

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES**

**INFORME TÉCNICO
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Reestructuración Administrativa para la empresa Recredarte Turismo y
Recreación**

GICSE

**MARZO 2018
BUCARAMANGA**

Informe Técnico del Proyecto de Investigación
Reestructuración Administrativa para la empresa Recrearte Turismo y Recreación
Dirección de Investigaciones / Unidades Tecnológicas de Santander
Avenida de los Estudiantes No. 9 - 82 / Ciudadela Real de Minas
PBX 64130000 Telefax 6447777
Bucaramanga - Colombia

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. OBJETIVOS.....	5
2.1. Objetivo general.....	5
2.2. Objetivos específicos	5
2. DURACIÓN.....	5
3. ACTIVIDADES REALIZADAS.....	6
4. INDICADORES VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS ... ¡Error! Marcador no definido.	
5. MEDIOS DE DIFUSIÓN.....	11
6. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	11
7. REFERENCIAS.....	11

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

FICHA TÉCNICA PROYECTO CÓDIGO XXX			
Título	Reestructuración Administrativa para la empresa Recrearte Turismo y Recreación		
Investigador principal	Alba Patricia Guzmán Duque Ph.D.	Código	30.329.089
	Email aguzman@correo.uts.edu.co	Celular	3165363774
Datos del investigador		Código	
	Email		Celular
Datos del investigador		Código	
	Email		Celular
Datos del investigador		Código	
	Email		Celular
Grupo de investigación	GICSE		
Línea de Investigación	TIC EN LAS EMPRESAS Y EN LA EDUCACION		
Lugar y fecha de ejecución	Bucaramanga, Santander, Colombia		
Duración	2 Meses		
Tipo de proyecto	Proyecto de investigación: Propuesta de innovación social: La competitividad mediada por la tecnología social, la innovación y el uso de las TIC en los procesos educativos, buscando la productividad organizacional		
Costo	60'460.000		
Palabras claves	Análisis DOFA, Estrategias Competitivas, Manual de Funciones, Reorganización Administrativa, Turismo.		
Los abajo firmantes confirman que todos los datos incluidos en la presente propuesta son correctos y verídicos, que no incumplen ninguna ley ni norma vigente. Declaran que corresponde a las Unidades Tecnológicas de Santander la titularidad de los derechos patrimoniales sobre los productos intelectuales y creaciones obtenidas como resultado del presente trabajo de grado, teniendo en cuenta que este trabajo de grado es considerado una obra por encargo. El estudiante ostentará los derechos morales como autor y tendrá el respectivo reconocimiento académico.			
Investigador 1	Investigador 2	Investigador 3	Investigador 4

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación describe de manera ordenada los procesos de la organización, partiendo del análisis DOFA de la empresa Recrearte Turismo y Recreación, en el que se determinan sus fortalezas y debilidades, unido al análisis de los elementos que propone el entorno, conocidos como POAM o revisión de las amenazas y oportunidades del mercado; que, a su vez, generan estrategias para aplicar en la consolidación de esta empresa dedicada a la promoción de paquetes turísticos.

La metodología del estudio es de tipo descriptiva, debido a que utiliza el método del análisis, partiendo de observaciones generales, se logra caracterizar de manera individual una empresa o ente particular objeto de estudio, en este caso una organización unipersonal del sector servicios; el estudio señala características comunes pero enfocadas a la entidad que está siendo estudiada en este trabajo.

Los alcances del trabajo se logran al momento de realizar el análisis DOFA para la empresa, partiendo de las herramientas POAM y PCI, o análisis externos e internos de la organización, además, obteniendo con base en estos insumos, un plan estratégico acorde lo estudiado en las fuentes secundarias, para finalmente mejorar, con base en las teorías administrativas, las diferentes áreas de la empresa.

Los resultados esperados son el diseño para una posterior aplicación a la empresa, de la organización administrativa en los procesos de orden administrativo para Recrearte Turismo y Recreación. Los productos son el análisis DOFA, la Misión y Visión de la empresa, el manual de funciones y la estructura organizacional de la empresa.

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico administrativo en la empresa Recrearte Turismo y Recreación, basados en las teorías administrativas, para el fortalecimiento en general de sus procesos

2.2. Objetivos específicos

- Determinar las condiciones actuales de la empresa Recrearte Turismo y Recreación, mediante el análisis de factores internos y externos para el diagnóstico actual de la organización.
- Relacionar el plan estratégico de la empresa, acorde a las teorías administrativas para su aplicación en la organización
- Formular un plan estratégico, con base en lo analizado, para el mejoramiento de las diferentes áreas administrativas de la empresa.
- Establecer un plan estratégico con base en la teoría de Porter, para ser considerado en la empresa

1. DURACIÓN

2 MESES

2. ACTIVIDADES REALIZADAS.

Objetivo 1	TECNOLOGIAS SOCIALES	Fecha: 2017
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
<p>1. MARCO TEORICO</p>	<p>La organización administrativa se basa en los conceptos de planeación, organización, dirección y control; pero para adelantarlos, la empresa debe evaluarse internamente, antes de ponerlo en marcha y revisar entre otros aspectos, su forma de operar, el comportamiento organizacional, las estrategias, la estructura, procesos, programas y los proyectos, además de la relación con los grupos de interés, lo que implica que se debe desarrollar una exhaustiva revisión en su interior antes de desarrollarlo (Cruz, 2013).</p> <p>El primer paso para adelantar el proceso, es la planeación, que consiste en la investigación del entorno y los factores internos de la empresa, de esta forma es posible realizar el planteamiento de estrategias, políticas, propósitos y acciones a ejecutar en el corto y mediano plazo, estos hechos favorecen el crecimiento de la empresa y deben surgir como resultado de una iniciativa para mejorar el desempeño en la misma, para alcanzar ventaja frente a las similares del sector en el que hace presencia (Cruz, 2013).</p> <p>En su orden continúan la organización, referida a los conjuntos de reglas, cargos, y funciones que han de seguir los empleados y grupos de interés, para el uso eficiente de los recursos humanos, pero también materiales y financieros. Posteriormente sigue la dirección o ejecución de planes, que surgen de la parte administrativa y directiva y son los que hacen posible alcanzar las metas, finalmente se establece el control, que como su nombre lo indica, evalúa el crecimiento de la empresa (Cruz, 2013). En el ordenamiento administrativo, Chiavenato aporta en la ejecución de labores diarias y divide esta función entre los gerentes y directivos que piensan, describen los cargos, establecen funciones, entre otros aspectos, y en la otra parte están los trabajadores, que ejecutan, pero debe existir interacción, para que cada quien tenga claro el conocimiento profundo de las labores, responsabilidades, requisitos por cada cargo para su desempeño, además de la experiencia y el estudio necesario; entre otros aspectos para una efectiva ejecución de un manual de funciones (Chiavenato, 2016).</p> <p>Para Chiavenato, los cargos conforman el conjunto de tareas o funciones que el empleado adelanta diaria y repetidamente, pero que deben estar interrelacionados con los demás, para que se puedan ejecutar fácilmente, las tareas de cada empleado son las labores a</p>	

	<p>ejecutar por cada cargo, por tanto, para diseñar el cargo, es detallar el contenido o tareas a ejecutar, pero también los métodos que usa la empresa y las relaciones con los demás cargos, de manera que aparte de crearlos, se deben proyectar y combinar, para lograr la eficiencia al interior de la organización (Chiavenato, 2016).</p>
<p>2. MARCO CONCEPTUAL</p>	<p>Competitividad: capacidad de una empresa de diseñar, producir y vender bienes que sean más atractivos que los que elabora la competencia (Arqhys.com, 2016).</p> <p>Diferenciación: estrategia por medio de la cual, una empresa vende productos que tienen un valor agregado, que el cliente percibe y está en disposición de pagar más por ese bien o servicio que el de la competencia, es la razón por la cual el consumidor compra un producto y no los que elaboran las demás empresas del sector (Gómez, 2016).</p> <p>Estrategia: conjunto de acciones que escoge la administración de una empresa, para lograr los objetivos que la organización pretende, o sea, la Misión de la organización, son las estrategias que permiten que la empresa sea líder en su sector (Matiz, 2015).</p> <p>Estrategia Competitiva: son los medios por los cuales la empresa genera valor para sobresalir con sus productos, a través de estos determina como competirá, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas adoptará para alcanzar tales objetivos (Matiz, 2015).</p> <p>Estrategias Genéricas: teoría desarrollada por Michael Porter y conforman el conjunto de estrategias que buscan el crecimiento sostenido y ordenado de la empresa (Porter, 2016).</p> <p>Manual de Funciones: documento que posibilita el funcionamiento institucional, los procedimientos de selección de personal, las funciones del trabajador en la empresa, y lo relativo a prestaciones sociales, inducción, capacitación, bienestar social de los empleados y además facilita la evaluación del desempeño laboral (Mintrabajo.gov.co, 2015).</p> <p>Matriz DOFA: denominada así por las iniciales de los factores a revisar: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es observar la organización desde el exterior, como observadores externos, pero también revisando los factores internos a manera de auditoría de la empresa (Amaya, 2007).</p>

Objetivo 2	SITUACION EMPRESARIAL	Fecha: 2017
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
3. CONDICIONES DE LA EMPRESA	<p>Para adelantar el trabajo en la empresa Recredarte, es necesario utilizar la herramienta más conocida para el diagnóstico de una empresa, conocida como matriz DOFA, en la que se muestran inicialmente a través del análisis POAM, las amenazas y oportunidades que le entrega el medio, para posteriormente, a través del análisis PCI, presentar los fortalezas y debilidades de la organización.</p> <p>Según (Amaya A, 2007), para realizar un eficiente análisis DOFA, primero se deben revisar las condiciones externas, que aunque la empresa no puede incidir, le afectan de cualquier forma, por ejemplo el aumento o disminución de las tasas de interés del mercado.</p> <p>Posteriormente se revisan las condiciones internas, es como realizar la auditoria al interior de la empresa, para mostrar sus debilidades y fortalezas.</p> <p>Con base en los factores anteriormente adelantados, se realiza el análisis situacional, en el cual se enfrentan debilidades y fortalezas, para finalmente entregar estrategias de posicionamiento en la empresa, a través de diversas herramientas.</p>	
4. Plan estratégico para el mejoramiento de las diferentes áreas administrativas de la empresa.	<p>La estrategia de reorganización en las áreas administrativas de la empresa, fundamentalmente tiene dos aspectos implícitos, el organigrama en general de la organización y el manual de funciones, con descripción de cargos.</p>	

Objetivo 3	INSTRUMENTOS	Fecha: 2016
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
1. ORGANIGRAMA GENERAL	<p>Recredarte tiene una sencilla organización empresarial, encabezada por el Gerentepropietario, esta es una empresa Unipersonal del sector servicios, que además cuenta con la secretaria – asistente, encargada de labores de orden administrativo, es quien reemplaza al gerente y también cumple funciones de secretaria. Existe un guía general, es el líder encargado de las excursiones más importantes y delega cuando existen varias salidas de acuerdo al conocimiento que tengan los otros dos guías de la zona que se visita o la experiencia que posea en ese destino, regularmente se pretende que todos conozcan los diferentes lugares y su logística.</p>	
2. CREACION DE PLAN ESTRATEGICO	<p>Las empresas de los diversos sectores, deben hacer gestión desde su interior y con verdaderos líderes que adelanten procesos productivos eficientes, para aumentar las cifras de crecimiento y competitividad de cada renglón de la economía. El diamante de competitividad de Porter, es una de esas herramientas gerenciales, el análisis de las cinco fuerzas competitivas se utiliza para una empresa o industria, a través de la revisión del sector, para saber cómo está ubicada la organización, según (5fuerzasdeporter.com, 2017), el propósito de esta herramienta es diseñar nuevas estrategias para poder detectar las amenazas o encontrar las oportunidades que permitan su crecimiento, el trabajo se realiza para empresas que principalmente compiten por un producto, en este casos son las empresas operadoras turísticas, quienes básicamente ofrecen los mismos destinos.</p>	

Objetivo 4	DIAGNOSTICO	Fecha:
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
<p>3. RESULTADOS</p>	<p>El estudio de la empresa Recredarte pudo determinar las condiciones actuales de la misma a través del análisis DOFA, instrumento que permitió hacer una inclusión dentro de sus estrategias, de los resultados que ofrecen las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno y una revisión al interior de la entidad, que muestra sus fortalezas y brinda la posibilidad de superar sus debilidades. El plan estratégico inicialmente ha determinado aspectos relacionados con los propósitos de la empresa, por eso la Misión y Visión y los objetivos corporativos han sido establecidos, además, la propuesta de estrategias de posicionamiento que fueron consecuencia del análisis DOFA y conforman el análisis situacional de la empresa. Para el tema administrativo, se realizó la construcción del organigrama general de la empresa, que, a pesar de ser sencillo, permite establecer las líneas de autoridad, unido al manual de funciones con descripción de cargos, que complementa la revisión de las diferentes áreas administrativas de la empresa. El diagnóstico DOFA determino un análisis situacional en el que se presentan estrategias, como la compra de maquinaria y equipos para mayor eficiencia, creación de páginas web, nuevos destinos en el país y en el exterior, alianzas con grandes operadores para disminución de costos de operación en la empresa, alianzas estratégicas con empresas locales, nacionales e internacionales, mayor uso de la tecnología que se utilice en todos los procesos de la empresa, capacitación de los empleados, creación de nuevos productos y servicios , nuevos destinos y algunos con frecuencia semanal, incursionar en zonas del país que permitan fácil acceso y la programación de nuevos destinos. El análisis de la cadena de valor de Porter, presenta para Recredarte en actividades primarias, como productos de la empresa, destinos más concurridos y nuevos destinos llamativos para los clientes y público en general. En Servicios, planes "Todo Incluido" para mayor comodidad de los turistas; en Logística, transportes en cómodos buses, hoteles con estándares fijados por la empresa y alimentación suministrada por Recredarte, en comercialización, páginas web, comunicaciones escritas y wasap. Las actividades de apoyo, muestran en recursos humanos, personal capacitado y con sentido de pertenencia, en el aspecto tecnológico, la utilización de equipos adecuados para el desarrollo de las actividades acorde al sector turístico en la región.</p>	

3. MEDIOS DE DIFUSIÓN

Repositorio Institucional
Blog Institucional
Capítulo del libro

4. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La revisión del análisis externo POAM, mostró que la empresa tiene oportunidades en aspectos como el turismo como nueva alternativa de desarrollo en la región, las tasas de interés e inflación bajas, los incentivos del estado a la pequeña y mediana empresa, los factores geográficos y ambientales y el Internet y comercio electrónico. Sus amenazas se cuentan en factores como la alta mortalidad de empresas de todos los sectores, el problema fiscal del país, los índices de inseguridad y delincuencia, la calidad de las vías del país y la alta competencia. La empresa Recredarte tiene fortalezas en el uso de planes estratégicos, la fuerza del producto, su calidad, los bajos costos que generan rentabilidad, la capacidad para satisfacer la demanda, su habilidad técnica, el sentido de pertenencia de los empleados y la tecnología aplicada dentro de los planes. De otra parte, sus debilidades se asocian con la inversión para desarrollo de nuevos productos, la habilidad para competir con precios, la elasticidad de la demanda, la capacidad de innovación y la falta de capital. El diagnóstico determinó un análisis situacional en el que se presentan estrategias de ofensiva, para aumentar la fuerza del servicio que ofrece la empresa y su capacidad competitiva, de esta forma es posible aumentar la relación entre costos y calidad del producto, pensado fundamentalmente en el incremento del nivel de ventas y un mayor posicionamiento de la marca Recredarte.

5. REFERENCIAS

- 5fuerzasdeporter.com. (2017). *las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de www.5fuerzasdeporter.com/: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, Clave para el éxito de la empresa, [en línea] [citado el 09 de marzo de 2017] disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Ayala, L. E. (2012). *Diamante de Porter*. Obtenido de 3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc112.htm: LUIS EDUARDO AYALA RUIZ, EL DIAMANTE DE PORTER, [en línea] disponible en: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc112.htm>
- Ayala, L. E. (2015). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- Bancodelarepublica. (2004). *Diferentes aspectos del problema fiscal estructural del país*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/node/10588>: <http://www.banrep.gov.co/es/node/10588>

- Bancodelarepublica. (2017). *Tasas de Interés*. Obtenido de www.banrep.gov.co/es/tasasinteres: <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-interes>
- Camaramedellin.com. (2012). *Incentivos para la formalización*. Obtenido de www.camaramedellin.com.co: INCENTIVOS PARA LA FORMALIZACION, disponible en, www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2014).
- Durston, J. (2000). *¿ Qué es el capital social comunitario?. Cepal*.
- Editorialvanguardialiberal. (2015). <http://www.vanguardia.com/economia/local/213990>. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/213990>
- Elpais.com.co. (01 de 02 de 2013). *Mal estado de vías en Colombia generan 35% en sobrecostos a transportadores*. Obtenido de www.elpais.com.co/economia: <http://www.elpais.com.co/economia/mal-estado-de-vias-en-colombia-generan-35-en-sobrecostos-a-transportadores.html>
- Es.scribd. (2018). *Matriz de La Gran Estrategia*. Obtenido de Es.scribd.com/document: <https://es.scribd.com/document/333555084/Matriz-de-La-Gran-Estrategia>
- Estrada, J. D. (2013). <http://repository.cesa.edu.co>. Obtenido de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1208/TG00787.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gerest.es. (2012). *Gestión Estratégica*. Obtenido de www.gerest.es: www.gerest.es.
- Gerest.es. (2012). *Análisis PCI*. Obtenido de www.gerest.es: disponible en www.gerest.es.
- Gerest.es. (2014). *Gestión Estratégica, análisis POAM*. Obtenido de Gerest.es.tl: Gerest.es.tl/analisis-poam
- Guiadelacalidad.com. (2018). *Modelo-efqm/plan-estrategico*. Obtenido de www.guiadelacalidad.com: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/planestrategico>

ANEXOS