| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Gestión de mercados de productos turísticos |
| --- | --- |

| COMPETENCIA | 260101059. Proyectar el mercado según segmentos y métodos de pronóstico | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 260101059-01- Diagnosticar el entorno turístico de acuerdo con metodologías y estructura del mercado. |
| --- | --- | --- | --- |

| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | CF 05 |
| --- | --- |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Diagnóstico del entorno turístico |
| BREVE DESCRIPCIÓN | El diagnóstico del entorno turístico permite conocer los factores internos y externos de los establecimientos turísticos, con base en el marco estratégico de la organización, para el diseño de estrategias de gestión que permitan potenciar sus fortalezas, trabajar en sus debilidades, aprovechar las oportunidades y manejar las amenazas que puedan presentarse. |
| PALABRAS CLAVE | Marco estratégico, acuerdos comerciales, DOFA, herramientas de diagnóstico del entorno. |

| ÁREA OCUPACIONAL | 6 – VENTAS Y SERVICIOS |
| --- | --- |
| IDIOMA | Español |

**TABLA DE CONTENIDOS**

**Introducción**

**1. Marco estratégico**

**2. Acuerdos comerciale**s

**3. Análisis estratégico**

3.1 Matriz DOFA

3.2 Matriz MEFE

3.3 Matriz MEFI

3.4 Matriz MOE

**4. Valoración de información**

**INTRODUCCIÓN**

| Cuadro de texto |
| --- |
| En este recurso educativo profundizará sobre el diagnóstico del entorno turístico. Al finalizar, esperamos que logre diagnosticar el entorno turístico, de acuerdo con las metodologías y la estructura del mercado, con el fin de que a futuro pueda proyectarse en este, según segmentos y métodos de pronóstico. Con estos recursos podrá conocer los factores internos y externos de los establecimientos turísticos, con base en el marco estratégico de la organización, para el diseño de estrategias de gestión que le permitan potenciar sus fortalezas, trabajar en sus debilidades, aprovechar las oportunidades y manejar las amenazas que puedan presentarse.  En el siguiente video conocerá, de forma general, la temática que estudiará a lo largo del componente formativo. |

**GUION DE VIDEO INTRODUCTORIO**

| Tipo de recurso | Video spot animado | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| NOTA | La totalidad del texto locutado para el video no debe superar las 500 palabras aproximadamente | | | |
| Título | Caracterización del entorno turístico | | | |
| Escena | Imagen | Sonido | Narración (voz en off) | Texto |
| 1 | diagnóstico del entorno turístico | Música ambiental | El diagnóstico del entorno turístico permite conocer la importancia de aprender sobre el entorno y el estado de la empresa, organización y sector. Así como la importancia de proyectar y orientarse a futuro como prestador de servicios turísticos. Para esto es necesario que la empresa lleve a cabo un marco o direccionamiento estratégico. Lo invitamos a comprenderlo a fondo a través del siguiente video. | Conocer la importancia de aprender sobre el entorno y el estado de la empresa. |
| 2 | direccionamiento estratégico | Música ambiental | El direccionamiento estratégico es la base para que las organizaciones se proyecten a futuro. Se compone de la misión, visión, objetivos y metas organizacionales, principios, valores, estrategias y propósitos. Esto se refleja en planes, programas y proyectos, que serán explicados a través de ejemplos dentro del sector turístico. Esto permite adquirir habilidades para desarrollar direccionamiento estratégico al momento de crear empresa o entrar a trabajar en una, lo que lleva a desempeñar un papel fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa turística. | Se compone de la misión, visión, objetivos y metas organizacionales, principios, valores, estrategias y propósitos |
| 3 | El universo empresarial y el turismo van de la mano | Música ambiental | El universo empresarial y el turismo van de la mano, y aunque no garantiza el éxito momentáneo, conocer la ruta estratégica es un gran apoyo para alcanzarlo. El balance *scorecard* que se presenta en este componente, facilita la toma de decisiones a partir de análisis integrales de la empresa, ya que permite claridad de la visión y la estrategia, comunicar y vincular objetivos, crear indicadores, enrutar las iniciativas y crecer en la formación estratégica. | Conocer la ruta estratégica es un gran apoyo para alcanzarlo. |
| 4 | El entorno en el turismo | Música ambiental | El entorno en el turismo juega un papel fundamental para los prestadores de servicios turísticos. Es necesario conocer qué los rodea, cómo es el paisaje y cuáles son las oportunidades que se presentan, pero también las amenazas que deben tratar de evitar o controlar. Así como conocer el estado interno de la organización, sus debilidades y fortalezas, y para esto se presentan diferentes herramientas:  La matriz DOFA, que permite generar estrategias derivadas de la unión de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa; la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI y la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, que permiten priorizar y calificar los aspectos internos y externos de la empresa; así como la matriz MOE (Matriz de Planificación Estratégica), que clasifica y prioriza las estrategias resultantes de la matriz DOFA. En el presente componente formativo, estas matrices son explicadas paso a paso mediante ejemplos. | El entorno en el turismo juega un papel fundamental para los prestadores de servicios turísticos |
| 5 | el turismo es un fenómeno social, cultural y económico | Música ambiental | Reconociendo que el turismo es un fenómeno social, cultural y económico, los prestadores de servicios turísticos y las entidades gubernamentales requieren planificar y conocer aquellas potencialidades que existen en el territorio, y al interior de la organización, para así poder resaltarlas y desarrollarlas de la mejor manera. | El turismo es un fenómeno social, cultural y económico |
| 6 | diagnóstico turístico de una organización | Música ambiental | Este componente presenta los conceptos, herramientas e instrumentos necesarios para el diagnóstico turístico de una organización, lo que facilita el desarrollo de la ruta estratégica a través de la valoración de información, así como la consolidación de acuerdos comerciales que involucren los conceptos de integración vertical y horizontal, para apoyar el logro de los objetivos organizacionales que se planean dentro del marco estratégico.  Se hace la invitación entonces a desarrollar este componente formativo y aprender más sobre el diagnóstico del entorno turístico. | Los conceptos, herramientas e instrumentos necesarios para el diagnóstico turístico |
| Nombre del archivo | 124103\_v1 | | | |

**DESARROLLO DE CONTENIDO**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Para ampliar la información descrita anteriormente, lo invitamos a ver la siguiente información. |

**1. Marco estratégico**

| Tipo de recurso | Slider Presentación | |
| --- | --- | --- |
| Introducción | Para las empresas, en la actualidad es imprescindible orientarse hacia el futuro. Para ello, es preciso analizar dónde la organización desea incidir, haciendo hincapié en el despliegue de la misión, visión, objetivos estratégicos, principios, valores y propósitos. Esto se refleja en planes, programas y proyectos, lo que se logra a través de estructurar la ruta para la consecución de objetivos y metas con pensamiento estratégico, base fundamental para lograr posicionamiento en el mercado (Aldean *et al.*, 2019, p. 6). | |
| El mundo organizacional está viviendo un cambio profundo entre lo que significa pasar los días solucionando los problemas que surgen de la operación propia del negocio, y proyectar el futuro de la organización a través de las acciones estratégicas de cada día. Y es que para nadie es un secreto que “a quien no sabe a dónde ir, cualquier bus le sirve”. Por lo tanto, lo primero es direccionar el negocio según sea la visión que se tenga de él en un futuro concreto; y para lograrlo es necesario construir un marco estratégico, también llamado por algunos autores direccionamiento o planeación estratégicos. | | Código de imagen: 124103\_i7 |
| ¿Y cuáles son los beneficios de tener un marco estratégico?   * Saber hacia dónde se quiere ir. * Enfocar los esfuerzos de todos los equipos de trabajo hacia el mismo lado. * Trabajar sobre planes, programas y proyectos estructurados. * Tener la trazabilidad de las estrategias implementadas y su efectividad en el mercado de la organización. * Garantizar la supervivencia, consolidación y crecimiento de la organización. * Fluir con los cambios que impone el entorno organizacional, permitiendo que la flexibilidad y la adaptabilidad sean virtudes de la empresa actual. | | Código de imagen: 124103\_i8 |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Es importante tener en cuenta también que el marco estratégico está conformado por algunos componentes fundamentales, los cuales se presentan a continuación. |

| Tipo de recurso | | Pestañas o tabs Verticales |
| --- | --- | --- |
| Introducción | | El marco estratégico está conformado por cinco (5) componentes fundamentales, que al unirlos permiten direccionar a su vez cada departamento o sección de la organización, visualizando el aporte que cada uno puede generar a los objetivos generales de la empresa desde su área de trabajo. En las siguientes pestañas se indican cada uno de los componentes del marco estratégico. |
| Código de imagen: 124103\_i9 | | |
| Misión: | La misión es la declaración de la razón de ser de la empresa, es decir, el propósito con el que se creó. Se expresa en un párrafo o enunciado que responde las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿en qué somos distintos de nuestra competencia? (Obregón Zúñiga, 2021, p. 1).  Un referente importante en el mundo turístico tiene como misión “conducir el negocio de manera ética y fomentar la felicidad y el bienestar de los niños y las familias, inspirándolos a unirse a la compañía en la labor de forjar un futuro mejor.” (Disney, 2017). | |
| Visión: | “La visión describe la posición futura deseada de la empresa, expresa las aspiraciones, en lo que se quiere convertir” (Obregón Zúñiga, 2021, p. 1). La visión constituye el corazón del marco estratégico, toda vez que señala el *hacia dónde ir,* por lo tanto, cada palabra de este texto tiene influencia directa dentro de las acciones a realizar en un periodo de tiempo determinado. Es radicalmente importante comprender la utilidad de la formulación de una visión que represente el sentir y querer profundo de los fundadores y propietarios de la organización. La visión se puede formular respondiendo las siguientes preguntas: ¿cómo nos queremos ver en el futuro?, ¿en qué nos queremos convertir como empresa?, y ¿en cuánto tiempo podremos lograrlo?  A modo de ejemplo, se tiene que la visión de la asociación hotelera más grande en Colombia es: “Para el año 2022, la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, articulada a través de una política nacional, seguirá siendo el gremio más representativo de la industria turística del país, reconocido por desarrollar estrategias efectivas que habrán fortalecido la productividad, competitividad e internacionalización de la industria hotelera, y por su liderazgo nacional y regional en el análisis sectorial e incidencia en políticas públicas que contribuyan al posicionamiento del turismo como uno de los sectores más importantes de la economía nacional.” (COTELCO, 2018). | |
| Valores corporativos: | “Los valores son cualidades, virtudes y principios que guían a la empresa u organización para tomar decisiones, realizar acciones, crear y mantener el ambiente interno. Pueden generar o propiciar identidad y pertenencia del grupo de trabajo con la organización.” (Obregón Zúñiga, 2021, p. 1). En otras palabras, los valores corporativos son los que durante la formulación del marco estratégico se seleccionan como aquellos que perfeccionan a la organización, y que rigen el comportamiento diario de sus directivos y colaboradores, manteniéndolos cerca de la filosofía original sobre la cual se fundamentó la empresa.  Retomando el ejemplo anterior, una empresa que se dedica al turismo de un público mayoritariamente infantil tiene cinco valores corporativos:  • Creatividad e innovación: generamos contenidos y herramientas para padres, niños y educadores para promover la seguridad online de niños, y el uso positivo de la tecnología.  • Vida saludable: inspiramos hábitos de vida saludable en niños, promoviendo la actividad física, una alimentación sana, la higiene personal y el descanso a través de historias, experiencias de entretenimiento, programas de inversión social y políticas responsables de negocios.  • Naturaleza: incentivamos a niños y familias a cuidar la naturaleza, adoptar hábitos sustentables, a reconectarse con la naturaleza y ayudar a conservar las especies en peligro y los recursos naturales.  • Comunidad: promovemos el compromiso activo en la comunidad a través del voluntariado y trabajando junto a entidades sin fines de lucro para apoyar proyectos sociales que promueven los derechos de los niños, su bienestar, el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de comunidades.  • Marketing, publicidad y contenido responsable: promovemos prácticas de marketing responsable y, el desarrollo de contenidos y experiencias de entretenimiento apropiadas y seguras para niños y jóvenes, y consistentes con valores de diversidad e inclusión y con las áreas de foco de Ciudadanía Corporativa. (Disney, 2017). | |
| Objetivos organizacionales: | Los objetivos organizacionales son los resultados deseados por la empresa, y se configuran a través de la expresión formulada en una frase, la cual expresa lo que se quiere lograr. Esta frase debe formularse iniciando con un verbo en infinitivo y un complemento que indique claramente qué se quiere lograr a través del verbo. Los verbos normalmente utilizados en la formulación de objetivos organizacionales son alcanzar, incrementar, ofrecer, mantener, satisfacer y optimizar, seguidos de complementos que se relacionan con la rentabilidad del negocio, la productividad, el servicio al cliente, el bienestar de los colaboradores, el posicionamiento de la marca, entre otros.  Para lograr una efectiva formulación de objetivos organizacionales es importante hacerlo con base en la visión de la empresa y a través de un objetivo general que represente el gran paso o salto que se debe dar para llegar hasta donde indica la visión, y un conjunto de objetivos específicos que son los pasos para llegar hasta el objetivo general.  Un método para hacer seguimiento a los objetivos organizacionales es, por ejemplo, una escala, la cual puede contener los siguientes ítems: (i) incrementar la productividad de la sucursal del centro, (ii) ofrecer un buen servicio al cliente, (iii) atraer y retener a los colaboradores con mejor desempeño, (iv) llegar al mercado objetivo, (v) mantener los valores fundamentales de la empresa y (vi) tener un crecimiento sostenible. | |
| Meta organizacionales: | Por último, las metas organizacionales son un complemento del objetivo organizacional, toda vez que configuran la cantidad a lograr y la fecha, el plazo o el horizonte de tiempo en el que se estipula se deben alcanzar. | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Estos cinco (5) componentes fundamentales configuran el marco estratégico de la organización. Para llevarlos a la acción, se puede hacer uso de diferentes herramientas que aterricen la información de cada componente en las actividades diarias y en las decisiones cotidianas, orientando el rumbo de la empresa. Una de las herramientas más utilizadas es el *balance scorecard* o cuadro de mando integrado, que logra hacer dialogar a la mayoría de los componentes del marco estratégico en un solo documento. |

| Tipo de recurso | Tarjetas Conectadas |
| --- | --- |
| Introducción | El *balance scorecard* es una herramienta que permite organizar las actividades a realizar, exponiendo una estrategia en grupo de métricas de realización. En las organizaciones competitivas es imperioso diseñar un sistema de control de gestión a medida, identificado como un cuadro de mando integral que ha evolucionado para convertirse en un sistema de gestión estratégico. |
| Código de imagen: 124103\_i10 | |
| Código de imagen: 124103\_i11 | “Se sustenta en cuatro perspectivas, englobando los objetivos para un correcto funcionamiento con indicadores financieros y no financieros articulados con la visión y la estrategia.” (Aldean *et al.*, 2019, p. 10) |
| Código de imagen: 124103\_i12 | Es una herramienta para movilizar a la gente, expone la estrategia en un grupo de métricas de realización, suministrando información valiosa a la organización para un proceso de gestión y medición. Exterioriza los resultados y comprende la razón de esos logros, congregados en cuatro categorías: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento o aprendizaje. No es imprescindible que estén todas ellas, estas perspectivas son las más generales y pueden adecuarse a la mayoría de las empresas, toda vez que no constituye una condición indispensable para construir un modelo de negocio (Guerrero, 2010, citado en Aldean *et al.*, 2019, p. 10). |
| Código de imagen: 124103\_i13 | En el *balance scorecard* convergen todos los componentes del marco estratégico, y el alcance de este comprende las actividades relacionadas con la formulación del plan estratégico de la organización, que involucra a todas las áreas o divisiones al interior de la empresa. Esto define los procesos que contribuyen al logro de las metas establecidas en el plan estratégico. |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Ahora que se conoce el marco estratégico del entorno turístico, es necesario ampliar la información sobre los acuerdos comerciales. |

1. **Acuerdos comerciales**

| Tipo de recurso | Tarjetas Animadas |
| --- | --- |
| Introducción | Un acuerdo comercial es una alianza representada mediante un documento que se da entre dos o más empresas u organizaciones que se benefician entre sí, a través de sus actividades productivas y de los intercambios pactados en dicho documento. |
| Código de imagen: 124103\_i14 | Tipos  Existen diferentes tipos de acuerdos comerciales según las estrategias de integración, estas no solo surgen como una respuesta para contribuir con la disminución de las amenazas que puedan presentarse dentro de este contexto globalizado, sino también como medio para que las empresas puedan obtener un mayor control sobre sus operaciones y disminuir el poder negociador que pueden llegar a tener distribuidores, proveedores e incluso, competidores. (Delgado, 2020, p. 2). En este componente se abordarán dos estrategias de integración comercial. |
| Código de imagen: 124103\_i15 | Acuerdo comercial de integración horizontal  La integración horizontal es una estrategia en la cual dos o más empresas que hacen parte de la misma línea de productos y servicios, es decir, que son competencia directa o sustituta, llegan a consensos comerciales para aunar esfuerzos y así mejorar su capacidad competitiva. |
| Código de imagen: 124103\_i16 | Acuerdo comercial de integración vertical  La integración vertical es una estrategia empresarial a la que recurren las grandes corporaciones, donde estas se involucran en cada uno de los eslabones de su cadena de valor: desde la obtención de materias primas y su transformación, hasta la distribución al consumidor final. (Delgado, 2020, p. 1).  Una empresa turística que aplica la estrategia vertical es, por ejemplo, una agencia de viajes, la cual se asegura de estar presente en toda la cadena de valor turística de la que hace parte, comprando todas las habitaciones de un hotel, todos los asientos de un vuelo, adquiriendo los alquileres de diferentes medios de transporte lúdicos para el viajero, además de entradas a parques temáticos, atracciones y diferentes atractivos. Con esto, dichas agencias logran que el viajero, al adquirir un plan vacacional con ellos, pueda hacer la compra directamente con la agencia, generando entradas a la organización y facilidad al viajero. |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Profundice más sobre esta teoría con el análisis estratégico. |

1. **Análisis estratégico**

| Cuadro de texto |
| --- |
| El análisis estratégico es un proceso que busca reconocer las dinámicas del entorno (macro y micro) de la organización. En este proceso es necesario obtener una fotografía o radiografía de la situación actual de la empresa, en cuanto a lo que sucede interna y externamente. Toda la información del entorno es un insumo valioso para la generación de estrategias en pro de los objetivos organizacionales. Este análisis requiere de un diagnóstico estratégico, el cual  “se realiza en las empresas, para saber evaluar la situación de la organización, lo cual incluye el análisis dentro y fuera de ella, es decir interno y externo. El éxito de las organizaciones resulta de la ejecución de estrategias adecuadas y así evitar gastar tiempo, recursos en estrategias innecesarias para su sector de mercado.” (Arrieta *et al.*, 2021, p. 1).  Para la realización de un diagnóstico estratégico se pueden utilizar diferentes herramientas, a continuación, se desarrollarán las matrices que facilitan el análisis interno y externo de la organización, y los cuatro tipos de matrices: Matriz DOFA, Matriz MEFI, Matriz MEFE y Matriz MOE. |

**3.1 Matriz DOFA**

| Tipo de recurso | Slider Presentación | |
| --- | --- | --- |
| Introducción | La matriz DOFA o FODA es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. (Sánchez, 2020. p. 10). | |
| Como se puede apreciar en la imagen, es una herramienta de análisis en la que se tienen en cuenta los aspectos que juegan a favor y en contra de la organización. En el caso de los factores externos, se involucran las amenazas y las oportunidades, y en los factores externos se involucran las fortalezas y debilidades. | | Código de imagen: 124103\_i17 |
| Para elaborar una matriz DOFA se deben seguir los siguientes pasos:  1. Disponer de los materiales necesarios para la participación del equipo de trabajo (espacio iluminado y silencioso, cartelera con la matriz DOFA en blanco y en tamaño grande que todos puedan verla, *post-its* de colores, marcadores y lapiceros).  2. Reunir al equipo de trabajo con el que se quiere realizar el diagnóstico. En muchas organizaciones esta labor es realizada por el comité directivo, que normalmente está compuesto por la junta directiva, el gerente y los ejecutivos líderes de los diferentes departamentos. | | Código de imagen: 124103\_i18 |
| 3. Elaborar con la ayuda de todos los asistentes un listado con las fortalezas de la organización. Para esto se sugiere tener en cuenta lo siguiente:   * + Son factores o aspectos que la empresa está desarrollando de manera eficaz y la hacen diferenciarse de sus competidores.   + También son los elementos en los que la empresa es buena por naturaleza, y que le permiten destacar en un mercado.   + Tienen todo que ver con la empresa y lo que ella es y hace, por lo tanto, una manera de verificar si lo que hemos pensado es realmente una fortaleza es considerar la siguiente pregunta: ¿el desarrollo de este elemento depende del trabajo interno en la empresa u organización? Si la respuesta es positiva, estamos ante una verdadera fortaleza, pero si la respuesta es negativa, probablemente estamos frente a una posible oportunidad.   + Algunos ejemplos de fortalezas son: * Profesionalismo del equipo de trabajo. * Ubicación estratégica. * Reconocimiento nacional del producto o servicio. * Agilidad en la labor comercial. | | Código de imagen: 124103\_i19 |
| 4. Desarrollar con la ayuda de todos los asistentes un listado de las debilidades de la empresa. Para esto se sugiere tener en cuenta lo siguiente:   * Son factores o aspectos que la organización no está desarrollando o que tiene falencias durante el proceso. * Son aquellos problemas y dificultades cuya responsabilidad de mejora recae sobre la empresa. * Las debilidades tienen que ver con la empresa, con lo que ella es y hace, por lo tanto, una manera de verificar si lo que hemos pensado sí es realmente una debilidad, es responder la siguiente pregunta: ¿el desarrollo y solución de este problema o factor negativo depende del trabajo interno de la organización? Si la respuesta es positiva, estamos ante una verdadera debilidad, pero si la respuesta es negativa, probablemente estamos frente a una posible amenaza. * Algunos ejemplos de debilidades son: * Fallos en la comunicación entre el equipo de trabajo. * Problemas en el proceso de prestación del servicio. * Falta de capacitaciones en actualización de temas para el personal. | | Código de imagen: 124103\_i20 |
| 5. Redactar con la ayuda de todos los asistentes un listado de las oportunidades para la empresa. Para esto se sugiere tener en cuenta lo siguiente:   * Son factores o aspectos externos a la organización que pueden impactar de manera positiva la empresa. * Se encuentran fuera del control de la empresa, pero a veces, estas se convierten en fortalezas cuando la empresa adopta medidas para aprovecharlas. * No tienen que ver con la empresa, por lo tanto, una manera de verificar si lo que hemos pensado sí es una oportunidad es responder la siguiente pregunta: ¿el desarrollo de este factor depende del trabajo interno de la organización? Si la respuesta es negativa, estamos ante una verdadera oportunidad, pero si la respuesta es positiva, probablemente estamos frente a una fortaleza. * Algunos ejemplos de oportunidades son: * Ofertas de capacitaciones por parte de instituciones de educación superior. * Declaratorias o reconocimientos otorgados al territorio. * Festividades del destino o territorio en donde pertenece la empresa. * Licitaciones. * Convocatorias para la asignación de recursos por parte de empresas privadas, gremios o fondos de inversión. | | Código de imagen: 124103\_i21 |
| 6. Realizar con la ayuda de todos los asistentes un listado de las amenazas para la empresa. Para esto se sugiere tener en cuenta lo siguiente:   * Son factores o aspectos externos a la organización que pueden impactar de manera negativa la empresa. * Se encuentran fuera del control de la empresa, pero la manera en que se trata de mitigar el impacto que estas generan puede llegar a convertirse en una debilidad o fortaleza. * Son externas a la empresa, por lo tanto, una manera de verificar si lo que hemos pensado sí es una amenaza es responder la siguiente pregunta: ¿el desarrollo de este factor depende del trabajo interno de la organización? Si la respuesta es negativa, estamos ante una verdadera amenaza, pero si la respuesta es positiva, probablemente estamos frente a una debilidad. * Algunos ejemplos de amenazas son: * Desastres naturales. * Percepción negativa del destino o territorio general. * Falta de políticas públicas para regular aspectos importantes en el territorio. * La condición económica actual del país. * Vandalismo o problemas de orden público. | | Código de imagen: 124103\_i22 |
| 7. Una vez se han terminado de listar todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, se procede a formular o proponer las estrategias que permitan optimizar los aspectos positivos para la organización, y que mitiguen o corrijan los factores negativos, para hacerlo es importante tener en cuenta lo siguiente:   * + CÓMO se logra lo que queremos, es decir, la manera en la que se elige llevar a cabo el progreso.   + Las acciones que se emprenden para lograr un objetivo. En este caso los objetivos son:     - FO (fortaleza y oportunidad): Aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas de la organización.     - DO (debilidad y oportunidad): Aprovechar las oportunidades que se presentan para mitigar las debilidades con las que se cuenta.     - FA (fortaleza y amenaza): Hacer uso de las fortalezas para darle manejo a las amenazas que se presentan.     - DA (Debilidad y amenaza): Trabajar en las debilidades de la organización al mismo tiempo en que se manejan las amenazas que se presentan. | | Código de imagen: 124103\_i23 |
| A través del siguiente cuadro se explican los cuatro tipos de estrategias que se derivan de la matriz DOFA. Con esta estrategia se obtiene un conjunto de estrategias claras que permiten contar con una ruta de navegación para la empresa. | | Texto →  Código de imagen: 124103\_i24 |

| Cuadro de texto |
| --- |
| La matriz DOFA da paso a las siguientes matrices: la MEFE y la MEFI, que se realizan con base en las estrategias planteadas en la DOFA, permitiendo analizar la efectividad de estas y su impacto. |

**3.2 Matriz MEFE**

| Cuadro de texto |
| --- |
| En el siguiente video se ampliará la información de la matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos a través de las oportunidades y amenazas más importantes de la dependencia o entidad, las cuales puedan influir en su crecimiento y expansión. Dicha evaluación se realiza a través de un sistema de ponderaciones, comparando la información y situaciones que influyen en las metas y objetivos. |

| Tipo de recurso | Video spot animado | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| NOTA | La totalidad del texto locutado para el video debe tener mínimo 490 y máximo 510 palabras | | | |
| Título | Matriz MEFE | | | |
| Escena | Imagen | Sonido | Narración (voz en off) | Texto |
| 1 | Ampliar la visión | Música de fondo | Al realizar la MEFE es necesario ampliar la visión y aumentar la sensibilidad del entorno externo para obtener un panorama completo de la dependencia o entidad, y así aprovechar las oportunidades e identificar las amenazas que se presentan, con el fin de atenderlas. Se deben identificar los factores que son viables de ser manejados, y para los cuales se pueden generar estrategias de acción. (Riverol *et al.*, 2019, p.15). | Ampliar la visión y aumentar la sensibilidad del entorno externo. |
| 2 | Identificar los factores | Música de fondo | Este es un ejemplo con el que vamos a ilustrar la forma de realizar la matriz MEFE. Es necesario iniciar por:  - Identificar los factores externos más importantes que puedan impactar en el éxito de la empresa. Podemos seleccionar las oportunidades y amenazas más importantes identificadas durante la realización de la matriz DOFA.  - Asignar valores a cada factor, que vayan entre 0.0 (menor importancia) a 1.0 (más importante), midiendo su importancia o influencia para alcanzar el éxito en la empresa. Es relevante que la suma de los valores dé como resultado 1.0, lo que significa que se deben asignar los valores distribuyendo el 1.0 % entre las oportunidades y amenazas que se hayan identificado. | Procedimiento para la elaboración de la matriz MEFE. |
| 3 | Festividades    imagen: 124103\_i27 | Música de fondo | Es esencial tener en cuenta cuando se hace el diagnóstico que para la empresa es muy importante aprovechar las festividades que se celebren en el año, con el fin de mencionarlas en las ofertas de planes turísticos dirigidas a los visitantes. A estas festividades debe asignarles un valor ponderado proporcional al nivel de importancia de la oportunidad, en relación con la visión de la empresa, con los objetivos organizacionales que se tienen formulados y con las otras oportunidades y amenazas, de tal manera que al sumar todos los valores el resultado sea 100 %. | Festividades |
| 4 | Clasificaciones    imagen: 124103\_i28 | Música de fondo | - Asignar calificaciones en el apartado “Clasificación” a cada factor, con base en el siguiente orden de importancia:   * No se trabaja en ello. (Calificación 1). * Se trabaja de forma ocasional. (Calificación 2). * Se trabaja de forma normal. (Calificación 3). * Se trabaja con esfuerzo. (Calificación 4).   Esta parte busca evaluar la manera en la que la empresa está aprovechando las oportunidades del mercado y manejando las amenazas que pueden incidir de manera negativa en el logro de sus objetivos. | Asignar calificaciones en el apartado “Clasificación” a cada factor, con base al siguiente orden de importancia |
| 5 | Puntuación    imagen: 124103\_i29 | Música de fondo | - A continuación, los valores y las clasificaciones se multiplican entre sí, ubicando el resultado de dicha multiplicación en la columna “Puntuación”, para que se pueda conocer el resultado ponderado de cada oportunidad y amenaza.  - Se suman los valores resultantes de la multiplicación anterior y se obtiene el resultado total de la matriz.  Al finalizar la elaboración de la matriz, se procede a realizar un análisis teniendo en cuenta que el valor ponderado no debe ser inferior a 2.5 y que “en cuanto más alto sea el valor ponderado indica qué tan bien responde una empresa ante las oportunidades y amenazas. Conforme va disminuyendo su desempeño, se baja la calidad, si este valor es menor a 2.5 significa que se requiere un cambio o adaptación de manera urgente. (Pibaque-Pionce *et al.*, 2020, p. 22). | Al finalizar la elaboración de la matriz, se procede a realizar un análisis. |
| Nombre del archivo | 124103\_v2 | | | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Vea ahora la información sobre la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que constituye un instrumento que nos permite realizar una evaluación interna de la empresa para facilitar el análisis de la efectividad de las estrategias aplicadas, y conocer con detalle su impacto, evaluando las fortalezas y debilidades más relevantes para formular estrategias capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos ejecutados. |

**3.3 Matriz MEFI**

| Tipo de recurso | Infografía interactiva Punto caliente | |
| --- | --- | --- |
| Texto introductorio | Para realizar la MEFI es necesario ser objetivos con la autoevaluación que se está realizando, identificar los factores importantes, teniendo en cuenta la actividad operativa que se desarrolla a diario, y asumir una posición crítica que realmente permita reconocer las debilidades para buscar un equilibrio interno. (Riverol *et al.*, 2019, p.15). | |
|  | | |
| Código de la imagen | 124103\_i30 | |
| Identificar los factores internos | Identificar los factores internos más importantes que puedan impactar en el éxito de la empresa. Para esto podemos seleccionar las fortalezas y debilidades más importantes identificadas en la DOFA. |  |
| Asignar valores a cada factor | Asignar valores a cada factor, que vayan entre 0.0 (menor importancia) a 1.0 (más importante). Es relevante que la suma de los valores dé como resultado 1.0 %, lo que significa que se deben asignar los valores, distribuyendo el 1.0 entre las debilidades y fortalezas que se hayan identificado. |  |
| Asignar calificaciones | Asignar calificaciones en el apartado ‘Clasificación’ según el factor que represente:  • Debilidad mayor (calificación 1).  • Debilidad menor (calificación 2).  • Fortaleza menor (calificación 3).  • Fortaleza mayor (calificación 4). |  |
| Los valores y las clasificaciones se multiplican | Los valores y las clasificaciones se multiplican para que, de esta manera, se pueda conocer el resultado ponderado de cada fortaleza y debilidad, que será ubicado en la columna ‘Puntuación’. |  |
| Se suman los valores resultantes | Se suman los valores resultantes de la multiplicación anterior y este es el resultado total de la matriz. Al finalizar de diligenciar la matriz se procede a realizar un análisis, teniendo en cuenta que el valor ponderado promedio es de 2.5 y que los puntajes con valor muy por debajo del promedio caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes más altos indican una posición interna fuerte (Pibaque-Pionce *et al.*, 2020, p. 21). |  |

| Cuadro de texto |
| --- |
| En cuanto a la matriz MOE, también conocida como matriz de la planificación estratégica, es aquella que a partir de las estrategias planteadas en la matriz DOFA, ayuda a establecer la prioridad de ejecución de estas, asignándoles valores a cada una de las diversas estrategias. Para ilustrarse, observe la siguiente infografía. |

**3.4 Matriz MOE**

| Tipo de recurso | Infografía estática |
| --- | --- |
| Texto introductorio | Con base en el análisis derivado de la matriz MOE se establecen e identifican las estrategias en orden de importancia y prioridad. |
| Imagen  Texto → | |
| Código de la imagen | 124103\_i36 |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Por último, es importante definir cuáles son los criterios técnicos para analizar la información y el avance de lo planteado, por eso lo invitamos a ver la valoración de la información. |

**4. Valoración de información**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Piattini y Ruiz (2020) mencionan la importancia de tener en cuenta no solo los aspectos numéricos al momento de tomar decisiones, sino también los activos intangibles de la empresa como fuente principal de ventaja competitiva. (p.44)  Considerando lo anterior, la información resultante de los análisis realizados al interior de la organización, a través de las diferentes matrices aplicadas (DOFA, MEFE, MEFI y MOE), permite llegar a una toma de decisiones importantes, con el propósito de comprender el estado en el que se encuentra la empresa, y posteriormente plantear un plan de desarrollo estratégico cuyo avance pueda ser medible y controlado.  El *Balance scorecard* (BSC), instrumento anteriormente mencionado, hace posible valorar la información, ya que “es un sistema de gestión estratégica que les permite clarificar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos, alinear las iniciativas estratégicas, y aumentar la retroalimentación y la formación estratégica.” (Kaplan y Norton, 1992, citados en Piattini y Ruiz, 2020, p. 44). |

| Cuadro de texto |
| --- |
| De acuerdo con lo anterior, a continuación se presenta la síntesis de este componente formativo. |

**SÍNTESIS**

| Tipo de recurso | Síntesis |
| --- | --- |
| Gestión de mercados de productos turísticos Síntesis: Diagnóstico del entorno turístico | |
| Introducción | En la siguiente imagen verá la manera en la que se relacionan todos los temas del presente componente formativo. Es de resaltar que el marco estratégico cuenta con cinco componentes (misión, visión, valores corporativos, objetivos organizacionales, metas organizacionales), y que traza la ruta estratégica construida a partir de las estrategias en el BSC (*Balance scorecard*), las cuales, a su vez, se derivan del diagnóstico que se realiza con el apoyo de instrumentos o matrices (COFA, MEFE, MEFI, MOE). Además, las estrategias también permiten tener en cuenta en la ruta estratégica los acuerdos comerciales de integración que los prestadores de servicios turísticos o entes gubernamentales pueden llegar a formar para beneficio de la empresa. |
| Código de la imagen: 124103\_i37 | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| No olvide desarrollar la actividad interactiva que le permitirá conocer lo aprendido durante el desarrollo de este componente formativo. |

**ACTIVIDAD DIDÁCTICA**

| Tipo de recurso | Actividad didáctica. Completar la frase | |
| --- | --- | --- |
| A continuación, se validarán los conceptos relacionados con los fundamentos generales del marco o direccionamiento estratégico. Esta actividad le permitirá determinar el grado de apropiación de los contenidos del componente formativo.  Complete los espacios en blanco de cada una de las frases y luego haga clic en el botón “verificar respuesta”. Este ejercicio es de repaso, no constituye una actividad evaluativa. | | Código de imagen: 124103\_i38 |
| El \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ se compone de la misión, visión, objetivos y metas organizacionales, principios, valores, estrategias y propósitos, reflejado en planes, programas y proyectos. | | Respuesta: Marco o direccionamiento estratégico. |
| Las cualidades, virtudes y principios que guían a la empresa u organización para tomar decisiones, realizar acciones, crear y mantener el ambiente interno. Son los \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, estos pueden generar identidad y pertenencia del grupo de trabajo con la organización. | | Respuesta: Valores corporativos. |
| Un \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ es una alianza representada mediante un documento que se da entre dos o más empresas u organizaciones que se benefician entre sí, a través de sus actividades productivas y de los intercambios pactados en dicho documento. | | Respuesta: Acuerdo comercial. |
| La herramienta que permite organizar las actividades a realizar exponiendo una estrategia en grupo de métricas de realización se denomina como \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. | | Respuesta: *Balance scorecard.* |
| El \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ se realiza en las empresas para saber evaluar la situación de la organización, lo cual incluye el análisis dentro y fuera de la organización, es decir interna y externamente. | | Respuesta: Diagnóstico estratégico. |
| La matriz \_\_\_\_\_\_\_\_\_ es aquella que a partir de las estrategias planteadas en la matriz DOFA, ayuda a establecer la prioridad de ejecución de estas, asignándoles valores a cada una de las diversas estrategias, identificando las estrategias en orden de importancia y prioridad. | | Respuesta: MOE. |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Respuesta correcta:  Correcto, ¡Felicidades, ahora conoce los conceptos básicos e instrumentos para desarrollar el diagnóstico y direccionamiento estratégico en una empresa!  Respuesta incorrecta:  Incorrecto, Lo invitamos a repasar nuevamente los contenidos del componente formativo. |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Se sugiere el siguiente material complementario para profundizar en algunos temas que serán importantes a lo largo de este programa de formación. |

**MATERIAL COMPLEMENTARIO**

| Tipo de recurso | Material complementario | | |
| --- | --- | --- | --- |
| Tema | Referencia APA del material | tipo | Enlace |
| Marco estratégico | Obregón Zúñiga, D. L. (2021). *Misión, visión y valores*. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual. | Publicación digital | [839. Misión, visión y valores\_MGAAV\_PDF (udg.mx)](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3984/4/Misi%c3%b3n_visi%c3%b3n_valores.pdf) |
| Matrices MEFE y MEEFI | Min, Y. (18 de junio del 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE -MEFE).* Yi Min Shum Xie. [Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE - MEFE) (yiminshum.com)](https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/) | Publicación digital | [Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE - MEFE) (yiminshum.com)](https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/) |
| Matriz DOFA | Torres Arriaga, M. G. (2019). Análisis FODA. [Título a dos líneas. (udg.mx)](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/An%C3%A1lisis_FODA.pdf) | Recurso educativo | [Título a dos líneas. (udg.mx)](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/An%C3%A1lisis_FODA.pdf) |
| *Balanced scorecard* | SEFOET Fortalecimiento empresarial (2021). *BALANCED SCORECARD*. [Video]. YouTube. [BALANCED SCORECARD - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=QCi09LlI7Hs) | Video | [BALANCED SCORECARD - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=QCi09LlI7Hs) |

| Cuadro de texto |
| --- |
| A continuación encontrará una recopilación de definiciones o explicaciones a propósito del tema trabajado. |

**GLOSARIO**

| Palabra | Glosario |
| --- | --- |
| Acuerdos comerciales | un acuerdo comercial es una alianza representada mediante un documento que se da entre dos o más empresas u organizaciones que se benefician entre sí, a través de sus actividades productivas y de los intercambios pactados en dicho documento. |
| Amenazas | las amenazas son aquellas que identifican las situaciones en el entorno que pongan en riesgo a la organización. |
| Debilidades | las debilidades son las barreras internas que impiden un buen desempeño de la organización. |
| Estrategia | las estrategias son el CÓMO se logra lo que queremos, es decir, constituyen la manera en la que se elige llevar a cabo algo. También son las acciones que se emprenden para lograr un objetivo. |
| Fortalezas | las fortalezas son los ámbitos que ofrecen una ventaja competitiva dentro de la empresa. |
| Herramientas de diagnóstico del entorno | las herramientas de diagnóstico del entorno son aquellas que permiten la creación del diagnóstico estratégico, ya que facilitan el análisis interno y externo de la organización. Estas son las matrices DOFA, MEFI, MEFE y MOE. |
| Marco estratégico | el marco estratégico es el proceso de direccionar el negocio según sea la visión que se tenga de él, orientarse hacia el futuro analizando los factores donde la organización desea incidir. |
| Meta organizacionales | las metas organizacionales son un complemento del objetivo organizacional, toda vez que configuran la cantidad a lograr y la fecha, el plazo o el horizonte de tiempo en el que se estipula se debe alcanzar. |
| Objetivos organizacionales | los objetivos organizacionales son los resultados deseados por la empresa, y se configuran a través de la expresión formulada en una frase que expresa lo que se quiere lograr, esta frase debe formularse iniciando con un verbo en infinitivo y un complemento que indique claramente qué se quiere lograr a través del verbo. |
| Oportunidades | las oportunidades son aquellas que identifican los factores positivos en el entorno, los cuales ayudan a consolidar el negocio. |

| Cuadro de texto |
| --- |
| No olvide revisar los referentes bibliográficos. |

**REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS**

| **Tipo de recurso** | Bibliografía |
| --- | --- |
| Artículo revista digital | Aldean, V. F. O., Chacán, M. Y. S., & Moreta, E. R. M. 2019. *Direccionamiento Estratégico Con Cuadro De Mando Integral Para Firmas Auditoras - Strategic Direction with Balanced Scorecard for Audit Firms. Journal of Software Engineering and Simulation*, 5(1), 1-15. |
| Publicación digital | Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L. & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. Económicas CUC, 42(2), 243–254. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021> |
| Libro | Avendaño Cárdenas, E., Henao Pérez, A., & Puente Pacheco, M. (2022). Inteligencia de mercados: Una visión integral e interdisciplinaria para la internacionalización de las Pymes. Universidad del Norte. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.utp.edu.co/a/115401> |
| Página web oficial | COTELCO. (2018). Quiénes somos COTELCO. Recuperado de: <https://www.cotelco.org/quienes-somos> |
| Artículo revista digital | Delgado, J. E. (2020). La integración vertical empresarial, una visión estratégica: Caso Apple Inc. Tekhné, 23(3). |
| Página web oficial. | DISNEY, D. L. A. (2017). Disney y el arte del servicio al cliente. |
| Publicación digital | Obregón Zúñiga, D. L. (2021). Misión, visión y valores. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual. [839. Misión, visión y valores\_MGAAV\_PDF (udg.mx)](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3984/4/Misi%c3%b3n_visi%c3%b3n_valores.pdf) |
| Artículo revista digital | Pibaque-Pionce, M. S., Álvarez-Indacochea , A. A., & Soledispa- Reyes , S. G. (2020). La importancia de la aplicación de matrices de la planificación estratégica en el sector microempresa de las bibliotecas-cafeterías. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables). ISSN: 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 5(5), 22-44. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.27> |
| Documento oficial | Riverol, Vásquez. M., Parada, Salomón. A. y Rodríguez, Gómez. A. (2019). GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA). Contraloría municipal de Puebla. [Art77\_fI\_GuiaAnalisisFODA\_05.09.19.pdf (pueblacapital.gob.mx)](https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77_fI_GuiaAnalisisFODA_05.09.19.pdf) |
| Libro | Sánchez, D. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok. |
| Video | SEFOET Fortalecimiento empresarial (2021). *BALANCED SCORECARD*. [Video]. YouTube. [BALANCED SCORECARD - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=QCi09LlI7Hs) |
| Recurso educativo | Torres Arriaga, M. G. (2019). *Análisis FODA*. [Título a dos líneas. (udg.mx)](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/An%C3%A1lisis_FODA.pdf) |