

**PROPUESTA DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA  
EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA  
HIELOS YOPAL S.A.S. EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE.**

**VASQUEZ DAZA DIEGO ALEJANDRO  
VILLAMIZAR SALCEDO JOSE ANTONIO**

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN  
SAN JOSÉ DE CÚCUTA**

**2020**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA  
EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA  
HIELOS YOPAL S.A.S. EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE.**

**ENMANUEL OMAR NAVA SARMIENTO**

**TUTOR ACADÉMICO**

**VASQUEZ DAZA DIEGO ALEJANDRO**

**VILLAMIZAR SALCEDO JOSE ANTONIO**

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN**

**SAN JOSÉ DE CÚCUTA**

**2020**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	2
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	2
<b>1.1. Título.</b>	2
<b>1.2. Planteamiento Del Problema.</b>	2
<b>1.3. Formulación Del Problema.</b>	3
<b>1.4. Objetivos.</b>	4
<b>1.4.1. Objetivo General.</b>	4
<b>1.4.2. Objetivos Específicos.</b>	4
<b>1.5. Justificación</b>	4
<b>CAPÍTULO II</b>	6
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b>	6
<b>2.1. Antecedentes</b>	6
<b>2.2. Marco Teórico</b>	9
<b>2.3. Marco Contextual</b>	10
<b>2.4. Marco Legal</b>	12
<b>CAPÍTULO III</b>	14
<b>3. METODOLOGÍA</b>	14
<b>3.1. Enfoque</b>	14
<b>3.2. Diseño</b>	16
<b>3.3. Muestra</b>	16
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	17
<b>3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos</b>	18
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	22

## INTRODUCCIÓN

La empresa Hielos Yopal S.A.S. se encuentra funcionando en el municipio de El Yopal, departamento de Casanare desde el año 2012, se dedica a la fabricación y venta de agua potable tratada, hielo en bloque, hielo picado y comercialización al por menor de bebidas refrescantes, licores y cigarrería. La empresa está legalmente constituida y se enmarca dentro de los parámetros sanitarios requeridos para el desarrollo de las actividades de producción y comercialización de los productos.

Pese a contar con lo anteriormente mencionado, la empresa HIELOS YOPAL S.A.S. en su transcurso de tiempo de funcionamiento, no ha podido tener un crecimiento dentro de su mercado en el departamento de Casanare, esto debido al mal manejo administrativo que ha tenido, por ello es necesario, estructurar un direccionamiento estratégico que le permita mejorar la gestión administrativa, para así, poder obtener mejores resultados en las actividades y procesos que se realizan día a día y una evolución dentro del mercado.

El propósito de este anteproyecto es poderle brindar a la empresa HIELOS YOPAL S.A.S. una herramienta de gestión con la cual puedan mejorar sus procesos administrativos y derivado de ello, los procesos de fabricación y comercialización de los productos.

La creación de una propuesta de direccionamiento estratégico, le permitirá a la empresa alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores, y mejorar el desarrollo de la misma, ya que el direccionamiento estratégico le brinda a los colaboradores de la empresa trazar una línea para alcanzar los objetivos y metas dichas por la empresa, para ello, es importante destacar que se deben realizar estudios de los factores y características de la empresa y del mercado para poder establecer un apropiado direccionamiento.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

#### **1.1. Título.**

PROPUESTA DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA HIELOS YOPAL S.A.S. EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE.

#### **1.2. Planteamiento Del Problema.**

Hoy en día se destacan en el mercado de Casanare las empresas que tiene planteado su direccionamiento estratégico, ya que les permite ser eficientes, cumplir con sus metas y tener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Casanare el tejido empresarial de El Yopal, está conformado por 10.871 empresas, de cual el 37% lo representa el sector del comercio, en especial empresas micro quienes constituyen el 93% de las empresas existentes según el tamaño de empresas. (Ficha Municipales Casanare, 2018).

En relación con lo anterior, las gestiones públicas y privadas han contribuido a fortalecer el tejido empresarial en los municipios del departamento, en especial en el municipio de El Yopal, convirtiendo a las micro en empresas competitivas dentro del mercado local y nacional, tanto es así que, La Cámara de Comercio de Casanare ha desarrollado el programa “Empresa fuerte y Sostenible” en el cual se desarrolla un acompañamiento a los empresarios para fortalecer las necesidades y resolver problemas de la organización, potencializando su poder competitivo y optimizando las gestiones en mediano y largo plazo.

Las evidencias anteriores se ven reflejadas en el crecimiento del PIB del departamento, puesto que la participación de Casanare es del 34,9%, destacándose a nivel nacional puesto que el desempeño integral es del 72,93% en sus indicadores económicos.

Sin embargo y para esta investigación, las empresas dedicadas a la elaboración de hielo y agua minerales embotellada presentes en el comercio de Yopal, cuenta con una debilidad con respecto a su capacidad administrativa, ya que carecen de procesos de planeación, que no les permite obtener mayores ventajas sobre el mercado regional.

Por ende, las empresas que no cuentan con un direccionamiento definido, poseen el problema de no tener como base información interna y externa clasificada para la toma de decisiones y la formulación de estrategias, esto repercute en las operaciones de los colaboradores, ya que no le dan valor, ni importancia a sus tareas asignadas, creando una desventaja frente a sus competidores.

Por ello se hace necesario que la empresa Hielos Yopal S.A.S. desarrolle estratégicamente un plan de direccionamiento en la gestión administrativa que le permita incrementar participación en el mercado regional, obteniendo una ventaja para enfrentar los constantes cambios que se presentan en el mercado, ya que su área de influencia se encuentran empresas multinacionales dedicadas a la extracción de petróleo, cultivación de arroz, ganado y pescadería; entre otras actividades que representan una oportunidad y le genera la necesidad de aumentar y/o mejorar su nivel competitivo.

### **1.3. Formulación Del Problema.**

¿Cómo realizar una propuesta de direccionamiento estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa hielos Yopal en el departamento de Casanare?

## **1.4. Objetivos.**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa HIELOS YOPAL S.A.S. en el departamento de Casanare.

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un análisis empresarial para conocer el estado actual de la empresa HIELOS YOPAL S.A.S
- Establecer las características del direccionamiento estratégico de la empresa HIELOS YOPAL S.A.S.
- Estructurar el direccionamiento estratégico de la empresa “HILOS YOPAL S.A.S.

## **1.5. Justificación**

Para las empresas es importante la elaboración de un plan de direccionamiento estratégico, ya que por medio de este, se traza una línea operativa que permite de manera correcta encaminar a los colaboradores hacia los objetivos de la organización.

Por ello, es fundamental realizar un diagnóstico a la situación actual de la empresa HIELOS YOPAL S.A.S., con el fin de poder establecer estrategias que permitan mejorar los procesos y actividades de los trabajadores, el manejo de los recursos de la empresas y efectuar una gestión más eficiente en búsqueda de que la organización sea competitiva en el mercado de Casanare.

La importancia de las empresas competitivas, es que se destacan en el mercado por ofrecer productos que cumplan las expectativas de los clientes, mediante el manejo eficiente de sus recursos y en la relación con otras empresas del mismo sector, en el escrito: la Ventaja

Competitiva de las Naciones, “el enfoque de la ventaja competitiva es el valor que una empresa logra crear para sus clientes, y que supera los costos”, (Porter, M. 1990).

En base a lo anterior, se debe mantener la ruta trazada al momento de crearla, cumplir con los procesos asignados a cada colaborador con responsabilidades específicas, lo cual llegará a ser una ventaja estratégica frente a la competencia, mejorando la calidad del producto y el servicio para la satisfacción del cliente.

Esto permite también a la empresa contribuir en parte al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, específicamente de acuerdo a Naciones Unida, (2015) “Trabajo decente y crecimiento económico”, ya que por medio de la implementación de un direccionamiento estratégico, se consigue fortalecer y fomentar el empleo decente, impulsa el desarrollo y la innovación empresarial.

Por ello y ante el constante crecimiento de empresas dedicadas al mismo sector, es necesario que la empresa HIELOS YOPAL S.A.S, implemente un plan de direccionamiento que permita establecer estrategias para mejorar aspectos internos, que logren optimizar tiempos recursos y mejorar el servicio al cliente, fidelizando y logrando ser más rentable la compañía viéndose reflejado en la participación en el mercado de Casanare.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. Antecedentes**

En el ámbito internacional, tres proyectos respaldan esta investigación, el primero se titula “Direccionamiento Estratégico para la empresa Racicars S.A., ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito”, proyecto realizado en la república de Ecuador, por Tapia Reinoso.

En este documento el autor realiza un análisis a la información suministrada por la empresa y con referencia teórica, elabora un diagnóstico empresarial el cual arroja datos que sirvieron para formular el direccionamiento estratégico de la empresa Racicars S.A. La importancia de este proyecto radica en que presenta un modelo que puede servir como referente para la elaboración de la propuesta para HIELOS YOPAL.

Pasando al ámbito nacional, el primer artículo que respalda esta investigación lleva por título: “Diseño de un plan de alineación estratégica de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano con el direccionamiento estratégico de Grupo Argos”, el cual presenta una revisión a los modelos de direccionamiento estratégico desarrollados por los autores Ansof, Thompson y Strickland, William F. Glueck, Fred David, a partir de esto, la investigación indica que en todo direccionamiento se debe contar con los siguientes elementos: análisis del entorno, formulación de estrategias, implementación, evaluación y control de estrategias.

En su metodología los autores de esta investigación desarrollan un proceso de revisión bibliográfica de diferentes teóricos, posterior a esto, realizan una comparación de los modelos de direccionamiento estratégico a través de un análisis el cual les sirvió para escoger el modelo que mejor se adapta al proyecto y así establecer las estrategias. La importancia que

tiene este artículo, radica en el que se presenta una matriz en la cual se realiza las comparaciones entre los modelos de direccionamiento estratégico de diferentes autores, los cuales sirven para esta investigación, ya que permite tener un contexto claro de lo que plantean cada modelo y así poder determinar cuál su adaptabilidad a esta investigación.

El segundo artículo nacional, que respalda esta investigación lleva por título: “Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral”, elaborado por Carlos Gutiérrez, Astrid Rozo, Alexander Flórez (2019), presentan una disertación sobre el direccionamiento estratégico como una estrategia organizacional con alto impacto al desarrollo laboral a fin de estructurar una perspectiva práctica que pueda aplicarse a cualquier contexto laboral.

Para ello, realizaron una recopilación de información, herramientas y factores del direccionamiento estratégico, como también, de investigaciones realizadas, las cual permitieron crear un análisis a las variables inmersas en el ámbito laboral, que permitieron identificar las acciones que toman las empresas para aprovechar una ventaja competitiva sobre su direccionamiento estratégico. La importancia de este artículo para la investigación, radica en el que se presenta lo aspectos que debe tenerse en cuenta en un direccionamiento estratégico y los factores del ambiente a tener en cuenta para el direccionamiento estratégico.

El tercer artículo que respalda esta investigación tiene como título: “Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica.” elaborado por Astrid Rozo, Alexander Flórez, Carlos Gutiérrez (2019). Este artículo realiza un análisis bibliográfico sobre aspectos de liderazgo al interior de las organizaciones como elemento clave para la adecuación de dirección de los equipos de trabajo, y determina la importancia de las personas en las empresas y el liderazgo en la dirección como elemento clave en el proceso administrativo.

De igual manera, este artículo se realiza metodológicamente mediante una revisión bibliográfica de tipo documental, los datos fueron tomados de otras investigaciones, posterior a esto, fueron analizados para obtener resultados de interés. Así mismo, La importancia de este artículo para la investigación, radica en que presenta los factores que deben ejercer la dirección para cumplir los lineamientos de la planeación, como lo son el liderazgo, la autoridad, la comunicación, la motivación, la adaptabilidad al cambio, la innovación empresarial, y la competitividad empresarial.

De igual manera, el autor Rodrigo Naranjo Arango en su artículo: “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia”, en él se realiza un análisis al impacto y la gestión de los líderes en las medianas empresas, identificando las características gerenciales que permiten fortalecer la gestión directiva de las empresas.

Para ello, la metodología utilizada inicialmente fue un estudio exploratorio descriptivo que permitió identificar las características de la población objeto, así como sus formas de conducta y comportamientos, a través de un instrumento 786 líderes de las medianas empresas ubicadas en las regiones Pacífica, Caribe y Andina de Colombia. Este artículo cobra importancia para la investigación en curso por que presenta un panorama clave que deben tener los líderes de medianas empresas en su gestión empresarial y cómo esto influye en las estrategias y el manejo del talento humano.

Por otra parte, el artículo “Propuesta de un modelo para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa IBG ingeniería.” realizado por el autor Ibán Gustavo Blanco González (2017), identifica la problemática que presenta la empresa de consultoría ambiental IBG ingeniería y a partir de esta, elaborar estrategias que permitan el mejoramiento de la gestión administrativa y el crecimiento de la empresa.

Para esta investigación se realizó en primer lugar, un análisis documental de temas relacionados con la administración, los modelos de gestión estratégica, posterior a ello, se realiza una guía metodológica para la estructuración y elaboración de un diagnóstico técnico, estratégico y tecnológico. Este artículo es importante para la investigación ya que presenta los pasos que se deben realizar para realizar una propuesta de direccionamiento estratégico, y la importancia del control de las actividades.

## **2.2. Marco Teórico**

Para Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto conlleva a enfrentar las situaciones y cambios constantes que se presentan en las gerencias, permitiendo estar preparado ante cualquier suceso y con los elementos necesarios.

Lo dicho por Camacho (2002) Toda empresa con objetivos definidos debe tener un direccionamiento estratégico elaborado, ya que con él se busca enlazar la organización con sus colaboradores con el fin de lograr beneficios para las dos partes. Mejorando rutinas de trabajo, aliviando cargas laborales ya que se tendrá definido las actividades por cargo.

-Teoría de la Evaluación de la estrategia:

Es la etapa final de la dirección estratégica, los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias funcionan adecuadamente. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

-La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales

-La medición del desempeño

-La toma de medidas correctivas y la evaluación de la estrategia

Según (David, 2003). “Para el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. , El éxito genera problemas nuevos y diferentes y las empresas complacientes desaparecen.”, “todo plan de direccionamiento estratégico debe ser sujeto a una evaluación del mismo, ya que con ellos se buscan las mejoras a los procesos ya implementada por dicha organización en búsqueda del éxito de la organización, toda empresa que implemente un direccionamiento estratégico no debe ser pasiva en los problemas que se presentan, se debe estar atentos y alertas para solucionar cualquier problema que se presente en el proceso de la empresa”.

### **2.3. Marco Contextual**

El departamento de Casanare está situado en el oriente del país en la región de la Orinoquía, abarcando una amplia faja de la cordillera Oriental de los Andes, tiene una extensión superficial de 44.640 km<sup>2</sup>, la cual corresponde al 3.91% del total del área nacional, la economía del departamento se basa en la producción agrícola, ganadera, explotación petrolera y turismo natural cultural.

El departamento cuenta con una población de 435.195 personas, (DANE, 2020) de las cuales 177.688 corresponden al municipio de El Yopal, capital del departamento de Casanare.

Por su parte, El municipio de El Yopal, cuenta con una extensión territorial es de 2.595 km<sup>2</sup>, ubicada cerca del río Cravo Sur, en el piedemonte de la cordillera Oriental; la economía del municipio se basa en la producción ganadera, arrocera y su principal sector económico es el comercio, el cual ha tenido un crecimiento que ha impulsado el desarrollo en el

municipio y que lo hace atractivo para los inversionistas nacionales e internacionales, que generan nuevos negocios y oportunidades laborales.

Es por ello, que la presente investigación se realizará en la empresa Hielos Yopal S.A.S. Es una empresa privada dedicada al envasado, la fabricación y venta de agua potable tratada, hielo en bloque, hielo picado, comercialización al por menor de bebidas refrescantes, licores y cigarrería.

Debe señalarse que el establecimiento se encuentra ubicado en la calle 24 No. 7B-79 del barrio La Campiña en el municipio de El Yopal del departamento de Casanare; este lugar, le permite a la empresa crecer competitivamente, ya que se encuentra ubicada sobre una de las arterias viales principales del municipio, en cercanía hacia la vía nacional que conducen a los municipios cercanos a los departamentos de Arauca y Boyacá.

Hielos Yopal S.A.S., nace del trabajo y esfuerzo de Hernan Vasquez y Nury Martínez en sociedad con inversionistas, cuenta con una trayectoria de 7 años, en el mercado, inició su operación en el año 2012 con la fabricación de hielo en cubo, hielo en bloque y comercialización de licores nacionales en las instalaciones en donde actualmente se encuentra ubicada.

Lo anteriormente mencionado, se convierte en una oportunidad para la empresa Hielos Yopal S.A.S. ya que puede atraer nuevos clientes, más sin embargo, se debe enfrentar a un mercado competitivo en donde las demás empresas dedicadas a la misma actividad buscan también obtener la mayoría de participación dentro del mercado, en consecuencia, la empresa debe invertir en tecnología, innovar en sus procesos, y mejorar en la calidad de sus productos.

## **2.4. Marco Legal**

Hielos Yopal S.A.S. está inscrita como sociedad comercial y establecimiento comercial ante la Cámara de Comercio de Casanare, su número de identificación tributaria es 900514332-1 asignado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), cumpliendo los requisitos administrativos y legales, a su vez, también cuenta con el registro sanitario para producción de alimentos del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) que le permiten ejercer sus labores productivas y comerciales.

Según el decreto 1290 de 1994, el Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos y Alimentos (INVIMA) el cual protege la salud individual y colectiva de los colombianos mediante la aplicación de las normas sanitarias relacionadas con los productos de su competencia. De acuerdo con las funciones conferidas en el Decreto 1290 de 1995, corresponde al INVIMA ejecutar políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas, cosméticos, dispositivos y elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva. Ese registro es obligatorio para certificar la calidad del hielo y debe de actualizarse anualmente.

Por otra parte, la ley 100 de 1993 El Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

Este sistema busca además la ampliación de la cobertura a segmentos de la población no cubiertos hasta ese momento por el antiguo Sistema.

La ley de protección de datos personales , ley 1581 de 2012, es una ley que complementa la regulación vigente para la protección del derecho fundamental que tienen todas las personas naturales a autorizar la información personal que es almacenada en bases de datos o archivos, así como su posterior actualización y rectificación. Esta ley se aplica a las bases de datos o archivos que contengan datos personales de personas naturales, y se pueden clasificar en dato personal público, semiprivado, privado o sensible, la entidad administrativa encargada de velar por el cumplimiento de las normas sobre protección de datos personales es la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque

La presente investigación se realizará bajo un enfoque de tipo cualitativo, en el cual utiliza la recolección de datos de carácter descriptivo y análisis de los mismos, para abordar las preguntas o revelar nuevos interrogantes en el transcurso del proceso de interpretación.

El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de "paraguas" en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (Grinnell, 1997). Sus características más relevantes son:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido.
2. Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación (Grinnell, 1997).
3. Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego "voltear" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa qué ocurre con frecuencia denominada teoría fundamentada (Esterberg, 2002).
4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinando conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.

5. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales (Todd, Nerlich y McKeown, 2004).
6. el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.
7. El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.
8. El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003).
9. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).
10. el investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación es situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.

11. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.
12. El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

### **3.2. Diseño**

La investigación se realizará bajo un enfoque descriptivo, ya que comprende la caracterización, análisis e interpretación actual del estado existente del objeto. a través de esto, se formula un diagnóstico de la situación actual de la empresa Hielos Yopal S.A.S., y posterior, se plantean estrategias que conduzcan a encontrar solución a los problemas y poder cumplir los objetivos de la investigación.

### **3.3. Muestra**

Para el desarrollo de la investigación, se da manejo a una población total escogida por cinco personas pertenecientes a la empresa HIELO YOPAL S.A.S, quienes proporcionan la información necesaria para la presente investigación.

- Administradora: Es la encargada de velar por el buen funcionamiento de la empresa, en cuanto a la fabricación de los producto, como también a la comercialización de los mismos.

- Asesor de Seguridad Industrial: Encargados de velar que se cumplan con las normas exigidas por ley para la protección de los empleados en los deberes que realizan.
- Empleado de producción de hielo: es el encargado de realizar el proceso de fabricación de hielo, tiene el control sobre el manejo de maquinaria y limpieza de las mismas.
- Gerente: Es el representante de la empresa, encargado de manejar las finanzas, llevar a cabo estrategias de comercialización y mejorar los procesos de las áreas de la empresa
- Socios propietarios de la empresa: es el encargado de recibir y suministrar recursos para el funcionamiento de la empresa.

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos, se utilizará es la observación participante, Es aquella en la que el observador participa de manera activa dentro del grupo que se está estudiando; se identifica con el de tal manera que el grupo lo considera uno más de sus miembros. Es decir, el observador tiene una participación tanto externa, en cuanto a actividades, como interna, en cuanto a sentimientos e inquietudes (Goetz, 1998).

Como instrumento para la recolección de datos se utilizara las siguientes herramientas de diagnóstico empresarial: 1. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM), 2. Perfil de capacidad interna de empresa (PCI), y 3. la matriz estratégica de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA Estratégico), identificando las capacidades internas y los factores externos que inciden en el entorno de la empresa, para así poder determinar el estado

actual de HIELOS YOPAL S.A.S. y por ende, estructurar la propuesta de direccionamiento estratégico.

### **3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

En primer lugar, se realiza una evaluación a la situación presente con el fin de determinar el estado actual de la empresa, permitiendo realizar un análisis estratégico, siendo crítico con la revisión del desempeño de Hielos Yopal S.A.S.

Para comenzar, el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa (Serna, 2014). Esta herramienta permite examinar el entorno en el que se encuentra la empresa, y darle una valoración, los factores que se tienen en cuenta son: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos; es importante obtener y procesar información de carácter primario y secundario de la empresa para ello, se debe realizar los siguientes pasos:

- Identifique los asuntos que puedan ser oportunidades o amenazas de la organización (Tormenta de ideas).
- Agrupe los asuntos por los factores.
- Identifique los asuntos como oportunidad o amenaza
- Califique y dele prioridad a la oportunidad o amenaza en la escala: alta, media o baja.
- Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito actual de la empresa

- Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

Después, se realiza el Perfil de capacidad interna (PCI), “es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (Serna, 2014).

Esta herramienta examina cinco categorías: 1. la capacidad directiva, 2. la capacidad competitiva, 3. la capacidad financiera, 4. la capacidad tecnológica, 5. la capacidad de talento humano. En estas categorías se examinan las fortalezas y debilidades, dando una valoración con respecto al impacto que representa cada una para la empresa. Para el desarrollo de esta herramienta, igual que con la anterior herramienta, es importante obtener y procesar información de carácter primario y secundario de la empresa, para ello, se debe realizar los siguientes pasos:

- Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- Conforme grupos estratégicos.
- Identifique fortalezas y debilidades (lluvia de ideas)
- Agrupe por capacidades
- Clasifique y dele prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media o baja
- Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual de la empresa.
- Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

En base a la información suministrada por las dos herramientas se realiza un análisis DOFA, en el cual se incluye: "los factores claves relacionados con la empresa, el mercado,

la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo, distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas, tecnológicas y las variables de competitividad" (Serna, 2014). El objetivo de DOFA estratégico, relaciona las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, haciendo un acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía.

Para el cumplimiento del segundo objetivo, establecer el contenido de la propuesta de direccionamiento estratégico de la empresa HIELOS YOPAL, se realiza una revisión documental al libro "Gerencia Estratégica" del autor Humberto Serna, en donde en la tercera parte del libro y en adelante, presenta los conceptos básicos principales que integran el direccionamiento estratégico, como lo son: la misión, que es el propósito de la empresa, la visión, que es el futuro camino de la empresa, los objetivos corporativos, que son los resultados que espera alcanzar la empresa, entre otros conceptos que integran el direccionamiento estratégico.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, es una guía de planeación, unificadora de propósitos, y punto de partida para de la estrategia de la empresa. La misión responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el negocio?, ¿Cuáles son los productos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuál es el compromiso con los interesados?

Posterior se realiza la visión, que enmarca el camino de la empresa y el desarrollo al cual se proyecta en un futuro, delimitando un tiempo de 3 a 5 años para el cumplimiento de la planeación. Y en consecutiva se desarrolla cada uno de los conceptos que conlleva el direccionamiento estratégico.

Para finalizar, se procede a la estructuración del direccionamiento estratégico, y se adecua el orden del contenido de la siguiente manera:

1. descripción de la empresa
2. Misión
3. Visión
4. Objetivos
5. Valores
6. Principios
7. Política de calidad
8. Organigrama
9. Manual de funciones
10. Mapa de procesos
11. Cuadro de mando

## BIBLIOGRAFÍA

- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*.  
Revista Vía Salud, 21, 2.
- Cámara de Comercio de Casanare. (2018). *Fichas municipales Casanare 2018*. octubre 18,  
2019 de Cámara de Comercio de Casanare Sitio web:  
<https://www.cccasanare.co/wp-content/uploads/2019/09/Fichas-Municipales-Casanare-2018.pdf>
- Carbonell, A., & Rodríguez, J. (2018). *Diseño de un plan de alineación estratégica de la  
Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano con el direccionamiento estratégico de  
Grupo Argos*. octubre 18, 2019, de Universidad del Norte Sitio web:  
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8494/135531.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Michael E. Porter. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. octubre 18, 2019, de  
Harvard Business Sitio web: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Narango, R.. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de  
Colombia*. octubre 18, 2019, de Revista científica Pensamiento y Gestión Sitio web:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivo 8: Trabajo decente y  
crecimiento económico*. octubre 18, 2019, de Programa de las Naciones Unidas para

el Desarrollo Sitio web: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>

Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C.. (2019). *Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica*. octubre 18, 2019, de Revista UDES Sitio web: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/543/959>

Saltos, M., & Tapia, G.. (2018). *Direccionamiento estratégico para la empresa Racicars S.A., ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito..* octubre 18, 2019, de Quito: UCE Sitio web: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15652/1/T-UCE-0003-CAD-003AE.pdf>

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P.. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Serna, H.. (2014). GERENCIA ESTRATEGICA 11A EDICION. Colombia: 3R Editores.