5.4.2. Elaborar el cuestionario de medición a aplicar:

Una vez que nos hemos cerciorado de que el proceso de conversión de características en ítems es correcto, estamos en condiciones de diseñar nuestro cuestionario escala. Para ello se sigue el formato que aparece en el Anexo No.7.

2.5.4.3. Elección del ámbito de prueba:

Como se trata de la realización de la prueba piloto cuyo objetivo es ajustar y/o afinar el cuestionario se seguirán los parámetros siguientes:

- Se elegirá una pequeña muestra menor a la definitiva en caso que sea necesario muestrear o menor a la población a evaluar en caso que no sea necesario muestrear.
- Se tendrán en cuenta, en cualquier caso, los rangos siguientes ⁽⁸⁾:

⁸ Metodología de la Investigación. S/F; S/A, segunda edición, p.255

Muestra o población de:	Submuestra para piloto
200 ó más	Entre 25 - 60
100 - 200	12 - 30
50 - 100	6 - 15
25 - 50	3 - 8

2.5.4.4. Aplicación del cuestionario:

Para la aplicación del cuestionario la Submuestra para la prueba piloto se estratificará como a continuación se muestra:

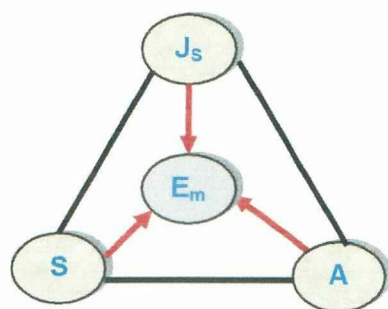


Fig.10

Donde:

Em: Empresa eco turística a evaluar

Js: Es la evaluación que otorgan los directivos superiores

S: Es la evaluación que otorgan los subordinados

A: Es la evaluación de los directivos de la empresa en cuestión

Este procedimiento posee una gran ventaja consistente en el hecho de que a diferencia de lo que tradicionalmente ocurre, ahora no son sólo los Jefes inmediato superiores los que otorga un criterio evaluativo, sino que en el procedimiento se articulan criterios de fuentes diferentes incluyendo la auto

evaluación de los directivos de la empresa en cuestión. Se seguirán los mismos pasos que se expusieron en el subepígrafe 2.6.4.

2.5.4.5. Recepcionar el cuestionario:

Se observarán las mismas reglas que fueron apuntadas en el subepígrafe 2.5.3.1.4.

2.5.4.6. Procesamiento (análisis) de los resultados y emisión de conclusiones.

El objetivo de este paso es:

- Complementar la Validez de Contenido
- Realizar la Validez de Constructo
- Comprobar la Fiabilidad del cuestionario

2.5.4.6.1. Complementar la Validez de Contenido:

Con los datos obtenidos y utilizando el Paquete Informático SPSS versión 10.0 para Windows, se realizará esta prueba utilizando para ello el procedimiento denominado: **Correlación ítem - total**.

Este procedimiento se utiliza para el análisis y selección de los ítems. En el caso concreto de nuestra investigación consideraremos un valor del coeficiente $r = 0.40$ ⁽⁹⁾ como adecuado para ser tomado como criterio de retención del ítem en la escala.

2.5.4.6.2. Realizar la Validez de Constructo:

A criterio de algunos autores esta prueba es probablemente la más importante desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos ⁽¹⁰⁾.

Si nos remitimos a lo expuesto en el capítulo I, donde hemos elaborado el marco teórico de la presente investigación, entonces para nosotros la **hipótesis** a considerar es bien clara: el GPPE de una organización está positivamente relacionada con la presencia de un conjunto de dimensiones / características inmanentes al proceso. Esto nos conduce a afirmar que aquellas organizaciones con procesos en los que el grado de presencia percibida de las características identificadas es mayor, son los más pertinentes.

La **predicción teórica** que podemos hacer es la siguiente: "A mayor grado de presencia percibida de las características identificadas en el proceso evaluado,

⁹ Tomado de: Ruiz Bolívar, Carlos (1988). Uso y Abuso de la Escala Likert en la Investigación Psicoeducativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Investigación y Postgrado, Volumen 3, No.1, enero 1988.

mayor grado de pertinencia". El cuestionario diseñado deberá reflejar esta situación. Lo que tal esquema nos sugiere aparece representado en el Anexo No.8.

Como bien se expresa en la figura se trata de establecer la correlación entre las puntuaciones obtenidas entre los sujetos que conforman la prueba piloto en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas en los mismos sujetos por cada característica y las puntuaciones obtenidas en la variable pertinencia. Si la correlación es positiva y sustancial, se aporta evidencia para la validez de constructo⁽¹¹⁾.

Para la cuantificación de la intensidad de la correlación sugerimos se utilicen los Coeficientes de Correlación de Pearson o de Correlación de Spearman. Teniendo en cuenta que ambos pueden variar de - 1.00 a +1.00, se sugiere utilizar la siguiente escala para su interpretación:

¹⁰ Metodología de la Investigación. 2da. Edición. S/F; S/A., pp. 237-238.

¹¹ Metodología de la Investigación. 2da. Edición, pp. 238.

Valor del Coeficiente	Significado
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.50	Correlación negativa media
- 0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+ 0.10	Correlación positiva débil
+ 0.50	Correlación positiva media
+ 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 1.00	Correlación positiva perfecta

Para el cálculo de los valores puede utilizarse el Paquete estadístico SPSS versión 10.0 para Windows o la hoja de cálculo Excel para Windows. En este último caso resulta muy fácil desarrollar el procedimiento. Para este último caso no debe olvidarse que de lo que se trata es de construir una matriz en cuyas filas se sitúan los ítems y en las columnas los sujetos que emiten la evaluación. En el caso del primero el procedimiento se invierte y en las columnas aparecen los ítems (variables) y en las filas los sujetos.

Cuando este coeficiente se eleva al cuadrado (r^2), el resultado indica la varianza de factores comunes. Esto es, el porcentaje de variación de una variable debido a la variación de otra variable y viceversa⁽¹²⁾.

¹² Ruiz Bolívar, Carlos (1988). Ob. Citada, p. 378.

Se debe, además, demostrar si el coeficiente obtenido es o no significativo.

2.5.4.6.3. Comprobar la Fiabilidad de la escala:

La fiabilidad de la escala puede ser establecida por diferentes métodos, como son:

- El Método del Coeficiente Alfa de Cronbach
- El Método de Dos Mitades (corregido por la fórmula de Spearman - Brown).
- El Método de Hoyt (análisis de Varianza).
- El Método test-retest.

Usualmente se espera un coeficiente de confiabilidad igual o mayor que 0.80⁽¹³⁾. Estos coeficientes pueden ser obtenidos sin mucha dificultad utilizando el Paquete informático SPSS versión 10.0 para Windows y la hoja de cálculo Excel para Windows. Se recomienda el primero, pues, por ejemplo cuando se calcula el coeficiente de correlación ítem - total al mismo tiempo se puede obtener Alfa de Cronbach. En el caso de Excel, aunque es una potente herramienta, sin embargo requiere introducirle las respectivas fórmulas del cálculo.

Como resumen de esta parte podemos subrayar que cualquiera sean las circunstancias en que se desarrolle la investigación siempre y cuando se

¹³ Ruiz Bolívar, Carlos (1988). Ob. Citada, p. 101.

utilicen escalas como las analizadas anteriormente es imprescindible demostrar la validez y la fiabilidad de las mismas. Si esto no se realiza la investigación sería poco confiable y carecería de valor científico alguno.

2.5.5. Agrupar características en dimensiones:

Una vez que el cuestionario ha sido validado y realizada la prueba de fiabilidad es preciso analizar la conveniencia o no de agrupar las características en dimensiones. Esta decisión depende de la cantidad de características a medir y de la posibilidad real de que ellas sean agrupadas. Para la realización de este paso recomendamos la utilización de dos procedimientos:

- La utilización de alguna tipología existente en la literatura revisada que se adapte a nuestros propósitos.
- El Análisis de Componentes Principales (ACP) para lo cual se puede utilizar el Paquete Estadístico SPSS versión 10.0 para Windows

Tanto en un caso como en otro, obtendríamos una salida con el formato siguiente:

Dimensiones	Características	Evaluación
D_1	C_{11}	X_{11}
	C_{12}	X_{12}
	C_{13}	X_{13}
D_2	C_{21}	X_{21}
	C_{22}	X_{22}
	C_{23}	X_{23}
\vdots	\vdots	\vdots
D_n	C_k	X_m

2.5.6. Aplicar el cuestionario validado:

Es aquí donde verdaderamente se obtendrán los datos que permitirán demostrar, mediante el análisis correspondiente la hipótesis formulada para nuestra investigación.

Para la realización de este paso se seguirá el procedimiento siguiente:

- Determinar la necesidad de realizar o no algún tipo de muestreo, lo que estará condicionado por el tamaño de la población, unidades de análisis, etc. objeto de la investigación. En caso que sea necesario aplicar técnicas de

muestreo recomendamos utilizar: "Metodología de la Investigación, segunda edición, S/F; S/A.", o ⁽¹⁴⁾.

- En cualquier caso la población o muestra seleccionada deberá estratificarse siguiendo el modelo representado por la Fig. 10, del subepígrafe 2.7.4, lo cual nos garantizará una total correspondencia con el Método de investigación propuesto. También se realizará una caracterización sociodemográfica a partir de incluir en el cuestionario a aplicar las variables que se estimen convenientes.
- Reproducir el cuestionario teniendo en cuenta el tamaño de muestra o población y sus diferentes estratos. Realizar una revisión del mismo con el fin de realizar las correcciones necesarias y prever que no lleguen instrumentos defectuosos a las personas objeto de análisis.
- Aplicar el cuestionario siguiendo lo indicado en el subepígrafe 2.5.4.4.
- Recepcionar el cuestionario observando las mismas reglas que fueron apuntadas en el subepígrafe 2.5.4.5.

Aquí concluye la obtención de los datos correspondientes a la variable de percepción.

¹⁴ Miquel, S.; Bigné, E. (1997). Investigación Comercial. McGraw-Hill Panamericana. p.135.

2.6. Procedimiento para obtener los datos relativos a la variable de peso o ponderación:

En este paso se cuenta con el listado final tanto de características como de dimensiones así como su conversión respectiva en ítems. Se deben realizar las acciones siguientes:

- Selección del método de ponderación
- Selección de los decisores
- Elaboración del instrumento a aplicar para obtener la información
- Aplicación del instrumento
- Recepción de los resultados

2.6.1. Selección del método de ponderación:

Se debe considerar la situación de que existen diferentes métodos para ponderar las características o dimensiones entre los más utilizados se pueden citar los siguientes:

- Métodos de Comparaciones Pareadas: El Triángulo de Fuller y el Proceso Analítico Jerárquico, entre otros.
- Método del Coeficiente de Concordancia de Kendall.
- Método de Escalas de Proporción.

La selección de uno de ellos o varios dependerá de las posibilidades de aplicación y de las características de los datos.

2.6.2. Selección de los decisores:

Aquí se recomienda seguir dos vías:

- La indicada en 2.5.1.2.2.
- Apelar a la aplicación de métodos más complejos como son Delphi u otros.

2.6.3. Elaboración del instrumento a aplicar para obtener la información:

Explicaremos aquí solamente que se sigue un proceso similar al explicado en el diseño y desarrollo de los instrumentos aplicados para obtener los datos de la variable de percepción. Lo mismo podemos decir para los demás pasos.

2.7. Procesamiento de la información:

Esta actividad se realiza primeramente con las variables de manera independiente y luego se combinan a través de los Modelos expuestos en el subepígrafe 2.4.2.

2.7.1. Procesamiento de los datos de percepción:

Para ello se construye una matriz de entrada de información donde las filas se corresponden con los ítems y las columnas con el dato del grado de presencia percibido por decisores. Esta forma de representación de los datos deberá identificarse, por ejemplo, de la manera que aparece en el Anexo No.9.

Tomando el valor máx X_{km} se crea lo que llamamos grado de presencia percibido de la característica virtual k en el proceso virtual m . Este dato es muy importante a la hora de utilizar el enfoque de benchmarking, pues permite comparar el valor real con el valor virtual (ideal) y mostrar las brechas o gaps sobre cuya base se pueden establecer estrategias de mejora.

La magnitud de los valores de la variable de percepción dependerá del tipo de escala utilizado. Como es lógico suponer, esta matriz puede ser construida con suma facilidad utilizando la hoja de cálculo Microsoft Excel para Windows, lo que es recomendable para el procesamiento y análisis de la información.

¿Qué herramientas se pueden aplicar en el análisis de los datos?

- Medidas de tendencia central
- Medidas de dispersión
- Otros estadísticos descriptivos
- Coeficiente de diferenciación
- Expresiones gráficas

2.7.1.1. Coeficiente de diferenciación:

El valor de esta herramienta radica en el hecho de que nos permite conformarnos una idea de la similitud de las evaluaciones de percepciones que provienen de fuentes diferentes. Recordemos que en nuestro caso específico se articulan tres valores de percepción tal y como ha quedado representado en la Fig.10 del subepígrafe 2.5.4.4.

La expresión que utilizaremos para expresar tal relación es la que aparece a continuación:

$$K_d = \frac{1}{2N^2\mu} \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^n \max(0, X_i - X_k), k \neq i$$

Interpretación de los resultados:

- El coeficiente es un valor que se mueve entre [0,1].
- Mientras más cerca esté el valor obtenido de cero, menor diferenciación entre las evaluaciones otorgadas y viceversa, a medida que se aproximan las evaluaciones a 1, mayor será el grado de diferenciación.
- Convencionalmente hemos establecido la siguiente escala:
 - a) $K_d < 0.5$: baja diferenciación
 - b) $K_d = 0.5$: media diferenciación
 - c) $K_d > 0.5$: alta diferenciación

Este coeficiente puede ser obtenido utilizando la hoja de cálculo Microsoft Excel.

Para el caso de las expresiones gráficas proponemos dos herramientas muy útiles:

- El Perfil Factorial de Percepción
- El Identigrama Radial de Percepción

2.7.1.2. El Perfil Factorial de Percepción:

Es un modo gráfico de líneas a través del cual se representa las correlación de atributos /dimensiones con el grado de presencia percibido de los mismos en una empresa o conjunto de ellas. Se puede construir muy fácilmente en Microsoft Excel utilizando la opción gráfica correspondiente. En el Anexo No.10 se muestra un ejemplo.

2.7.1.3. El Identigrama radial de Percepción:

Esta misma idea se puede representar a través del gráfico que aparece en el Anexo No.11, que también puede ser construido muy fácilmente utilizando Microsoft Excel.

El valor de estas herramientas radica en que nos ofrecen una mejor visualización de la evaluación comparativa entre las empresas de acuerdo al comportamiento del grado de presencia percibido de las características definitorias de la pertinencia de la Planificación Estratégica en cada una de ellos.

2.7.2. Procesamiento de los datos de la variable de importancia o peso:

De acuerdo al método seleccionado se procederá a obtener el vector de peso. Para ello puede ser utilizado el Microsoft Excel o la aplicación informática

DECISOFT, versión 1.0 para Windows ⁽¹⁵⁾. Aquí es necesario realizar una pequeña reflexión.

Si las medidas de importancia de las características son comunes en todas las empresas evaluadas es evidente que tales características no nos permitirán diferenciar entre ellos. Por eso se hace necesario introducir un procedimiento que resuelve esta situación.

2.7.2.1. El cálculo de la Determinancia Normalizada:

Este concepto hace referencia a características importantes sobre las que se pueden diferenciar los empresarios evaluados. Su medición implica no sólo la medida de importancia, sino también puntuaciones de diferenciación. Esta medida puede obtenerse directamente por medio de una pregunta sobre la diferencia percibida entre los empresarios para cada característica o simplemente se puede utilizar una medida de dispersión, como por ejemplo la desviación típica. Se puede observar que para el caso de esta medida ya hay que combinar las medidas de percepción con las de peso o importancia.

A continuación se muestra el arreglo matricial para la obtención de esta medida:

Características	Peso	Empresas						Dt	D
		E ₁	E ₂	...	E _j	...	E _m	δ	
C ₁	W ₁	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1j}	...	X _{1m}	δ ₁	D ₁
C ₂	W ₂	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2j}	...	X _{2m}	δ ₂	D ₂
⋮	⋮	⋮	⋮	...	⋮	...	⋮	⋮	⋮
C _i	W _i	X _{i1}	X _{i2}	...	X _{ij}	...	X _{im}	δ _i	D _i
⋮	⋮	⋮	⋮	...	⋮	...	⋮	⋮	⋮
C _k	W _k	X _{k1}	X _{k2}	...	X _{kj}	...	X _{km}	δ _k	D _k

Donde:

D_k: Determinancia de la característica de tipo k.

δ_k: Desviación típica de los valores de percepción de la característica de tipo k en las j-ésimas empresas.

Entonces:

$$D_k = W_k * \delta_k$$

$$D_n = \frac{W_K * \delta_K}{\sum_{K=1}^n W_K * \delta_K}$$

Donde: D_n: Determinancia normalizada

Este valor se puede obtener utilizando la hoja de cálculo Microsoft Excel para Windows. Una vez obtenido este vector el mismo puede ser ordenado según los valores obtenidos.

¹⁵ Cuétara Sánchez, L. y Frías Jiménez, R.A (2001). DECISOFT: Una aplicación informática para la solución de problemas no estructurados. Universidad de Matanzas, julio del 2001.

2.7.2.2. Representaciones gráficas:

2.7.2.2.1. Representación mediante gráfico de barras:

Tanto los resultados del vector de peso como de la Determinancia Normalizada pueden ser representados mediante gráficos de barra que pueden ser contruidos utilizando la hoja de cálculo Microsoft Excel para Windows.

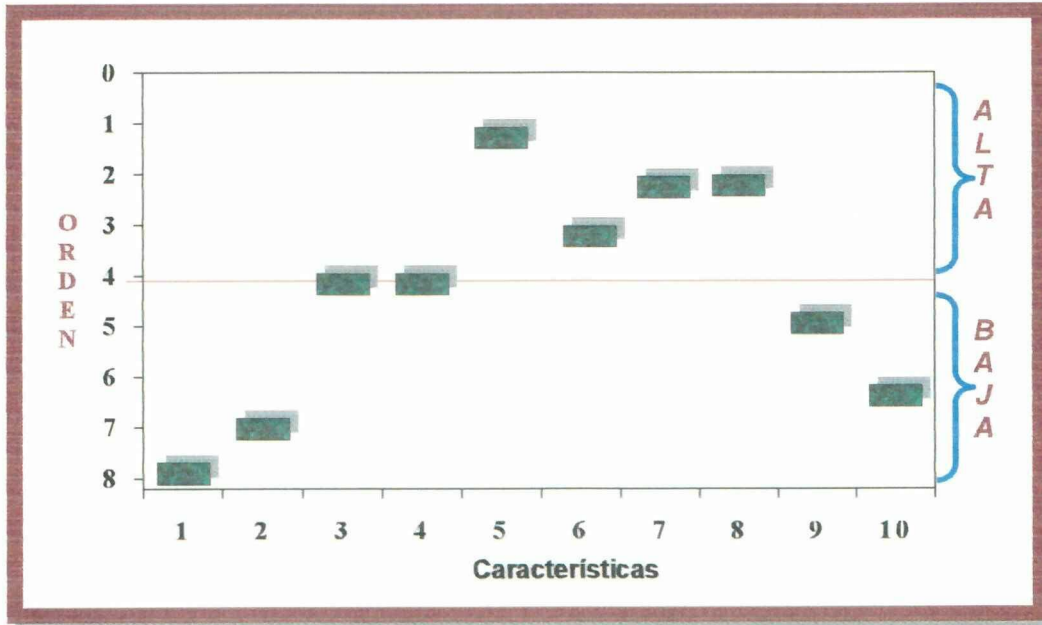
2.7.2.2.2. Representación mediante gráfico de Pareto:

Esta técnica se basa en el principio de "pocos vitales, muchos triviales" o 20 x 80 y sirve para discriminar entre un conjunto de características cuales serían aquellas en las que se debe poner el mayor énfasis. El mismo puede ser construido utilizando la hoja de cálculo Microsoft Excel para Windows, el Paquete informático SPSS versión 10.0 para Windows, o el Paquete informático Win-QSB para Windows.

2.7.2.2.3. Representación mediante la Matriz de Posicionamiento de Atributos según Orden de Importancia (PAOI).

Permite visualizar las características que constituyen fortalezas y en las cuales el proceso deberá apoyarse para atenuar aquellas que constituyen debilidades. A continuación se muestra un ejemplo de aplicación de esta herramienta.

Matriz PAOI



Aquí se puede apreciar con claridad que las características que constituyen fortalezas son la No.5, las Ns. 7; 8 y la No.6 ubicadas todas en la zona alta.

2.7.3. Procesamiento conjunto de los datos de la variable de importancia o peso y de la variable de percepción:

Ahora se combinan los valores de la variable utilizando para ello los Modelos que aparecen en el subepígrafe 2.4.2. Tales modelos se sustentan en el así llamado enfoque de composición, que permite construir el Valor percibido Total (Vp_T) a partir de combinar las medidas de importancia y del grado de presencia percibido de la característica evaluada. Estas medidas se combinan en un Modelo integral compensatorio y aditivo.

Puede apreciarse que el V_{pT} puede obtenerse de tres maneras diferentes. En cualquier caso siempre se tendrá presente a la hora de realizar los análisis que dada las características del tipo de modelo utilizado, un V_{pT} alto puede resultar de una importancia muy elevada y de un grado de presencia percibido de la característica estudiada bajo o bien de una importancia reducida compensada por un grado de presencia percibido elevado.

2.7.3.1. El arreglo matricial para obtener Valor Percibido Total (V_{pT}) normal:

Características	Peso	Empresas					
		E ₁	E ₂	...	E _j	...	E _m
C ₁	W ₁	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1j}	...	X _{1m}
C ₂	W ₂	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2j}	...	X _{2m}
⋮	⋮	⋮	⋮	...	⋮	...	⋮
C _i	W _i	X _{i1}	X _{i2}	...	X _{ij}	...	X _{im}
⋮	⋮	⋮	⋮	...	⋮	...	⋮
C _k	W _k	X _{k1}	X _{k2}	...	X _{kj}	...	X _{km}
	V _{pT}	V _{pT1}	V _{pT2}	...	V _{pTj}	...	V _{pTm}

Donde:

$$V_{pT1} = W_1 * X_{11} + W_2 * X_{21} \dots W_i * X_{i1} \dots W_K * X_{K1}$$

$$V_{pT2} = W_1 * X_{12} + W_2 * X_{22} \dots W_i * X_{i2} \dots W_K * X_{K2}$$

$$V_{pTj} = W_1 * X_{1j} + W_2 * X_{2j} \dots W_i * X_{ij} \dots W_K * X_{Kj}$$

$$V_{pTm} = W_1 * X_{1m} + W_2 * X_{2m} \dots W_i * X_{im} \dots W_K * X_{Km}$$

2.7.3.2. El arreglo matricial para obtener Valor Percibido Total (Vp_T) con Enfoque Relacional¹⁶:

Arreglo Matricial:

$$[Vp_{Tij}]_{m-1,n} = \left[\frac{x_{kj}}{x_{ij}} \right], \text{ para, } i = 1, m, i \neq k \quad j = 1, n$$

	w_1	w_2	...	w_j	...	w_n	
<i>Empresario turístico.</i>	c_1	c_2	...	c_j	...	c_n	
E_1	$\frac{x_{k1}}{x_{11}}$	$\frac{x_{k2}}{x_{12}}$...	$\frac{x_{kj}}{x_{1j}}$...	$\frac{x_{kn}}{x_{1n}}$	
E_2	$\frac{x_{k1}}{x_{21}}$	$\frac{x_{k2}}{x_{22}}$...	$\frac{x_{kj}}{x_{2j}}$...	$\frac{x_{kn}}{x_{2n}}$	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
E_i	$\frac{x_{k1}}{x_{i1}}$	$\frac{x_{k2}}{x_{i2}}$...	$\frac{x_{kj}}{x_{ij}}$...	$\frac{x_{kn}}{x_{in}}$	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
E_m	$\frac{x_{k1}}{x_{m1}}$	$\frac{x_{k2}}{x_{m2}}$...	$\frac{x_{kj}}{x_{mj}}$...	$\frac{x_{kn}}{x_{mn}}$	

El modo de cálculo es similar al Modelo anterior.

Para aplicar este Modelo se construye lo que hemos llamado empresa o proceso Virtual. Éste se forma siempre con los mejores resultados que se obtienen en las diferentes características que conforman el criterio de medición.

¹⁶ M. Hernández, R. Frías, L. Cuétara. Modelo Multicriterio con Enfoque Relacional para el Posicionamiento Competitivo Hotelero. Gestión H. Cuadernos de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes. Año 1- No.4. Mayo-junio 2001. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Su valor práctico radica en el hecho de que permite construir un proceso de excelencia, un paradigma o Modelo Referencial con respecto al cual los demás se comparan (Benchmarking) y sobre la base de ello se determinan las distancias a la que cada proceso se encuentra del Virtual.

Este proceso se puede realizar considerando las prioridades solamente, las percepciones o mediante su combinación a través del modelo respectivo.

2.7.3.3. El arreglo matricial para obtener Valor Percibido Total (V_{PT}) con Enfoque de Brechas:

El Modelo propuesto se inspira en los llamados modelos Actitudinales de Punto Ideal Clásico, en particular el desarrollado por Theas (1990) y se inspira también en el paradigma de la teoría de las discrepancias o gaps. Con respecto al Modelo desarrollado por Theas, el que a continuación se expone sólo se diferencia de aquel en que en vez de tomar como variable de referencia o paradigma de comparación una entidad "ideal", adopta lo que nosotros hemos identificado como "proceso virtual".

Como ya apuntamos tal proceso se forma con aquellos valores que representan el mejor comportamiento de las diferentes características por procesos en la cadena de referencia que se está analizando. El procedimiento tiene, a nuestro juicio, una enorme ventaja y es que trabaja con valores reales, tal y como el decisor real los expresa a través de sus juicios y opiniones.

Su mayor desventaja es aquella que le es inherente a todos los modelos de este tipo consistente en el hecho de tomar algo como referente no existente en la realidad como una entidad independiente y fijarlo en el tiempo, desconociendo de este modo y hasta cierto punto, que la realidad cambia.

El Modelo en cuestión se expresa a través de la fórmula siguiente:

$$D_i = -1 \sum_{j=1}^k W_{jk} (X_{ijk} - V_{ijk})$$

Donde:

D_i : es la distancia ponderada del proceso i con respecto al Virtual

V_{ijk} : Valor virtual percibido del atributo k para el decisor j en el proceso i.

El arreglo matricial de esta expresión es como sigue:

	w_1	w_2	...	w_j	...	w_n	
<i>Empresario turístico.</i>	c_1	c_2	...	c_j	...	c_n	D_i
E_1	$X_{11} - X_{1n}$	$X_{12} - X_{1n}$...	$X_{1j} - X_{1n}$...	$X_{1n} - X_{1n}$	D_1
E_2	$X_{21} - X_{2n}$	$X_{22} - X_{2n}$...	$X_{2j} - X_{2n}$...	$X_{2n} - X_{2n}$	D_2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
E_i	$X_{i1} - X_{in}$	$X_{i2} - X_{in}$...	$X_{ij} - X_{in}$...	$X_{in} - X_{in}$	D_i
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
E_m	$X_{m1} - X_{mn}$	$X_{m2} - X_{mn}$...	$X_{mj} - X_{mn}$...	$X_{mn} - X_{mn}$	D_m

El modo de cálculo es similar al resto de los modelos.

Con estos resultados obtenidos en cualquiera de los tres modelos se puede establecer el Orden y/o Ranking de los empresarios analizados:

	E_1	E_2	...	E_i	...	E_n
V_{pT}	V_{pT1}	V_{pT2}	...	V_{pTi}	...	V_{pTn}

A mayor V_{pT} , mejor Posición del proceso.

Para el procesamiento de los datos según los Modelos expuestos se puede utilizar el Microsoft Excel para Windows.

2.7.4. Representación gráfica de los datos de la variable de importancia o peso y de la variable de percepción:

2.7.4.1. La Matriz de Toma de Decisiones:

Para realizar este paso se utiliza una herramienta denominada Matriz de Toma de Decisiones W (importancia)- X (Percepción), que adopta la forma que aparece en el Anexo No.12

2.7.4.2. Sobre la construcción de la Matriz de Toma de Decisiones:

Esta Matriz puede ser construida simplemente dibujándola o utilizando alguna herramienta informática (Microsoft Excel), que facilite el trabajo. En este último caso el procedimiento a seguir será el siguiente:

- Construir una matriz de datos en la hoja de cálculo donde por filas se sitúan las características a medir y en las columnas los valores de la variable de peso y de percepción con su correspondiente identificación tal y como ya fue explicado en el subepígrafe 2.7.1.
- Utilizar el procesador gráfico y seleccionar la opción de gráficos de dispersión que compara pares de valores.
- Se identifican los puntos medios tanto para el peso como para la percepción y se establecen las zonas altas y bajas en cada eje.
- Se identifican los puntos correspondientes a los pares ordenados de cada característica y se notifican según el código convenido.

2.7.4.3. Interpretación de los resultados de la Matriz de Toma de Decisiones:

Como se puede apreciar la Matriz está dividida en cuatro cuadrantes los que se enumeran en dirección contraria al movimiento de las agujas del reloj.

El cuadrante I: Alta Percepción y Alta Importancia

Representa las fortalezas, área de buen trabajo o puntos fuertes del gerente, es decir las características en las que el desempeño es excelente. En estos atributos se centran los mayores recursos del gerente pues son valorados con una alta percepción y tienen altos valores de ponderación. Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados que enriquezcan a estas características.

El cuadrante II: Baja Percepción y Alta Importancia

Se centra en representar oportunidades de mejora, o sea, aquellas características que tienen gran importancia y que son percibidas negativamente, constituyendo las mismas debilidades, en estas se debe trabajar para mejorarlas, quiere decir que si se realiza un estudio más detallado de las mismas se pueden obtener mejores resultados que permitan que estas pasen a una posición mejor.

El cuadrante III: Baja Percepción y Baja Importancia

Se denomina área de vigilia, se subrayan las características que poseen baja importancia y además son bajos los valores de percepción, en las mismas hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia.

En el cuadrante IV: Alta Percepción y Baja Importancia

Están comprendidas las características a las cuales se les ha hecho hincapié y los esfuerzos hacia ellos han sido mal invertidos. Están situadas las características que poseen baja importancia y alta percepción a su vez, o sea, se ha trabajado mucho en características no tan importantes.

Como se puede apreciar, esta es una herramienta que facilita el diseño de las estrategias a seguir con cada uno de los procesos evaluados.

Resumen del capítulo: El proceso de la medición del grado de pertinencia de la Planeación Estratégica es complejo y multivariado. Es necesario a pesar de ello realizarlo por cuanto sólo sobre esta base puede ser gestionado adecuadamente. El proceso de la Medición incluye dos momentos bien diferenciados e íntimamente relacionados. Primero, la medición se realiza al interior de la empresa mediante evaluación comparativa con el tipo de proceso pertinente construido, segundo, la medición se realiza mediante evaluación comparativa con otros procesos lo que implica seguir la filosofía del benchmarking.

CONCLUSIONES

Conclusiones:

Después de realizado el trabajo de investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El concepto de Estrategia está soportado en una estructura lógica que articula medios y fines y al mismo le es inherente el concepto de planeación, dirección, administración y gestión. Esta estructura presupone la necesidad de establecer un balance adecuado entre medios y fines, en el sentido de que no deben trazarse objetivos, metas o propósitos para los que no existan los recursos correspondientes. La no observancia de este requisito puede hacer al proceso no pertinente.
2. El proceso de la Planeación Estratégica es complejo y multivariado. No es un fin en sí mismo, sino un medio potente que contribuye a que la empresa sea eficaz, eficiente y competitiva.
3. La relación de dependencia que se establece entre la Planeación estratégica y los factores que la determinan constituye la base para la determinación de la pertinencia o no del proceso
4. Tal y como es la Planeación Estratégica, así es su pertinencia, un concepto complejo y multidimensional, lo que influye decisivamente en el procedimiento de operacionalización que se utilice para medirlo, evaluarlo y gestionarlo.
5. Se ha desarrollado un procedimiento que teóricamente se corresponde con las exigencias de la medición, la evaluación y la gestión del grado de pertinencia de la Planificación Estratégica. El mismo puede ser aplicado a cualquier empresa en general, pero está

pensado para ser utilizado en aquellas que operan productos ecoturísticos.

6. El procedimiento propuesto introduce un aspecto diferente en el modo de evaluar y medir la pertinencia al introducir en el mismo la filosofía de la evaluación 180 grados, lo que le da robustez al mismo al superar los enfoques unilaterales que caracterizan en la actualidad a procedimientos parecidos. Con este queda resuelto el problema de investigación planteado.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones:

Es necesario que este trabajo sea puesto en práctica por empresas que operan con productos eco turísticos para lo cuales fue elaborado. Las características y las condiciones en que el trabajo se desarrollo ayudo a establecer la hipótesis trazada en el plano teórico conceptual.

BIBLIOGRAFIA

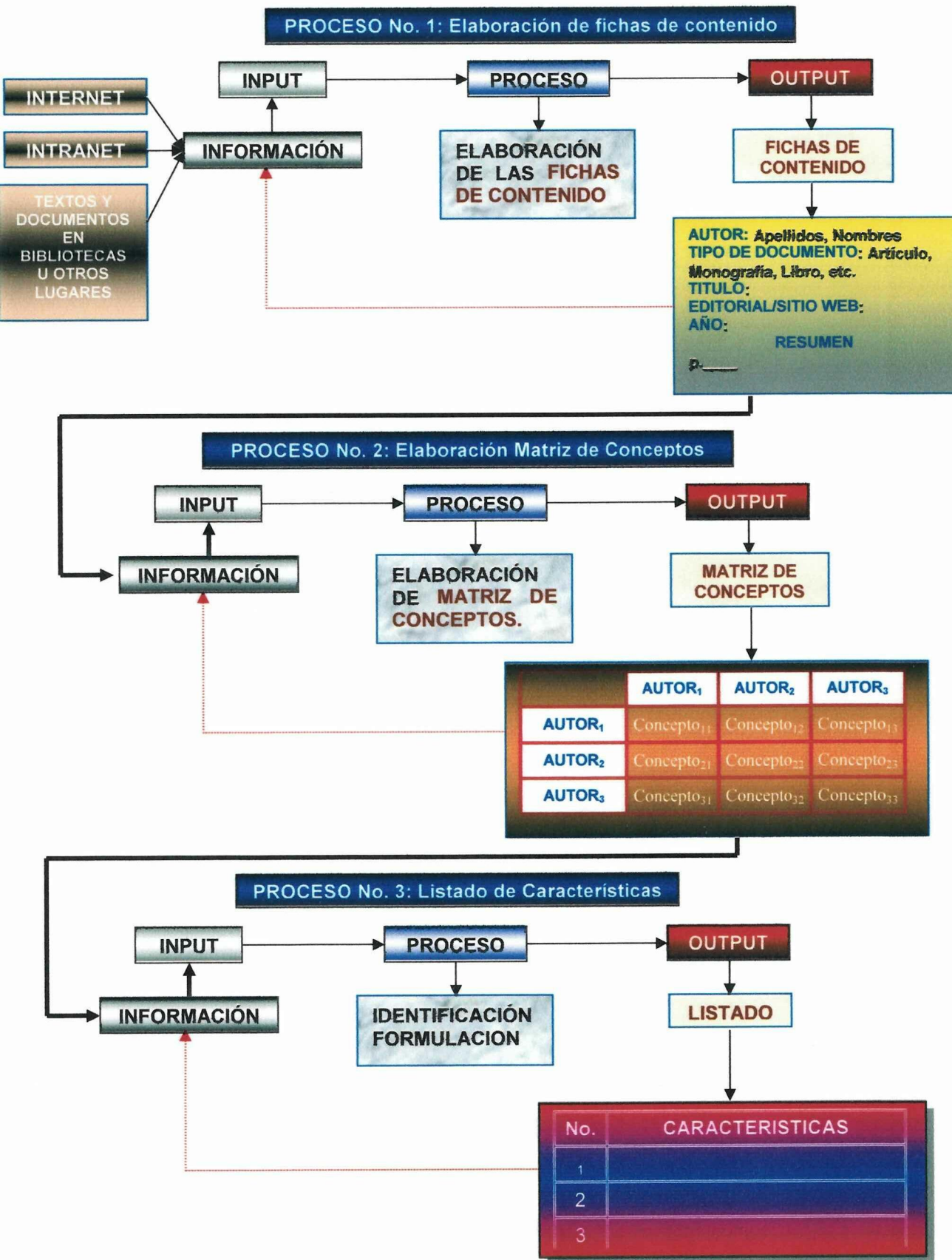
Bibliografía

1. Bigné, Miquel, S.E. (1997). *Investigación Comercial*. McGraw-Hill Panamericana. p.135.
2. Cruz Leyva, S. (2005) *El plan estratégico paso a paso: guía de trabajo*, <http://www.monografias.com>.
3. Cuétara Sánchez L.(2000). *Tesis de Defensa para optar por el grado científico de doctor en Ciencias Económicas*.
4. Cuétara Sánchez, L. y Frías Jiménez, R.A (2001). *DECISOFT: Una aplicación informática para la solución de problemas no estructurados*. Universidad de Matanzas, julio del 2001.
5. Cuesta Santos, A (2001). *Gestión de competencias*. Editorial Academia,., pág 5,7,36-40.
6. David, F.(1994). *Gerencia Estratégica*.
7. Frías, R., Hernández M., L. Cuétara (2001). *Modelo Multicriterio con Enfoque Relacional para el Posicionamiento Competitivo Hotelero*. *Gestión H. Cuadernos de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes*. Año 1- No.4. Mayo-junio. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
8. Frías Jiménez, R., García Gutiérrez, B.N. y otros. *La Planificación Estratégica y el Programa de Calidad en el Hotel Brisas del Caribe*. *Revista Retos Turísticos*, No. 1, 2001.
9. *Glosario de términos para encuesta sobre Pertinencia de la Planificación Estratégica en la UMCC*, 2004.
10. Hatten, K. J. (1987). *Strategic Management. Analysis and Action*, Prentice-Hall.

11. Hayes, Bob E. Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Ediciones Gestión 2000, S.A. pp. 13-133.
12. Koontz, H.(1991). Estrategia. Planificación y Control.
13. Mintzberg, H. (1987). Five Ps. for Strategy, Prentice-Hall.
14. Makridakis, S.G. (1993). PRONOSTICOS. Estrategia y Planificación para el Siglo XXI. Díaz de Santos S.A. Madrid.
15. Porter, M. (1992). Estrategias Competitivas.
16. Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF, editorial Limusa, 1985.
17. Ruiz Bolívar, Carlos (1988). Uso y Abuso de la Escala Likert en la Investigación Psicoeducativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Investigación y Postgrado, Volumen 3, No.1, enero 1988.
18. Stephen P. Robbins. Managing Today. Edition 2. www.prenhall.com/robbins. Prentice Hall, p.277.
19. Steiner, G.A. (1991). Planificación de la Alta Dirección
20. Stoner, W. (1989). Administración, Prentice-Hall.
21. Saravia, E. (1994). Seminario Iberoamericano del CLAD.
22. Schandel, Dan E. y Charles W. Hofer (1978). "Strategy Formulation: Analytical Concepts", Prentice-Hall.
23. Sampieri, A. Metodología de la Investigación. Segunda Edición s/f y s/a.
24. Quinn, J.B. (1991). The Strategic Process. Concepts, Contexts, Casos.

ANEXOS

Anexo No.1: Proceso de conformación del listado de características.



Anexo No.2: Método de Expertos.

Autores:

Dr. Roberto A. Frías Jiménez, Centro de Estudios de Turismo, UMCC.

Dr. Leonardo Cuétara Sánchez, Centro de Estudios de Turismo, UMCC.

El conocido método Delphi (Goicoechea, Hansen e Duckstein, 1982, Molina, 1987) se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse.

En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

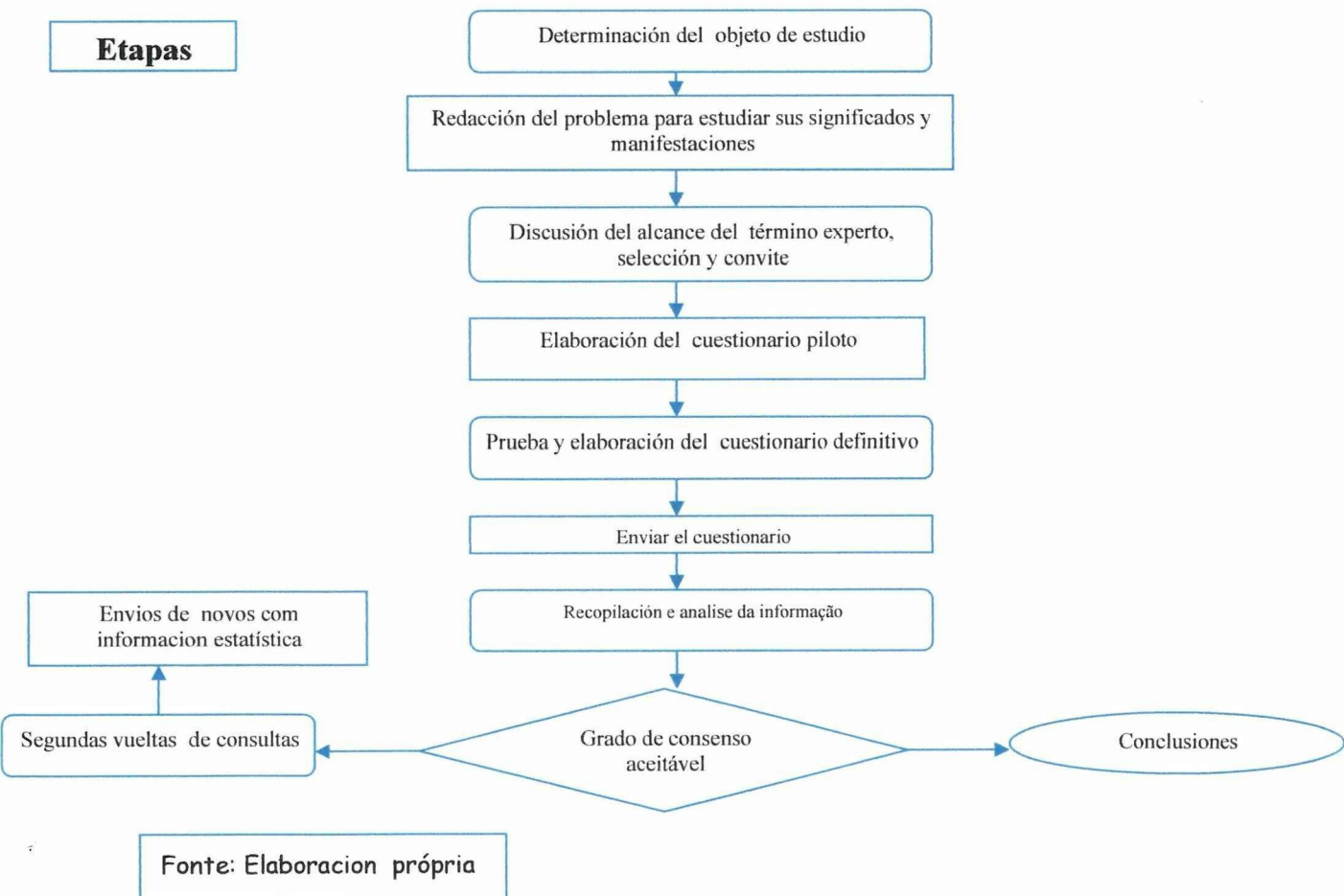
Características:

Existencia de un facilitador, cuya función es similar al método Braintorming.

- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

El método aunque posee una probada efectividad es, sin embargo complejo y embarazoso. Requiere de tiempo y paciencia, así como el consenso de los expertos para participar en la investigación. Puede ser costoso en tiempo y dinero y los que lo emplean deben tener conocimiento de las herramientas estadísticas matemáticas que acompañan al mismo en el procesamiento de los datos. A continuación se presenta el algoritmo de aplicación del mismo.



El proceso de selección de los expertos:

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (Kc + Ka) / 2$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Cuestionario de Competencia al experto:

Primera fase del cuestionario:

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de Análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Intuición	(0.054)	
Actualización	(0.127)	
Colectividad	(0.018)	

Segunda fase del cuestionario:

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de los trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de los trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Coefficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales:

- Determinación de la cantidad de expertos.
- Confección de la lista de expertos.
- Obtener el consentimiento del experto en su participación.

Se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha * n$ (Sánchez, 1984) donde:

- α - Número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador
- n- Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

Una vez que los expertos fueron seleccionados y los juicios emitidos se deben determinar el grado de concordancia entre ellos con respecto a las evaluaciones que hicieron, para eso se sigue el procedimiento siguiente:

Primero: Se construye una matriz de rango que adquiere la forma siguiente:

Expertos	Criterios o atributos					
	Y ₁	Y ₂	...	Y _j	...	Y _n
E ₁	R ₁₁	R ₁₂	...	R _{1j}	...	R _{1n}
E ₂	R ₂₁	R ₂₂	...	R _{2j}	...	R _{2n}
...
E _i	R _{i1}	R _{i2}	...	R _{ij}	...	R _{in}
...
E _m	R _{m1}	R _{m2}	...	R _{mj}	...	R _{mn}

Donde:

m: Cantidad de expertos (i=1,m).

n: Cantidad de criterios o tributos a evaluar (j=1,n)

R_{mn}: Es una evaluación en puntos de la escala establecida para el criterio o atributo j realizado por el experto i de acuerdo al rango prefijado.

Segundo: Se calcula el Coeficiente de Concordancia de Kendall o Coeficiente de Correlación de rango: realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado.

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (S_j - \bar{S})^2}{m^2 n (n^2 - 1) - m \sum_{i=1}^m T_i} \quad T_i = \frac{\sum_{i=1}^m (t^3 - t)}{12}$$

Aquí se realiza la suma de rangos utilizando la fórmula siguiente:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} \quad V_j = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n R_{ij}} \quad S = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{n}$$

El resultado es un valor normalizado que se mueve en un rango de 0 (cero) a 1 (uno). Cuanto más se acerque el coeficiente a 1 mayor será el grado de concordancia entre los expertos. Se acepta una concordancia cuando $W > 0,5$.

Anexo No. 3: Cuestionario para identificar características de un proceso de Planeación Estratégica Pertinente.

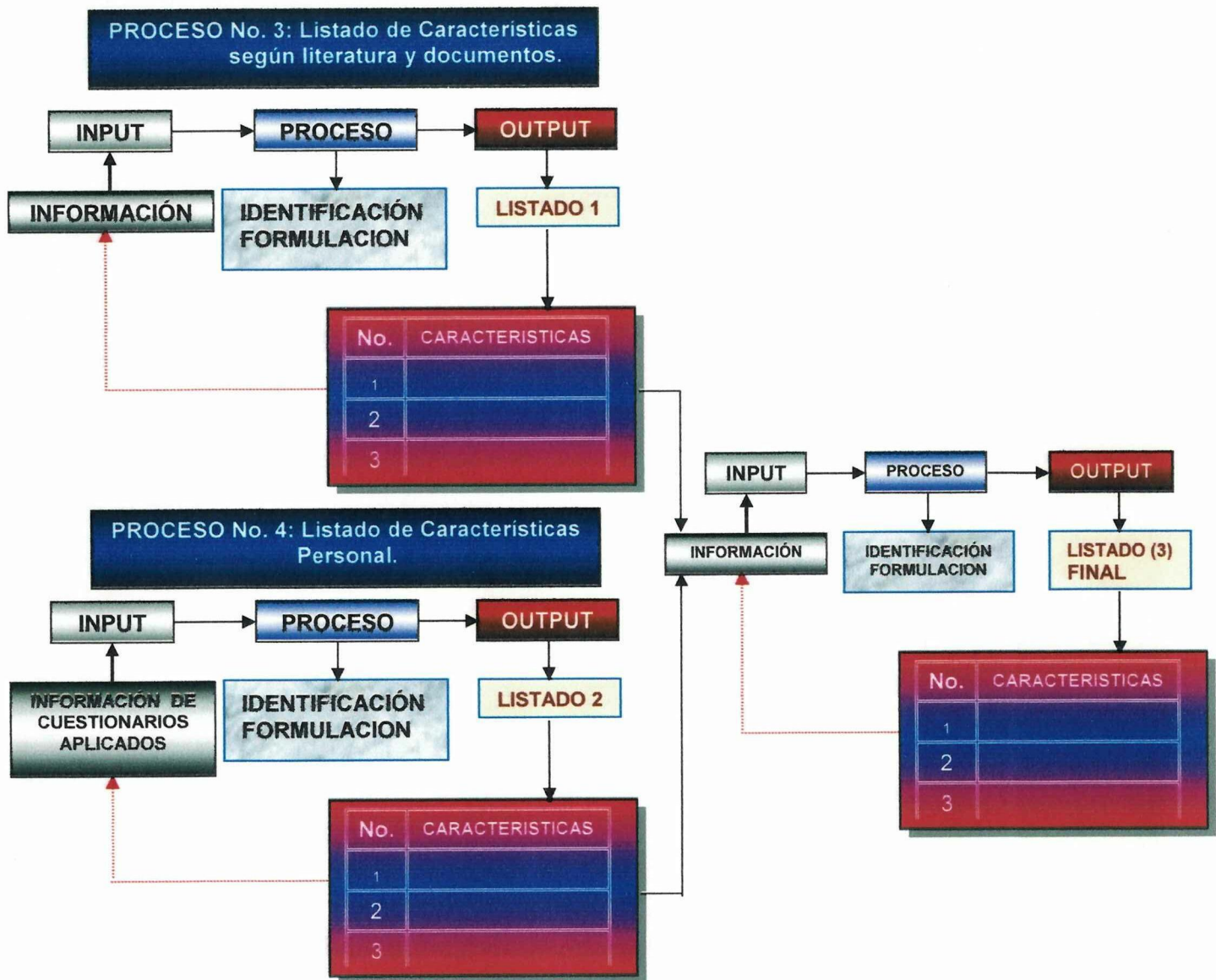
ENCABEZAMIENTO

Estimado señor o señora: Estamos enfrascados en identificar las características propias de un proceso de Planificación Estratégica Pertinente. Dada su gran experiencia en este campo le solicitamos nos ayude en esta tarea escribiendo más abajo las que usted considere adecuadas.

CUERPO

No.	Característica
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	

Anexo No.4: **Articulación de dos procesos para originar listado de características único.**



Anexo No.5: Cuestionario para Validación de Contenido.

Estimado señor o señora: a continuación le presentamos un conjunto de afirmaciones contentivas de las características que debe poseer un proceso de Planeación Estratégica pertinente. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas utilizando para ello la escala siguiente:

1 → TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)

2 → EN DESACUERDO (D)

3 → NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (N)

4 → DE ACUERDO (A)

5 → TOTALMENTE DE ACUERDO (TA)

No.	CARACTERÍSTICAS	ESCALA				
		TD	D	N	A	TA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						

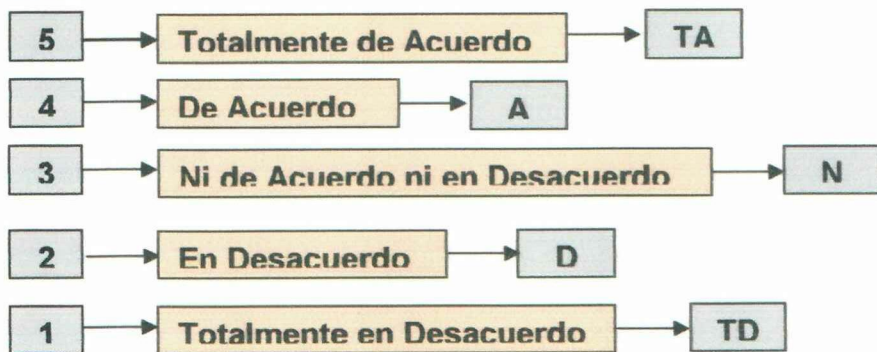
Anexo No. 6: Cálculo del Coeficiente de Consenso.

Estimado señor o señora: A continuación se presenta un conjunto de características que identifican a un proceso de Planeación Estratégica pertinente. Marque con (X) la opción que estime conveniente.

Características	E ₁		E ₂		E _n	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
C ₁						
C ₂						
C _x						
C ₁₈						

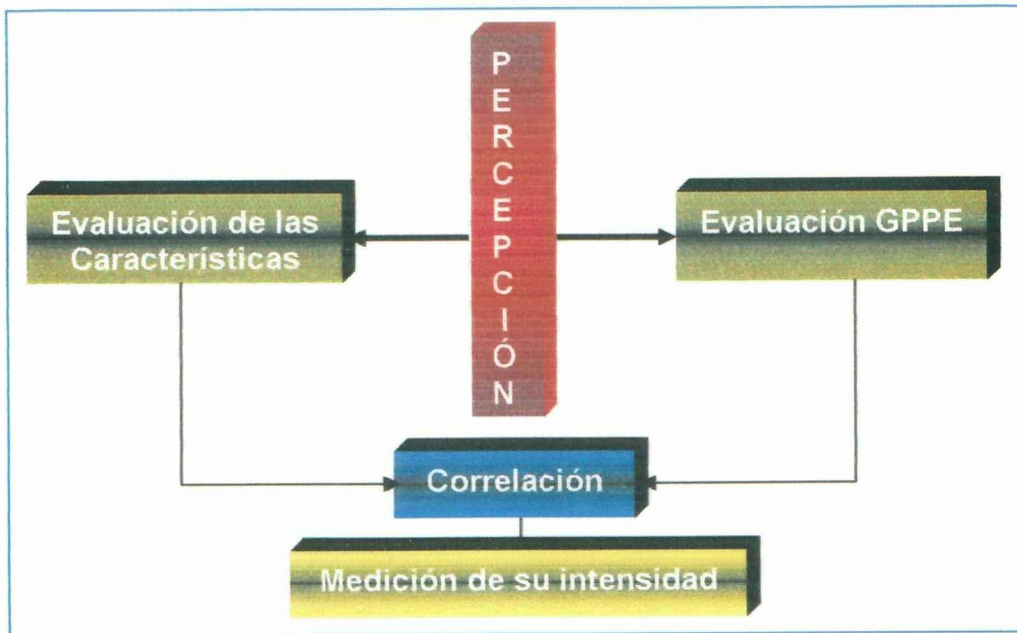
Anexo No.7: Cuestionario de Percepción.

Estimado señor o señora: A continuación se realizan una serie de afirmaciones que caracterizan a un proceso de Planeación Estratégica Pertinente. Usted deberá expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con la presencia de las mismas en su entidad. Utilice para ello la siguiente escala:



No.	ITEMS	ESCALA				
		TD	D	N	A	TA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

Anexo No.8: Intensidad de la correlación.



Anexo No.9. Formato para Matriz de Entrada.

Nombre de la Empresa:_____.

Cargo y/o Responsabilidad del evaluado:_____.

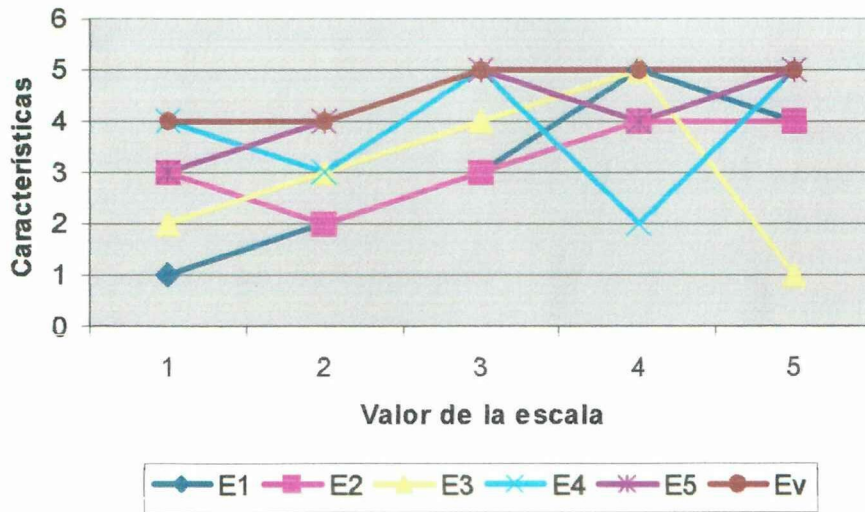
Cadena, Grupo, Corporación, etc. a la que pertenece la Empresa:_____

Fuente de obtención de datos:_____.

No.	ITEM(Característica o Dimensión)	Empresas					
		E ₁	E ₂	...	E _j	...	E _m
1	I _{T1}	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1j}	...	X _{1m}
2	I _{T2}	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2j}	...	X _{2m}
⋮	⋮	⋮	⋮	...	⋮	...	⋮
i	I _{Ti}	X _{i1}	X _{i2}	...	X _{ij}	...	X _{im}
⋮	⋮	⋮	⋮	...	⋮	...	⋮
k	I _k	X _{k1}	X _{k2}	...	X _{kj}	...	X _{km}

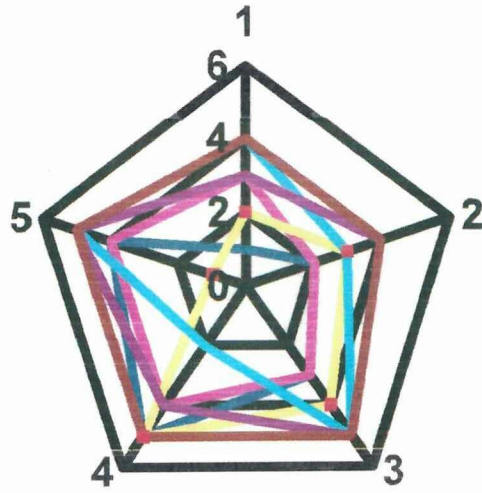
Anexo No.10: Perfil Factorial de Percepción.

Perfiles factoriales de percepción



Anexo No.11: Identigrama Radial de Percepción.

Identigrama Radial de Percepción



Anexo No.12: Matriz de Toma de Decisiones.

