



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN DE LOS ESTUDIOS GENERALES DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN ECOALIANZA

Autor:
Lic. Ileana Malito

Asesor:
Prof. Ricardo Petit

Caracas, Diciembre 2.004

DEDICATORIA

*A Ecoalianza
y a todas las Organizaciones no Gubernamentales de Venezuela,
que con su trabajo inspiran a miles de personas y comunidades
para aportar al crecimiento de nuestro país.*

AGRADECIMIENTOS

A Ricardo Petit por su apoyo incondicional, estímulo y orientaciones para la ejecución del estudio, y transmitir la tranquilidad necesaria para el proceso de consultoría.

A Thaydee Osorio por sus aportes tan acertados y por ser tan buena compañera.

A Antonio Pestana por abrir las puertas de Ecoalianza para el estudio, por su constante dedicación al mundo del Ecoturismo y por su amor a Venezuela.

Al equipo de Ecoalianza por su tiempo e invalorable aportes.

A la red de Aliados de Ecoalianza por darnos a conocer el trabajo que realizan e incorporarnos en sus apretadas agendas.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO I. LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	
I.1. Desarrollo Sostenible.....	6
I.2. Ecoturismo.....	7
I.2.1. Ecoturismo en Venezuela.....	9
I.3. Ecoalianza	
I.3.1. Antecedentes.....	11
I.3.2. Misión.....	11
I.3.3. Visión.....	12
I.3.4. Objetivos.....	12
I.3.5. Beneficios de la Ecoalianza.....	13
I.3.6. Información de Ecoalianza.....	15
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
II.1. Teoría de Sistema o Modelo Sistémico.....	16
II.1.1. La Organización: un Sistema Abierto.....	18
II.1.2. Los cinco subsistemas de una organización.....	18
II.2. Planificación Estratégica.....	21
II.2.1. ¿Por qué llevar a cabo una planificación estratégica?.....	22
II.2.2. Proceso de la Planificación Estratégica.....	23
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
III.1. Tipo de estudio.....	27
III.2. Población y muestra.....	27
III.3. Instrumentos y técnicas de recolección de información..	28
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS.....	30
CONCLUSIONES.....	39
PLAN DE ACCIÓN A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

- a. Propuesta de Diagnóstico.
- b. Formato entrevista
- c. Análisis FODA Ecoalianza
- d. Propuesta de Intervención

INTRODUCCIÓN

Este estudio permitirá identificar elementos fundamentales en el proceso de diagnóstico realizado a la organización, donde presenta una recopilación de datos acerca del sistema total y de sus subsistemas, y acerca de los procesos y objetivos de interés para la organización. Es por ello que es importante que el diagnóstico identifique aquellos elementos, que luego en la intervención podrán mejorar el funcionamiento de la organización.

Es importante corroborar las hipótesis sobre las percepciones que los empleados tienen de su organización, estructura, exigencias, y beneficios; y las cuales influyen en el comportamiento de cada uno; lo cual permitirá generar algunas alternativas que favorezcan el cambio en las variables sensibles captadas en el estudio, tanto de los sistemas formales e informales, como en algunos de los subsistemas de la organización.

En tal sentido, el siguiente trabajo presenta en el capítulo I información sobre la organización sujeta a estudio (Ecoalianza) y un marco sobre el desarrollo sostenible y el ecoturismo en Venezuela, por ser el área de acción de la organización. En el capítulo II se desarrolla el marco teórico sobre el modelo sistémico, utilizado como herramienta que facilita el análisis de los componentes de la organización estudiada, así como la planificación estratégica que permite identificar instrumentos para ello. En el capítulo III se presenta el marco metodológico que define el tipo de estudio, la población y muestra asumida para el estudio en la organización Ecoalianza, así como los instrumentos y técnicas utilizadas para recabar la información. En el capítulo IV se realiza el análisis de los principales resultados obtenidos en el diagnóstico con Ecoalianza. Luego se presentan algunas conclusiones para la organización en función de la información recabada en el proceso, que permite diseñar el plan de acción a desarrollar en la organización en la fase de intervención.

CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

A objeto de brindar una mejor comprensión de la organización Ecoalianza y el alcance de su labor, a continuación se presentan algunas definiciones e ideas que nos permitirán conceptualizar su marco de actuación.

I.1. Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible puede ser definido como "un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades". Esta definición fue empleada por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, creada en 1983. Sin embargo, el tema del medio ambiente tiene antecedentes más lejanos. En este sentido, las Naciones Unidas han sido pioneras al tratar el tema, enfocándose inicialmente en el estudio y la utilización de los recursos naturales y en la lucha porque los países - en especial aquellos en desarrollo- ejercieran control de sus propios recursos naturales.

Los principios del Desarrollo Sostenible, están orientados por los siguientes logros:

- Se produce en un territorio determinado – local
- Crecimiento económico
- Mejoramiento de la calidad de vida
- Afirmación de valores y de la identidad, incluyendo la equidad étnica, de clase, género y generación.
- Ejercicio de la ciudadanía y la democracia, como valores individuales y colectivos.
- Empoderamiento
- Equilibrio ecológico
- Proceso de concertación entre los actores locales

I.2. Ecoturismo

De acuerdo con Ceballos - Lascurain, quien generalmente es aceptado como la primera persona que definió el ecoturismo, este es:

Aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socio económicamente benéfico de las poblaciones locales.

Desde la publicación del libro de Martha Honey “Ecotourism and Sustainable Development” la definición de la autora se ha vuelto un estándar ampliamente utilizado. La definición propuesta por Honey es:

Ecoturismo es el viaje a áreas frágiles, prístinas, y normalmente protegidas que se esfuerzan por ser de bajo impacto y (normalmente) de pequeña escala. Ayuda a educar a los viajeros; provee de fondos para conservación; directamente beneficia el desarrollo económico y el fortalecimiento político de comunidades locales; y promueve el respeto por las diversas culturas y los derechos humanos.

Asimismo, Fennell en su libro “Ecotourism: An Introduction” después de analizar muchas definiciones de ecoturismo proporciona su propia definición:

Ecoturismo es una forma sostenible de turismo basado en recursos naturales que se enfoca principalmente en experimentar y aprender sobre la naturaleza, y qué se maneja éticamente para ser de bajo impacto, no consumista y localmente orientado (la administración, los beneficios, y la escala). Ocurre típicamente en áreas naturales, y debe contribuir a la conservación o preservación de tales áreas.

Según lo establecido durante el Primer Programa de Acreditación Nacional para el Ecoturismo, realizado en Australia, las características del ecoturismo son:

1. El ecoturismo se centran en experimentar la naturaleza de manera tal de que halla un mayor entendimiento y apreciación de esta.
2. El ecoturismo representan las mejores prácticas para el desenvolvimiento del turismo sostenible.
3. El ecoturismo integra oportunidades de comprender más sobre la naturaleza en cada experiencia.
4. El ecoturismo interpreta, involucra y es sensible hacia las diferentes culturas, particularmente a las culturas indígenas.
5. El ecoturismo genera beneficios a las comunidades locales.
6. El ecoturismo contribuye positivamente a la conservación de áreas naturales.
7. El ecoturismo es consistente y supera las expectativas del cliente.

Sin embargo para que una región sea atractiva para ofrecerse como destino que proporciona ofertas turísticas de gran valor es necesario que cumpla con requisitos mínimos indispensables que motivan tanto a los inversionistas como a los viajeros a concentrar su mirada en ese mercado. En este sentido, se habla de “Las seis A del Ecoturismo”, a saber:

- *Atractivo:* Es el elemento motivador y canalizador de las expectativas de mercado. La imagen de un país determina el perfil y características del producto total a ofrecer. Para ello se deben precisar y conservar sus atributos de forma de mantener y satisfacer la expectativa de los potenciales inversores. Esto incluye atractivos naturales, culturales, científicos, históricos entre otros.
- *Acceso:* Garantiza la puesta en valor del atractivo, permite la aproximación al mismo y debe poseer igualmente las características de seguridad que contribuyan a conformar un producto turístico confiable. Así mismo, debe tener la señalización y promoción que permita la afluencia de los turistas tanto nacionales como internacionales.

- *Alojamiento:* Se refiere a cualquier forma, modo y estructura que permita el disfrute del atractivo. Indudablemente que este podrá tener las limitaciones que imponga la ubicación y las características del sitio. En este orden de ideas es deseable que los mismos se amolden a esas características en su desarrollo, de forma de constituir un todo armónico.
- *Alimentación:* se debe adecuar las condiciones y elementos necesarios para conformar un entorno que satisfaga las expectativas del ecoturista.
- *Animación:* Posibilita el deseo del ecoturista en participar en actividades relacionadas con el producto turístico y que hacen que las nuevas visitas contengan expectativas diferentes con respecto al destino.
- *Alianza:* que permitirá a los diferentes entes organizados a crear un fuerte frente contra los competidores internacionales que ofrecen destinos menos privilegiados que el venezolano, pero más organizados y planificados, por lo tanto, más llamativos.

En resumen, el ecoturismo es una actividad que motoriza la preservación de vastas áreas naturales, la conciencia hacia la naturaleza y la cultura de la región, representando un estímulo al empleo y la mano de obra local. Es por esto que el ecoturismo puede contribuir al desarrollo cuantitativo y cualitativo de uno de los sectores más importantes de la economía: el turismo; habiéndose propuesto en el año de 1990, como solución para el turismo sostenible, dado que es una actividad económica que viabiliza la preservación de diversos ecosistemas y culturas.

I.2.1. Ecoturismo en Venezuela

Venezuela, uno de los diez países de mayor diversidad biológica del planeta, privilegiada con una cultura propia y una amplia variedad de ecosistemas, ha sido recorrida a lo largo de su historia por numerosos viajeros, exploradores, investigadores y visitantes. Hoy en día estos destinos de naturaleza tienen el potencial de ser reconocidos universalmente como excelentes destinos ecoturísticos, los cuales bien manejados, podrían atraer recursos económicos y servir de motor para un desarrollo sostenible de estas regiones naturales.

El Artículo 310 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela enfatiza que la actividad turística nacional debe ser orientada hacia el turismo sostenible. El ecoturismo es reconocido mundialmente como la mejor forma de practicar el turismo sostenible, y puede servir de modelo de sostenibilidad para el resto de la industria.

Venezuela tiene magníficas atracciones naturales. No obstante, tiene que convertir el turismo de naturaleza en una experiencia ecoturística, para así, atraer turistas de calidad, los cuales invierten más tiempo y dinero en las regiones, comparado con los típicos turistas que visitan sitios naturales. El turismo de naturaleza se practica en diversos países del mundo, pero muy poco el ecoturismo de calidad.

En este sentido, el reto es transformar parte del turismo de naturaleza, en Venezuela, en una experiencia de calidad ecoturística, lo cual generaría mayores divisas al país, y a su vez estimularía las frágiles economías de nuestras zonas rurales y fronterizas (incluyendo las del Mar Caribe), que tanto necesitan diversificarlas y fortalecerlas.

El ecoturismo, manejado cuidadosamente, puede ofrecer a Venezuela muchos otros beneficios porque no requiere de que el gobierno construya tanta infraestructura comparado con el turismo de masas, debido a que los ecoturistas valoran los lugares que se mantienen auténticos y en su estado natural. Ofrece a las comunidades, tanto indígenas, rurales, como pesqueras, fuentes de empleo y la oportunidad de preservar sus culturas; y provee un ingreso adicional para conservar áreas naturales, reduciendo los costos al Estado Venezolano.

I.3. ECOALIANZA

I.3.1. Antecedentes de la Ecoalianza

Como señalamos anteriormente, uno de los requisitos mínimos para hacer una región atractiva al ecoturismo es la formación de Alianzas. En este sentido el proyecto EcoAlianza surge con la iniciativa de constituir una Cooperativa de Marketing o Pool de Marketing, como lo han hecho otros países (ejemplo: Perú, Costa Rica, Ecuador) y que fue promovida por la empresa Angel-Eco Tours (New York y Caracas) y con el apoyo de otras organizaciones como Ovetuda, EcoChallenge, Tuculven Travel & Tours, Inc y la Organización Cultural Mis Raíces Venezuela, con el propósito principal de promocionar la imagen del país como un importante atractivo para la inversión.

Estos entes interesados en materializar de manera efectiva la proyección internacional de Venezuela acordaron la necesidad de formar una alianza estratégica, que se inició a través de reuniones frecuentes con el Despacho del Vice-ministerio de Turismo, INATUR, empresas privadas y ONG'S, entre otros, para establecer y definir una estrategia de marketing bajo el nombre de EcoAlianza, fundamentada en la promoción del país en los Estados Unidos y Canadá, de forma inicial.

I.3.2. Misión

La Ecoalianza tiene como misión promover protegiendo los destinos ecoturísticos y de aventura de Venezuela, contribuyendo al desarrollo sostenible de las regiones donde se practica a través de proyectos específicos, involucrando activamente a los diferentes sectores de la comunidad, enfatizando en la preservación ambiental, vigilando y regulando que la práctica de estas actividades sean de forma ordenada y profesional apegadas a los estándares internacionales.

I.3.3. Visión

La EcoAlianza tiene como Visión el posicionamiento de Venezuela en sus distintas áreas (científico, ambiental, deportivo, cultural, étnico, entre otros) en el mercado internacional.

I.3.4. Objetivos:

Objetivo General

Posicionar a Venezuela como destino turístico en el mercado de los Estados Unidos, Canadá y Asia. Así como convertir a Venezuela en el Polo de Turismo Ecológico, Aventura y Cultural, con inmensas oportunidades para la inversión y lograr la mayor presencia en los medios de difusión y promoción en todo el territorio de los Estados Unidos, Canadá y Asia.

El concepto de imagen que se desea proyectar es Venezuela: Turismo, Comercio, Inversión y Desarrollo Sostenible. De esta manera se trata de difundir e idealizar la imagen de un país que abre sus fronteras al mundo para ser descubierto, explorado y considerado como un punto estratégico para los inversionistas.

Objetivos Específicos:

Entre los objetivos más importantes que se pretenden alcanzar a través de la apertura de nuevos horizontes y posibilidades resultantes de la coordinación de los distintos sectores se encuentran:

1. Establecer alianzas estratégicas con empresas líderes en el mercado nacional, y así contribuir a consolidar una nueva plataforma de proyección en el exterior, que destaque los valores, costumbres y tradiciones que determinan la idiosincrasia de Venezuela.

2. Fomentar el espíritu de cooperación y amistad entre entidades y comunidades de las localidades a visitar.
3. Crear compromisos de alcance social orientados a proyectos comunitarios y ambientales.
4. Sensibilizar a los distintos actores del mercado a favor de la conservación de los ecosistemas y comunidades autóctonas del país.
5. Plasmar una experiencia inolvidable en nuestros visitantes y que la gente logre descubrir y admirar las bellezas naturales, costumbres y tradiciones en Venezuela.

Para lograr estos propósitos, EcoAlianza Venezuela nace como la necesidad de un espacio común para todas las empresas y organizaciones que deseen unirse hacia esta meta, ya sea como patrocinantes (sponsors) o como aliados, para promocionar sus productos y servicios e insertarlos en el mercado.

I.3.5. Beneficios de la Ecoalianza

El uso de la EcoAlianza como esfuerzo mancomunado para la proyección de una imagen óptima de Venezuela, que resultaría en una rápida y constante recuperación económica del país, con un plan sólido que impulse a la industria del turismo a convertirse, como en el caso de otros países, en una fuente importante de divisas extranjeras. Asimismo, el crecimiento y el desarrollo permanente y continuo de la industria fortalecerán la imagen del país generando beneficios tanto ambientales como económicos, en el mismo sentido que la industria crezca. En general, los principales beneficios obtenidos de la EcoAlianza son:

1. Alcanzar una imagen del País en el exterior como el paradisíaco polo del turismo Cultural del Caribe, ecoturismo y aventura.
2. Un repunte proporcionalmente rápido hacia el éxito reforzando el rendimiento económico de una marca producto o servicio.
3. Lograr una participación de dígitos dentro de 2 años en el segmento de ecoturismo en el mercado Nacional e Internacional.

4. Fortalecer la imagen del país que ofrece seguridad a sus visitantes y con una vivencia en democracia.
5. Promover las bellezas naturales del país y su vocación conservacionista de los recursos naturales.
6. Cambiar la imagen de país petrolero a un nuevo país que posee grandes potencialidades para convertirse en un país turístico.
7. Dar a conocer nuestras comunidades indígenas en lo cultural, social y político.
8. Articular a Venezuela dentro la comunidad internacional del turismo registrándonos como EcoAlianza venezolana ante las organizaciones mundiales que dirigen estos negocios.
9. Generar empleo directo e indirecto.
10. Realizar inversiones en la construcción y mejoramiento de nuestra infraestructura y capacitación.
11. Fomentar dentro de la población la cultura turística.
12. Pagar impuestos.
13. Incentivar un cambio en la actitud de la clase media venezolana, la cual conoce mejor lugares ecoturísticos extranjeros que las bondades de su propio país.
14. Promover el ecoturismo interno.

En conclusión, las premisas de la EcoAlianza a través de la promoción ecoturística (cultural, ambiental, científica, deportiva etc,) son dos principalmente: viajar responsablemente y hacer énfasis en el mejoramiento de las comunidades locales. La presencia del ecoturismo evita la modificación del lugar o del ambiente, no permite que pierda su espíritu; además crea un ambiente favorable y una gran reputación internacional, porque el país cuida su biodiversidad y la abre al turismo responsable, lo cual hace propicio al país para recibir aportes de entes multilaterales, para crecer ante el mundo.

I.4.6. Información de Ecoalianza:

Contacto: Antonio Pestana, Presidente.

Dirección: Av. Agustín Codazzi, Quinta Rosario, PB. Santa Mónica.
Caracas, Venezuela.

Teléfonos: (0212). 693.01.67 / 693.56.67 / 693.86.31.

Email: pestana@angel-ecotours.com

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

II.1. Teoría de los Sistemas o Modelo Sistémico:

La teoría de sistemas considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. Cuando se asume el enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y luego se trata de comprender la naturaleza de su interrelación colectiva.

Su origen y quien articuló los principios de la teoría fue Ludwing von Bertalanffy en el año 1950, y en 1966 fueron Katz y Kahn, quienes la aplicaron de forma completa en una organización.

Las principales características con que cuenta este modelo, según Frech y Bell, son:

- Sistema que denota *interdependencia, interconexiones y correlaciones* de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable.
- Las organizaciones son sistemas abiertos, que sus mecanismos son: *entrada - producción - salida*.
- Cada sistema tiene *fronteras* que los separa de su ambiente.
- Los sistemas abiertos tienen *propósitos y metas*, que son las razones de su existencia.
- En todos los sistemas existe la *Ley de la Entropía*, que se expresa cuando el sistema se debilita y se desintegra a menos que se invierta el proceso entrópico, importando más energía de la que usan.
- La *retoalimentación*, es la información del ambiente acerca del desempeño del sistema.
- El sistema estable u *homeostasis dinámica*, es cuando tratan de mantener un punto de equilibrio en contra de las fuerzas disociadoras. El principio básico es la preservación del carácter del sistema. La *diferenciación*, es

cuanto los sistemas tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo.

- *Integración y Coordinación*, surgen como la creciente diferenciación.
- *Equifinalidad*, es el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particular.

La consideración de las organizaciones como sistemas de entrada - producción - salida es muy útil, ya que toda organización importa energía, materiales, información, entre otros elementos como entradas que proporcionan el combustible para el sistema. Estas entradas se transforman y generan valor en el proceso de transformación. Los bienes y servicios se exportan al ambiente como salidas que se intercambian por dinero, materia prima, mano de obra, que luego se convierten en nuevas salidas.

La evolución del ciclo de vida de una organización está influenciada por los diversos elementos internos de la organización: el liderazgo, las prioridades, la organización administrativa, los métodos de trabajo, los fondos y los recursos disponibles, la motivación, las fuentes de conflictos, los servicios ofrecidos, etc.

Estos elementos están ellos mismos sometidos a la influencia de factores exteriores: una necesidad del entorno, los fondos, el apoyo obtenido, la amenaza de la competencia, etc.

La misión de la organización exige que estos elementos estén estrechamente relacionados entre sí y entren en una ola de interrelaciones a veces complejas.

Este modelo es un instrumento que permite captar a la organización en su conjunto, así como también observar sus diversos componentes y sus interrelaciones; proponiendo una visión global y articulada de lo que es y de lo que hace una organización.

II.1.1. La Organización: un Sistema Abierto.

El modelo sistémico permite captar las interrelaciones entre su organización y el medio ambiente.

La razón de ser de una organización se justifica por la existencia de necesidades o de problemas en la organización, los cuales se expresan en peticiones formales o latentes. Para realizar su misión la organización debe contar con el aporte de recursos y de sostén suministrados. Pero también debe hacer frente a dificultades, problemas y oposiciones que proviene del medio ambiente.

La organización se vuelve un sistema de transformación, donde los recursos se combinan con actividades para producir los servicios comprometidos en la misión.

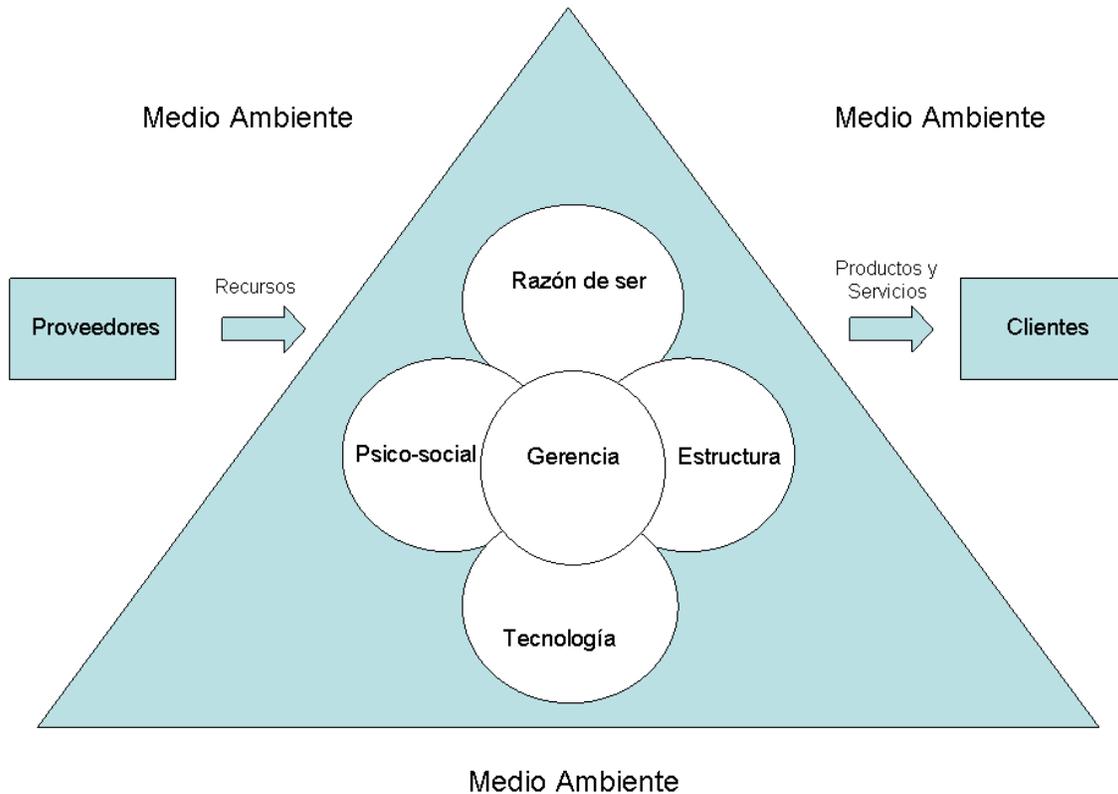
Estos servicios son devueltos al medio ambiente, y los usuarios son los beneficiarios, siempre que la organización haya efectuado una apreciación exacta de la demanda o de las necesidades.

Esta manera de concebir una organización permite al gerente entender particularmente las interrelaciones de su organización con su medio ambiente.

El medio ambiente envuelve toda la organización y, como lo hemos visto, la influye de diversas maneras, especialmente inspirándole su misión o su razón de ser, proporcionándole los recursos humanos, materiales, financieros, energéticos e informativos necesarios para la producción de sus servicios.

II.1.2. Los Cinco Subsistemas de una organización:

Los cinco subsistemas que analiza este modelo, principalmente permite evaluar sus fuerzas y sus debilidades (microambiente). Los elementos constitutivos de este modelo son: Razón de ser, tecnología, estructura, psicosocial y gerencia.



La Organización como sistema abierto
Tomado de La Gerencia en las ONGs, Gestión Norsud.

El *subsistema razón de ser*, proporciona a la organización sus grandes orientaciones y valores, precisando: la misión o la función de la organización en la sociedad, los valores a favorecer, los objetivos generales, las políticas, las zonas de servicios y las categorías de clientes, los servicios ofrecidos y los resultados anticipados. Este da sentido al trabajo que hay que hacer y los objetivos dan al personal una idea del nivel de rendimiento que se espera de ellos.

El *subsistema tecnológico* incluye el conjunto de los medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos o productos. Se dividen en tres categorías, como son: El material (hardware), el tecnicismo requerido en las tareas (software) y las finanzas necesarias para organizar los medios de transformación.

El *subsistema estructural* formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y de las actividades en la organización. Este subsistema se observa a través de: organigrama, la descripción de las tareas y las necesidades, los procedimientos y los reglamentos, los mecanismos formales de coordinación y comunicación. Este subsistema organiza el trabajo y determina las tareas específicas de cada individuo.

El *subsistema psicosocial* está constituido por fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas que están en la organización. Estos fenómenos son principalmente: motivación y rendimiento, roles y status, clima, liderazgo e influencia, conflictos, comunicaciones informales, y fenómenos de grupo. Este asegura la captación y la motivación de recursos humanos para efectuar el trabajo.

El *subsistema gerencial*, representa el elemento central de la organización. Tiene una doble responsabilidad: asegurar relaciones equilibradas en su medio ambiente y armonizar sinérgicamente las interrelaciones entre los diferentes componentes. La gerencia se ejerce a través de los elementos y los procesos de: planificación, implementación, evaluación, resultados anticipados y recursos.

Los factores del medio ambiente (macroambiente) tienen un impacto sobre los subsistemas de la organización, los cuales deben ser evaluados por los miembros de la organización, con el objeto de efectuar los ajustes requeridos ante la situación.

II. 2. Planificación Estratégica:

La planificación estratégica se define como un proceso que permite a los dirigentes de una organización tomar decisiones sobre las mayores orientaciones de ésta, desde su misión hasta sus planes, tomando en cuenta entre otros aspectos: Los cambios del ambiente, las capacidades de la organización, y los valores de los dirigentes.

La planificación estratégica tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización. Ayuda a los gerentes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

Permite a la organización efectuar un proceso interno de reflexión que contribuye a:

- Anticipar los cambios en el ambiente
- Identificar los problemas futuros
- Buscar respuestas posibles de la organización
- Proporcionar un marco de referencia para la gerencia
- Definir las orientaciones de la organización
- Definir las prioridades y las acciones óptimas
- Coordinar las políticas y acciones de los diferentes sectores
- Favorecer la concertación y la implicación
- Promover la información y la comprensión.

En su visión al exterior de la organización, la planificación estratégica en las ONG, aporta:

- Un medio de concertación ante los poderes públicos y los principales proveedores, clientes y beneficiarios; los informa sobre los proyectos de la

organización y permite establecer un acuerdo sobre las perspectivas de desarrollo de la organización y las prioridades a retener.

- Una fuerza de proposición ante los poderes públicos y los principales proveedores, clientes y beneficiarios; permite promover metas estratégicas y proyectos claros, y demostrar la participación activa de la organización en el desarrollo de su sector o colectividad.

II.2.1. ¿Por qué llevar a cabo una planificación estratégica?

Hay dos razones que pueden conducir a una organización a iniciar una planificación estratégica:

1. La organización está en una etapa de declinación en su ciclo de vida.
2. La necesidad de adaptarse a los cambios rápidos e imprevisibles del medio ambiente.

La capacidad de adaptación de una organización depende de cuatro (4) factores principales:

- Tamaño
- Recursos financieros disponibles
- Limitaciones locales
- Voluntad de los dirigentes

Sin embargo, en el medio ambiente se producen cambios que no necesariamente requieren la intervención de la planificación estratégica sino la aplicación de ciertas medidas correctivas, tales como:

- Mejorar las operaciones cuando el ambiente es estable
- Mejorar los servicios cuando el ambiente es estable con cambios menores
- Ajustar los objetivos y los programas cuando los cambios son lentos y previsibles

II.2.2. Proceso de la Planificación Estratégica

Los aspectos incorporados en el proceso de planificación estratégica son:

1. Identificar las estrategias actuales
2. Identificar las metas estratégicas potenciales
 - a. Análisis del medio ambiente
 - b. Diagnóstico interno
3. Selección de metas estratégicas
4. Selección de estrategias para cada meta estratégica
5. Ejecución y evaluación de estrategias

El primer paso (Identificar las estrategias actuales) consiste en identificar la situación actual en cuanto a las orientaciones (misión, objetivos generales, programas) de la organización. Para esto se debe analizar la evolución que han tenido estas orientaciones en el curso de los últimos 3 a 5 años, o desde la última planificación estratégica:

- Las que habían sido planeadas
- Las que están todavía vigentes
- Las que fueron abandonadas
- Las que están emergiendo
- Las que surgieron de manera imprevista

A veces, en este proceso, el análisis de las estrategias vigentes permite una toma de conciencia en relación a estrategias que estaban consideradas como actuales y, sin embargo, fueron ya abandonadas o simplemente nunca llegaron a desarrollarse.

El segundo paso (Identificar las metas estratégicas potenciales), es importante realizarlo, ya que permitirá analizar el medio ambiente externo y un diagnóstico

interno de la organización; donde se detectarán las fortalezas, oportunidades, las debilidades y las amenazas (FODA).

El contexto está constituido por una serie de condiciones y factores exteriores que pueden afectar positiva o negativamente la vida, estructura, desarrollo y futuro de la organización, proporcionando un marco de referencia para definir aspectos del ambiente que ejercerán mayor influencia para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.

Para ello es necesario analizar el macroambiente y microambiente. El primero es el conjunto de los grandes sectores de actividades de una sociedad, que no tienen impacto directo e inmediato en la organización, pero los acontecimientos que allí se desarrollan pueden influir en el curso de su evolución, convirtiéndose en una amenaza o en una oportunidad. Para este análisis deben realizarse estudios de los contextos económico, tecnológico, político y sociocultural. En cuanto al microambiente, éste está constituido por el conjunto de personas y/o entidades que están en contacto directo con la organización, como son: los beneficiarios, los proveedores, los reguladores, y los competidores. En el microambiente se analizan hechos reales y en el macroambiente tendencias o fenómenos.

El diagnóstico interno, permite evaluar las fortalezas y debilidades en cada uno de los subsistemas de la organización. Las fortalezas son aquellas condiciones que a nivel interno de una organización pueden potenciar metas y objetivos; mientras que las debilidades son las condiciones que a nivel interno entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan.

Con esta información, se busca formular las metas estratégicas potenciales, para enfrentar el conjunto de oportunidades y amenazas del medio ambiente con el conjunto de fortalezas y debilidades de la organización, y establecer las conexiones lógicas a partir de las cuales se formularán las metas.

El tercer paso (Selección de metas estratégicas), se realiza a partir de la combinación de tres aspectos a considerar: lo que está en juego, es decir las ganancias y/o pérdidas potenciales si no se actúa; capacidades a desarrollar por la organización para implementarlas; y voluntad de los dirigentes.

El cuarto paso (Selección de estrategias para cada meta estratégica), implica que cada meta estratégica se evaluará utilizando el método de análisis multicriterio; para seleccionar la estrategia que garantice el cumplimiento eficaz de una meta estratégica propuesta.

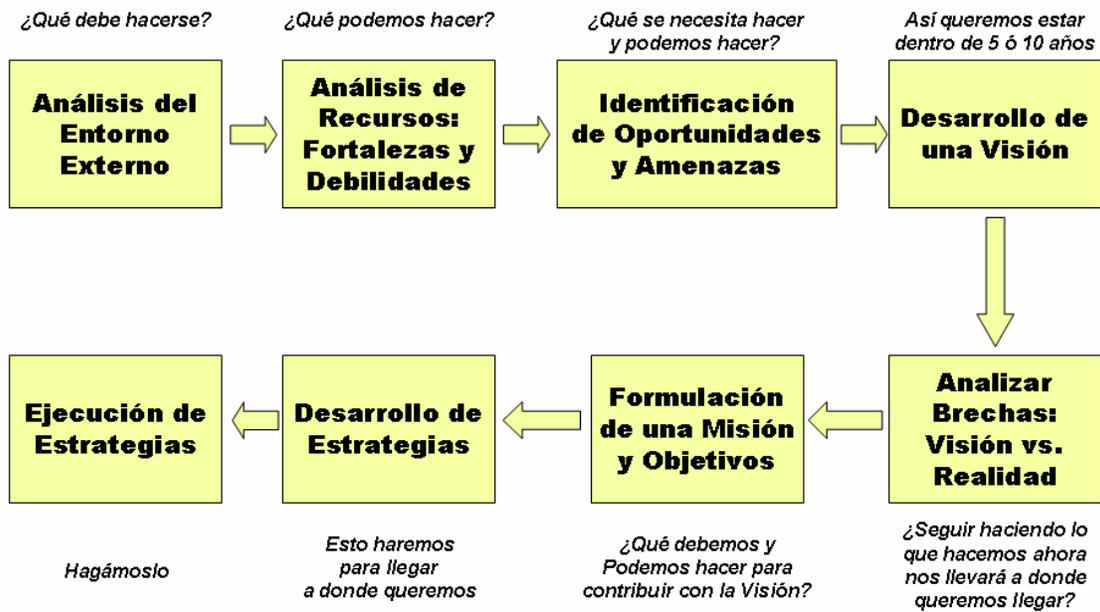
El quinto paso (Ejecución y evaluación de estrategias), permite incorporar las estrategias seleccionadas a las operaciones de la organización. Estas estrategias son traducidas en planes operativos y presupuestos apropiados.

Para el Centro Internacional de Agricultura Internacional (CIAT), algunos aspectos relevantes de un proceso de planificación estratégica, en líneas muy generales, debe pasar por varias etapas, las cuales son:

1. Analizar el entorno externo, para definir ¿Qué debe hacerse?
2. Analizar el entorno interno o los recursos disponibles, para identificar las Fortalezas y Debilidades y, de esa forma, determinar ¿Qué puede hacerse?
3. Identificar las Oportunidades y Amenazas, para contrastar ¿Qué se debe hacer? vs. ¿Qué puede hacerse?
4. Desarrollar una Visión que ponga en perspectiva dónde queremos estar dentro de 5 ó 10 años
5. Analizar las brechas que permitan contrastar la visión con la realidad, con el fin de determinar si seguir haciendo lo que hacemos ahora nos llevará a donde queremos llegar.
6. Formular una Misión y los Objetivos, estableciendo qué debemos y podemos hacer para lograr la Visión.

7. Desarrollar las estrategias, que no es más que una definición de “Esto haremos para llegar a donde queremos”

Este proceso podemos visualizarlo en el siguiente gráfico:



Proceso de Planificación Estratégica
(Tomado del Documento “Planificación Estratégica” del Centro Internacional de Agricultura Tropical – CIAT)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

III.1. Tipo de Estudio:

El tipo de estudio que se ha utilizado en el diagnóstico de Ecoalianza, es de tipo descriptivo, ya que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos,..., o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández Sampieri, 1994, p. 60). Este tipo de estudio mide o evalúa los diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Para ello se seleccionan una serie de cuestiones (conceptos o variables) y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. La finalidad del estudio no es indicar como se relacionan las variables estudiadas. En el caso de Ecoalianza, se investigaron las variables de cada uno de los subsistemas de la organización (Razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y gerencial), para identificar los aspectos a mejorar en donde existieran mayores debilidades y potenciar las fortalezas identificadas en el análisis, tomando en cuenta el entorno donde ese desenvuelve la organización.

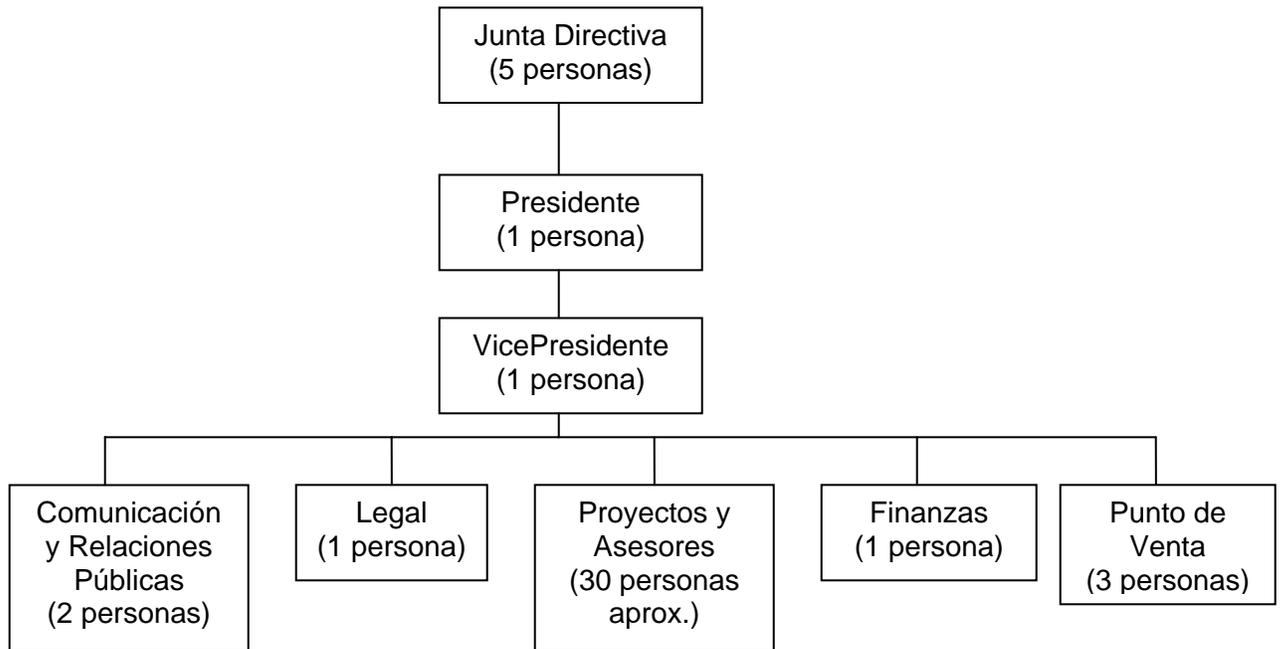
III.2. Población y Muestra:

Para definir la población total de Ecoalianza, se incorporaron a las siguientes personas:

- Las que laboran en la organización
- Las que realizan trabajo ad honored y tienen alguna función gerencial
- Los que son Aliados.

Por ello es importante identificar que la organización Ecoalianza está conformada de la siguiente manera:

Organigrama de Ecoalianza



NOTA: Este organigrama no es formal, es creado por la autora a partir del trabajo y la discusión con los miembros de la organización.

El subgrupo con el que se trabajó, es decir la muestra para el estudio, fue considerada incluyendo a todo el personal que se encuentra continuamente dentro de las labores de la organización y tienen una relación contractual fija, o trabajan ad honorad (9 personas en total); así como un grupo de aliados (11 personas).

Para el levantamiento de información de la organización, se llegó a través de entrevistas y de grupos focales a un total de veinte (20) miembros de Ecoalianza.

III.3. Instrumentos y Técnicas de Recolección de Información:

La información que se buscaba levantar en el proceso de diagnóstico de Ecoalianza, fue a través de tres técnicas. La primera, para conocer los antecedentes y datos la organización fue necesario un arqueado documental o revisión documental que posee la organización, por lo cual se levantó información

sobre acciones, proyectos y datos de Ecoalianza, que fueron suministrados por su mismo personal.

La segunda que permitió recolectar información directa del personal y miembros de la organización, fue a través de entrevistas dirigidas y con preguntas abiertas, a una muestra de nueve (9) personas que forman parte de la organización. En estas entrevistas se buscaba obtener información sobre los diversos subsistemas de la organización (Razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y gerencial), así como conocer la dinámica organizacional y de relaciones que fluye dentro de ella.

La tercera fue a través de la implementación de sesiones de trabajo con grupos (Focus Group), en este caso fue con doce (12) miembros de la Ecoalianza. Estas sesiones permitieron reunir al grupo mencionado anteriormente, y trabajar con ellos las variables de la investigación. Esto permitió tener una visión más amplia y poder realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para identificar factores internos y externos que favorecen o limitan el accionar de la organización.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

La situación encontrada en Ecoalianza, a partir de la identificación de sus estrategias al momento de realizar el diagnóstico, donde se revisó la orientación de la organización (misión, visión, objetivos generales y programas), permitió tener un panorama sobre la diversidad de acciones que la organización quiere emprender.

Para esto se analizó las orientaciones que habían sido planeadas y definidas en Abril del año 2003 en Ecoalianza, y a partir de ello se analizaron desde:

1. Las que habían sido planeadas
2. Las que estaban todavía vigentes
3. Las que presentan mayores dificultades
4. Las que estaban emergiendo

Situación al momento del diagnóstico	Orientaciones
Las planeadas	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de Venezuela en sus distintas áreas: científico, ambiental, deportivo, turístico, cultural, étnico y comercial en el mercado internacional. • Constituir y consolidar un grupo heterogéneo de organizaciones en torno al posicionamiento de Venezuela en los mercados nacionales e internacionales como objetivo común, beneficiando a sus miembros y a la comunidad en función del desarrollo sustentable. • Fortalecer el desarrollo sustentable del país, aprovechando las ventajas competitivas y comparativas. • Consolidar el Proyecto Eco-Alianza. • Establecer alianzas públicas y privadas para consolidar una plataforma de proyección. • Fomentar el espíritu de cooperación entre entidades y comunidades. • Crear compromiso entre los miembros de la Ecoalianza para que sus proyectos tengan alcance social, orientados hacia el beneficio de la comunidad. • Sensibilizar a los distintos actores del mercado a favor de la conservación de los ecosistemas y las

	<p>comunidades autóctonas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar e incorporar la tecnología de punta (sistemas de información actualizados y comunicación) para posicionar a Venezuela en el mundo. • Generar proyectos de desarrollo para las áreas geográficas y económicas que se pretenden impulsar.
Las vigentes	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a Venezuela como destino Ecoturístico en las diversas áreas (científico, ambiental, deportivo, turístico, cultural, étnico y comercial) • Establecer alianzas. • Gerenciar proyectos de desarrollo local sustentable. • Generar canales de divulgación y comercialización para atraer grupos interesados en ecoturismo.
Con dificultades	<ul style="list-style-type: none"> • Las alianzas públicas con gobiernos regionales y nacionales. • Constituir, consolidar y registrar un grupo heterogéneo de organizaciones (aliados).
Las que emergieron	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento como destino ecosalud. • Rescatar las tradiciones, mitologías étnicas y hallazgos antropológicos del país contribuyendo con su desarrollo socio cultural, conservación y aspecto económico. • Generar proyectos deportivos de atractivo internacional para incorporar al país a este importante mercado.

Adaptación del trabajo realizado por: Paradise Consulting C.A. (2003) Mapa Estratégico de Ecoalianza Venezuela.

De esta revisión se pueden destacar algunas apreciaciones como son:

- Ecoalianza posee una diversidad de acciones y un plan operativo muy amplio, pero el mismo no posee una direccionalidad en cuanto a prioridades, tomando en cuenta los factores de sustentabilidad de la organización.
- Los cambios de gerentes y funcionarios públicos, tanto a nivel nacional como regional, han influido negativamente en la proyección de la organización, por estar amarradas estas relaciones a personas y no ha políticas institucionales.

- La red de aliados de Ecoalianza, posee procesos muy informales, lo que hace que se debilite la relación y no existan procesos claramente definidos, así como acciones y productos esperados de ambas partes.
- Debilidad al no contar con financiamiento para apalancar proyectos ecoturísticos, sino estar amarrados financieramente a la unidad de venta (Angel Eco Venezuela).

Para el segundo paso, donde se identificaron las metas estratégicas potenciales para el segundo semestre del 2004, a través de sesiones de trabajo con personal y aliados a Ecoalianza, donde se realizó un diagnóstico interno de la organización, a nivel de los subsistemas (Razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y gerencial); y de las fortalezas y las debilidades de la organización; y se analizó el medio ambiente externo, a nivel de las oportunidades y las amenazas para la organización, se observaron los principales hallazgos:

A nivel del análisis de los subsistemas, a través de entrevistas individuales, se observan las siguientes apreciaciones de la organización:

1. **Razón de Ser:** El valor de Ecoturismo, la ecología y el medio ambiente. La idea es muy atractiva, apasiona y mueve gente. Se observa a Ecoalianza con proyección a futuro como una gran empresa. Hay una dinámica con resultados. No hay claridad en las metas de la empresa, como poca energía para empujarlas y falta de motivación. Los aliados no tiene una visión 100% segura de la empresa y los productos, es una idea vaga.
2. **Tecnológico:** Existe información disponible sobre la empresa. No hay planificación, ni presupuesto estimado. No existe un área que maneje los procesos administrativos. No existe sistema, ni base de datos, lo que impide la eficiencia de la organización. Hay buena publicidad y comunicación de la organización. Cuesta entender el funcionamiento de la empresa. No hay

recursos económicos disponibles (sólo lo suministrado por Angel Eco Venezuela). Contactos nacionales débiles, así como poca concreción con la empresa privada. Falta proyección que le de recursos. Se están logrando algunos recursos para mantener a la organización. Hay planes, así como contactos externos positivos.

- 3. Estructural:** Se está conformando la organización, se está empezando a organizar. Se observa la organización en un momento de expansión, de crecimiento. Por ser pocas personas en la organización, prevalecen las relaciones de tipo informal. La estructura es de tipo piramidal. No hay algo estructurado (no se conoce una estructura formal) es confusa la estructura, así como los procesos. El Proceso de inducción es nulo, y se asume por interés personal. A nivel salarial no se está conforme y no hay beneficios laborales. No se formalizan las relaciones, no se conoce el desempeño. La imagen de la organización se ve afectada por la informalidad en la empresa. Las relaciones se establecen como “amigos”. No hay seguimiento a los acuerdos. En Ecoalianza hay movimiento, crecimiento, desorganización, e incertidumbre (muchas ideas, poca concreción). No hay proceso de evaluación del personal. Hay potencial humano a nivel de conocimiento y experiencia.
- 4. Psicosocial:** Personal con mística, con compromiso con la empresa y motivación. Buenas relaciones entre el personal. Comunicación abierta y fluida, se dice lo que se piensa. Entre el personal hay buenas relaciones. Peleas entre algunos miembros de la organización. Hay poca comunicación con los aliados, no es constante, no se le responden a las informaciones solicitadas. Hay sentimientos negativos (pasados) que afectan la efectividad de la empresa
- 5. Gerencial:** Gerencia es muy directa “hay que frenarla a veces”. Hay mala comunicación entre los Gerentes de Venezuela y Nueva York. El Gerente General crea un ambiente tenso, por su actitud, su forma de hablar, su carácter, y su manera de operar. La actitud del gerente cohibe y afecta la

dinámica. No hay una relación fluida con el gerente, pero no se le ha dicho de lo incómodo de su trato. Poca valoración de los profesionales por parte del gerente.

De esta revisión se pueden destacar algunas apreciaciones de cada subsistema, como son:

- Dentro de la razón de ser de la organización, se observa que la misma posee claramente definida su orientación estratégica, es decir la visión hacia donde se proyecta, y que valores orienta a la organización.
- El subsistema tecnológico, es donde se observaron gran cantidad de debilidades, a nivel administrativo, financiero, como de procesos de documentación.
- El estructural permite identificar que hay poca claridad en ella, así como en la inducción y en los roles a asumir por cada persona. Se observa una dinámica de relaciones informales, lo cual afecta la efectividad de la organización.
- A nivel psicosocial, se observa una diferenciación entre lo que es el personal fijo de Ecoalinaza, quienes comentan que existe buena comunicación, y compromiso; mientras que los aliados informan sobre su descontento por la forma en como se continúan las relaciones luego de establecerlas (poca comunicación y seguimiento).
- El subsistema gerencial presenta algunas dificultades para el relacionamiento con el personal de la Ecoalianza, lo que genera un proceso de distanciamiento con su persona.

A nivel del análisis FODA realizado con el personal y la red de aliados de Ecoalianza, se extrajo la siguiente información en cuanto al microambiente (diagnóstico interno), permitiendo evaluar las fortalezas y debilidades en cada uno de los subsistemas de la organización, como fueron:

Subsistemas	Fortalezas	Debilidades
Razón de Ser	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de conservar y proteger la naturaleza y la cultura indígena. • Norte definido (proyecto) • Visión amplia. • Se cuenta con una base de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados poco tangibles. • Abarcar muchas áreas simultáneamente con poco personal. • Misión no claramente definida y no conocida por el equipo.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Buenos conocimientos y habilidades para desarrollar el turismo ecológico, operación y viajes. • Infraestructura (oficina) acorde con los valores ecológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco capital para emprender acciones. • Poca inducción al personal nuevo. • No se posee un sistema automatizado (Ej. reservaciones) • No contar con estacionamiento.
Psico-Social	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de los integrantes con el proyecto. • Relaciones interpersonales fortalecidas. • Comunicación abierta (libertad). • Disposición del voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación del personal por poco capital para emprender acciones. • Comunicación deficiente entre los responsables de áreas. • Poca comunicación entre los responsables de áreas y el personal.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas para construir la estructura. • Definidas las líneas estratégicas de la organización. • Reconocimiento internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de normas y organigrama. • Estructuración de la empresa. • Plan de negocio y formulación de proyectos. • No formalización de la relación con los asociados – aliados.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con el entorno internacional (organizaciones) • Vendedores natos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo inadecuado del voluntariado. • Falta de reuniones de directores.

De esta revisión se pueden destacar algunas apreciaciones sobre las fortalezas y debilidades de cada subsistema y de su comparación con la información obtenida en las entrevistas individuales, como son:

- En la razón de ser de la organización las fortalezas se ubicaban en los valores de los miembros de la organización, hacia el Ecoturismo, mientras las debilidades estaban enfocadas hacia la orientación estratégica de la organización, al abarcar muchas áreas con poco personal, y al no tener una misión claramente definida y no ser conocida por el equipo.
- A nivel tecnológico, existieron coincidencias con las entrevistas individuales, donde las principales debilidades se perciben en el poco capital de la organización, y al no poseer sistemas administrativos y de registros.
- En el subsistema psicosocial prevalecen la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación abierta y la disposición del personal, como principales fortalezas; mientras la comunicación a nivel gerencial y con los aliados es deficiente.
- A nivel estructural se valora la idea de la organización y el reconocimiento internacional con el que cuentan; aunque posee como debilidades la poca estructuración formal establecida y poco conocida por los integrantes.
- En el subsistema gerencial se destacaron aspectos importantes como la vinculación de la gerencia con el entorno internacional, así como las habilidades de ventas y negociación; incluyendo también las debilidades en la comunicación con los aliados y la poca información que se suministra, así como la debilidad en la formulación de planes de negocios y proyectos.

Se observa que existen percepciones distintas del personal fijo y de los aliados de Ecoalianza, donde la poca comunicación y la no formalización de la relación

con los segundos (aliados), genera un proceso de desmotivación y desinformación de estos para conservar la relación.

A nivel del análisis FODA realizado con el personal y aliados de Ecoalianza, se extrajo la siguiente información en cuanto al macroambiente, la cual arrojó las Oportunidades y Amenazas que posee Venezuela para el momento, donde destacaron las siguientes tendencias o fenómenos:

Subsistemas	Oportunidades	Amenazas
Razón de Ser	<ul style="list-style-type: none"> • Momento actual mundial del ecoturismo. • Beneficia a las comunidades y al Desarrollo Sustentable. • Demostrar la importancia del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una conciencia general del proceso ecológico. • Competencia a nivel de agencias de viajes. • Tiempo vs. Destrucción del ambiente.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • “Piratas” del turismo.
Psico-Social	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir un mercado para los venezolanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El clima sociopolítico del país. • Conflicto en los sectores turismo, ambiente, ciencia, cultura, entre otros, en Venezuela. • Desenfoco del liderazgo del país para el ecoturismo.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Innovadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de asociados – aliados.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones más estrechas. 	

Otras observaciones que surgen para el macroambiente de las sesiones realizadas son:

- El contexto no favorece el mercadeo, ya que hay una percepción negativa de Venezuela, donde se dice que no hay coordinación, es caro y hay malos servicios (relación calidad – precio es mediocre).
- Destino creados por Ecoalianza son muy buenos para el mercado Americano, a nivel de flora y fauna.

- La ventaja competitiva para Venezuela es que tiene cuarenta y tres (43) Parques Nacionales, hermoso país, monumentos naturales, la gente es fantástica que hace sentir comfortable.

A nivel del macroambiente, se observa que la organización posee fortalezas en la negociación y trabajo de lobby a nivel internacional, lo que favorece su promoción para captar clientes; pero a nivel nacional el ambiente es más complicado, tanto en lo público como en lo privado, por lo cual los esfuerzos deben ir orientados a trabajar la promoción en Venezuela, para generar mayores aliados al proyecto.

V. CONCLUSIONES

A partir del trabajo realizado con los miembros de la organización Ecoalianza, para identificar su situación actual como empresa dedicada al servicio de ecoturismo en Venezuela, y observar sus principales fortalezas para potenciarlas, y sus debilidades para buscar apalancamiento y superarlas, a nivel de sus subsistemas, se pueden desprender las siguientes observaciones:

En el subsistema Razón de Ser:

- Se observa que la misma posee claramente definida su orientación estratégica, es decir la visión hacia donde se proyecta, y que valores orienta a la organización
- Posee una diversidad de acciones y un plan operativo muy amplio, pero el mismo no posee una direccionalidad en cuanto a prioridades, tomando en cuenta los factores de sustentabilidad de la organización.
- Las fortalezas se ubicaban en los valores de los miembros de la organización, hacia el Ecoturismo.
- Las debilidades estaban enfocadas hacia la orientación estratégica de la organización, al abarcar muchas áreas con poco personal, y al no tener una misión claramente definida y no ser conocida por el equipo.

En el subsistema Estructural:

- La red de aliados de Ecoalianza, posee procesos muy informales, lo que hace que se debilite la relación y no existan procesos claramente definidos, así como las acciones y productos esperados de ambas partes.
- Hay poca claridad en la estructura, así como en la inducción y en los roles a asumir por cada persona.
- Se observa una dinámica de relaciones informales, lo cual afecta la efectividad de la organización.

- Se valora la idea de la organización y el reconocimiento internacional con el que cuentan; aunque posee como debilidades la poca estructuración formal establecida y poco conocida por los integrantes.

En el Subsistema Tecnológico:

- Debilidad al no contar con financiamiento para apalancar proyectos ecoturísticos, sino estar amarrados financieramente a la unidad de venta (Angel Eco Venezuela).
- Se observaron gran cantidad de debilidades, a nivel administrativo, financiero, como de procesos de documentación.
- Las principales debilidades se perciben en el poco capital de la organización, y al no poseer sistemas administrativos y de registros.

En el subsistema Psicosocial:

- Se observa una diferenciación entre lo que es el personal fijo de Ecoalinaza, quienes comentan que existe buena comunicación, y compromiso; mientras que los aliados informan sobre su descontento por la forma en como se continúan las relaciones luego de establecerlas (poca comunicación y seguimiento).
- Prevalecen la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación abierta y la disposición del personal, como principales fortalezas
- La debilidad mayor es la comunicación a nivel gerencial, principalmente con los aliados la cual es deficiente.

En el subsistema Gerencial:

- La Gerencia presenta algunas dificultades para el relacionamiento con el personal de la Ecoalianza, lo que genera un proceso de distanciamiento con su persona.
- La fortaleza es la vinculación de la gerencia con el entorno internacional, así como las habilidades de ventas y negociación.

- Las debilidades en la comunicación con los aliados y la poca información que se suministra son fundamentales, así como los procesos de planificación.

En el macroambiente:

- Los cambios de gerentes y funcionarios públicos, tanto a nivel nacional como regional, han influido negativamente en la proyección de la organización, por estar amarradas estas relaciones a personas y no ha políticas institucionales.
- El contexto no favorece el mercadeo, ya que hay una percepción negativa de Venezuela, donde se dice que no hay coordinación, es caro y hay malos servicios (relación calidad – precio es mediocre).
- Destinos creados por Ecoalianza son muy buenos para el mercado Americano, a nivel de flora y fauna.
- La ventaja competitiva para Venezuela por su biodiversidad, sus parques nacionales y monumentos naturales.

Estas apreciaciones permiten identificar que un primer trabajo con la organización debe ir enfocado en los subsistemas razón de ser, estructural y gerencial; basado en la formalización de una estructura organizativa que concrete el concepto de la Alianza, y le de formalidad a la organización y viabilice los objetivos para la cual fue creada. Para ello es necesario dotar a Ecoalianza de una estructura organizativa y de funcionamiento, para definir los procesos y roles de las diversas áreas de la organización, así como establecer las prioridades de acciones, para diseñar su plan de negocio a mediano plazo, identificando metas y proyectos.

En un segundo momento, es importante abordar los subsistemas psicosocial y gerencial; a través de procesos de intervención en las áreas de liderazgo, manejo de conflictos, comunicación y trabajo en equipo; para al tener estandarizados los procesos de la organización, influir en la dinámica y clima organizacional.

VI. PLAN DE ACCIÓN A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO

A partir del trabajo de diagnóstico en Ecoalianza, se observan que las áreas de mejoras dentro de la organización, están directamente relacionadas en las siguientes dimensiones y que permite identificar algunas líneas del Plan de Acción, como son:

- **Estructuración de la empresa:**
 - Orientación Estratégica (Revisión de la misión y visión).
 - Modelo de Procesos del Negocio
 - Estructura Organizativa y Funciones.
 - Modelo de funcionamiento de la organización

- **Comunicación formal:**
 - Entre responsables de áreas (gerentes).
 - Entre responsables de áreas (gerentes) y personal.
 - Con los asociados / aliados.
 - Relación con Angel-Eco New York.

- **Plan de Negocio / Estrategias:**
 - A corto Plazo (3 meses) y a mediano plazo (2 años)

Para ello es necesaria la selección de las metas estratégicas, donde a cada una de ellas, se le seleccionarán y asignarán las estrategias, implica que cada meta estratégica se evaluará utilizando el método de análisis multicriterio; para seleccionar la estrategia que garantice el cumplimiento eficaz de cada meta estratégica propuesta; para luego estas estrategias traducirlas en planes operativos.

BIBLIOGRAFÍA

- Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) (2001). **Planificación Estratégica**. Colombia. Dirección de Internet: <http://www.ciat.cgiar.org>.
- CESAP (2004). **Desarrollo Local Sustentable**. Caracas – Venezuela.
- ECOALIANZA (2003). **Alianzas estratégicas para la promoción y posicionamiento de Venezuela en el mercado de Estados Unidos y Canadá**. Caracas.
- FRECH, W. y BELL, C. (1996). **Desarrollo Organizacional**, Editorial Prentice - Hall, México. Edición en Español.
- FENNELL, D. (1999). **Ecotourism: An Introduction**. New York: Editorial Routledge.
- FRANCES, A. (2003). **Turismo, competitividad y estrategia**. Venezuela: Editorial IESA.
- HERNANDEZ S., Roberto y otros (1994). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- HONEY, M. (1999). **Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?** Washington D.C Editorial: Island Press.
- JIMENEZ, Beatriz y otros. (1993). **La Gerencia en las ONGs**. Gestión Nordsud.

- Paradise Consulting C.A. (2003) **Mapa Estratégico de la Ecoalianza Venezuela**. Caracas – Venezuela.
- PITTALUGA, C. (2002). **Gerencia de procesos**. Venezuela: IESA, Programa de Desarrollo Gerencial.
- RHODES, A. **Definiendo ecoturismo**. Dirección de Internet: <http://www.ecoturismolatino.com>.

ANEXOS

- a. Propuesta de Diagnóstico
- b. Formato de Entrevistas
- c. Análisis FODA de Ecoalianza
- d. Propuesta de Servicio de Consultoría

FOCUS CONSULTING GROUP

Caracas, 17 de Mayo de 2004.

ECOALIANZA VENEZUELA

Presidente.

Atención: Antonio Pestana

Reciba un cordial saludo.

De acuerdo a la solicitud emitida por su persona, y la información que manejamos, a continuación le presentamos una propuesta técnica para realizar un diagnóstico en la empresa ECOALIANZA Venezuela.

Esperando que lleguemos a un acuerdo que cubra las expectativas de ambos, y en espera de una pronta respuesta.

Atentamente,

Lic. Ileana Malito
Consultora
Focus Consulting Groups

Ing. Thaydee Osorio
Consultora
Focus Consulting Groups

PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO

PROPUESTA TÉCNICA

Objetivo:

Recopilar información de Ecoalianza y sus subsistemas, para conocer sus Fortalezas y Debilidades para desarrollar sus objetivos estratégicos; y así definir las áreas de mejoras en la organización, para lograr su eficiencia.

Productos Esperados:

Al finalizar el diagnóstico de la empresa, Ecoalianza Venezuela contará con los siguientes productos:

- Información sistematizada sobre la situación encontrada en la organización al momento de iniciar el diagnóstico.
- Apreciaciones y conclusiones sobre el funcionamiento de los cinco subsistemas de la organización (razón de ser, estructural, tecnológico, psicosocial y gerencial).
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), del microambiente y macroambiente de Ecoalianza.
- Identificar las áreas de mejoras, que pueden contar con un proceso de intervención en Ecoalianza.

Estrategia Metodológica:

Se proponen seis fases de trabajo en el diagnóstico, las cuales son:

Fase 1: Arqueo Documental

En ella se busca conocer los antecedentes y datos la organización, por lo cual se levantará información sobre acciones, proyectos y datos de Ecoalianza.

Fase 2: Entrevistas a Personas Claves

Se busca recolectar información directa del personal y miembros de la organización, a través de entrevistas dirigidas a una muestra representativa de personas que forman parte de la organización. En estas entrevistas se busca obtener información sobre los diversos subsistemas de la organización (Razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y gerencial), así como conocer la dinámica organizacional y de relaciones que fluye dentro de ella.

Fase 3: Implementación de Sesiones de Trabajo con Grupos (Focus Group)

En esta fase se realizará un sondeo de las diversas áreas funcionales de la empresa, trabajar las variables de la investigación, así como se realizará un análisis FODA, para identificar factores internos y externos que favorecen o limitan el accionar de la organización.

Fase 4: Análisis Integrado de la Información

En esta fase se realizará un Informe descriptivo de la situación encontrada en Ecoalianza, partiendo de la información levantada en las tres fuentes anteriormente mencionadas.

Fase 5: Presentación de los Resultados

Se prevé realizar reuniones para la presentación de los resultados obtenidos con el equipo gerencial y operativo de la organización.

Fase 6: Elaboración de la Propuesta de Intervención

En esta última fase, se diseñará y presentará a la organización la propuesta de intervención a realizar para su posterior aplicación.

Cronograma de trabajo:

De acuerdo a nuestra experiencia se propone un plan de trabajo con un tiempo estimado de 2 semanas en la fase uno, de 2 semanas en la segunda fase, de 2 en la tercera fase, de 2 en la cuarta fase, de 1 en la quinta fase, y de 1 en la sexta fase, totalizando un tiempo de ejecución de 10 semanas.

Fases	Duración
Fase 1: Arqueo Documental	2 semanas
Fase 2: Entrevistas a Personas Claves	2 semanas
Fase 3: Implementación de Sesiones de Trabajo con Grupos (Focus Group)	2 semanas
Fase 4: Análisis Integrado de la Información	2 semanas
Fase 5: Presentación de los Resultados	1 semana
Fase 6: Elaboración de la Propuesta de Intervención	1 semana

CLAUSULAS DE RESPONSABILIDADES LIMITADAS

- La empresa consultora presenta una estimación mínima de horas de trabajo, las cuales pueden estar sujetas a modificaciones, en tanto ambas partes estén de acuerdo en los procesos de incluir.
- La propuesta incluye los diseños de los materiales a utilizar.
- La propuesta no incluye los gastos de alquiler de instalaciones, refrigerios ni almuerzos, la reproducción de los materiales de uso de los participantes, por lo cual deben ser asumidos por la empresa contratante.
- Los lugares y horarios de las reuniones y actividades se establecerán de mutuo acuerdo.

Formato de Entrevistas:

La organización como sistema abierto. Caso: Ecoalianza – Venezuela

- **RAZÓN DE SER:** Misión, Visión, Valores, Actitud acerca de la organización y la efectividad, Motivación y energía para el compromiso.
- **TECNOLÓGICO:** Definición de metas y planes, Administración y Planificación, Recursos económicos, Sistemas tecnológicos.
- **ESTRUCTURAL:** Estructura Organizativa, Estructura de Cargo, Sistemas y Políticas de personal, Sistema de Compensación y reconocimiento, Sistema de evaluación de desempeño y desarrollo, Sistema de reclutamiento, selección y control.
- **PSICOSOCIAL:** Necesidades, Habilidades, Expectativas, Comunicación, Integración, Relaciones interpersonales, Feedback, Colaboración, Competencia de los empleados.
- **GERENCIAL:** Liderazgo y supervisión, Políticas de relaciones laborales, Mecanismos de dirección.

**Análisis FODA de los subsistemas organizacionales
Caso: Ecoalianza – Venezuela**

SUBSISTEMAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Razón de Ser	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de conservar y proteger la naturaleza y la cultura indígena. • Norte definido (proyecto) • Visión amplia. • Se cuenta con una base de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Momento actual mundial del ecoturismo. • Beneficia a las comunidades y al Desarrollo Sustentable. • Demostrar la importancia del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados poco tangibles. • Abarcar muchas áreas simultáneamente con poco personal. • Misión no claramente definida y no conocida por el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una conciencia general del proceso ecológico. • Competencia a nivel de agencias de viajes. • Tiempo vs. Destrucción del ambiente.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Buenos conocimientos y habilidades para desarrollar el turismo ecológico, operación y viajes. • Infraestructura (oficina) acorde con los valores ecológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco capital para emprender acciones. • Poca inducción al personal nuevo. • No se posee un sistema automatizado (Ej. reservaciones) • No contar con estacionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Piratas” del turismo.
Psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de los integrantes con el proyecto. • Relaciones interpersonales fortalecidas. • Comunicación abierta (libertad). • Disposición del 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir un mercado para los Venezolanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación del personal por poco capital para emprender acciones. • Comunicación deficiente entre los responsables de áreas. • Poca comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • El clima sociopolítico del país. • Conflicto en los sectores turismo, ambiente, ciencia, cultura, entre otros, en Venezuela. • Desenfoco del liderazgo del país

	voluntariado.		entre los responsables de áreas y el personal.	para el ecoturismo.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas para construir la estructura. • Definidas las líneas estratégicas de la organización. • Reconocimiento internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de normas y organigrama. • Estructuración de la empresa. • Plan de negocio y formulación de proyectos. • No formalización de la relación con los asociados – aliados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de asociados – aliados.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con el entorno internacional (organizaciones) • Vendedores natos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones más estrechas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo inadecuado del voluntariado. • Falta de reuniones de directores. 	

FOCUS CONSULTING GROUP

Caracas, 20 de Agosto de 2004.

ECOALIANZA VENEZUELA

Presidente.

Atención: Antonio Pestana

Reciba un cordial saludo.

De acuerdo a la solicitud emitida por su persona, y la información que manejamos, a continuación le presentamos una propuesta técnica para realizar una intervención en la empresa ECO ALIANZAS Venezuela.

Observamos que es pertinente en este momento ejecutar una intervención en la organización, debido a que se observan algunos niveles de informalidad en la estructura y de debilidades en la comunicación en la organización, lo cual puede repercutir negativamente en los resultados de productividad de la empresa.

Esperando que lleguemos a un acuerdo que cubra las expectativas de ambos, y en espera de una pronta respuesta.

Atentamente,

Lic. Ileana Malito
Consultora
Focus Consulting Groups

Ing. Thaydee Osorio
Consultora
Focus Consulting Groups

PROPUESTA DE CONSULTORÍA

PROPUESTA TÉCNICA

ANTECEDENTES:

Sobre la base de las primeras aproximaciones diagnósticas de la situación actual de la empresa Eco Alianzas Venezuela, se observa la necesidad de intervenir en las diversas áreas funcionales a través de la investigación – acción, donde los problemas detectados son: deficiencia en los procesos y métodos que posee la organización; así como conflictos en los procesos de relaciones intergrupos de las diversas áreas funcionales.

OBJETIVOS:

El proyecto respondiendo a sus inquietudes y con el propósito de ofrecer un servicio adaptado a sus necesidades, y de acuerdo a las áreas prioritarias establecidas por el cliente; tiene como objetivo general el diseño de una estructura organizativa, por procesos, que facilite el logro de los objetivos propuestos para la Ecoalianza.

A su vez este objetivo general se descompone en los siguientes objetivos específicos:

1. Actualización del marco estratégico de la Ecoalianza.
2. Definición del modelo de procesos de negocio de la Ecoalianza.
3. Definición del modelo de funcionamiento de la Ecoalianza.
4. Definición de la estructura organizativa y funciones de la Ecoalianza.
5. Definición del Plan de negocios para los próximos tres años.
6. Definición del conjunto de indicadores para el control de gestión de las acciones contenidas en el Plan de negocios.

PRODUCTOS ESPERADOS:

Al finalizar la intervención de la empresa consultora, Eco Alianzas Venezuela contará con los siguientes productos:

- Marco estratégico de la organización
- Modelo de procesos del negocio
- Estructura organizativa y funciones
- Plan de negocio par los próximos tres años

FASES DE LA INTERVENCIÓN

El proyecto se ha estructurado en tres fases, a saber.

Fase I: Revisión del diagnóstico.

Esta fase permitirá revisar los elementos fundamentales identificados en el proceso de diagnóstico realizado a la organización, el cual contiene una recopilación de datos acerca del sistema total y de sus subsistemas, y en particular sobre los procesos y objetivos de interés para la organización; así como, el análisis de sus problemas, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Fase II: Diseño de la propuesta de estructura y funcionamiento.

Durante esta fase se define cual es la organización que se desea en términos de su marco estratégico, a través del cual ésta hace explícita su dirección, se definen los resultados a lograr, se asume un conjunto de principios sobre la forma de proceder, se imparten directrices y se expresa su razón de ser. Una vez identificado su marco estratégico, se determina el modelo de procesos del negocio y se deriva la estructura organizativa requerida para abordar los procesos e instrumentar las estrategias.

Fase III: Definición del Plan de Negocios.

En esta fase, una vez definido el marco estratégico y diseñado la estructura y funcionamiento de la organización, se procede a concebir el Plan de negocios para los próximos tres años. En este sentido, no solo se definen los objetivos estratégicos a alcanzar y las acciones específicas para lograrlos, sino también los indicadores que van a permitirle control de la gestión.

CRONOGRAMA DE TRABAJO:

A continuación se detalla el cronograma de actividades

CLÁUSULAS DE RESPONSABILIDADES LIMITADAS

- La empresa consultora presenta una estimación mínima de horas de intervención, las cuales pueden estar sujetas a modificaciones, en tanto ambas partes estén de acuerdo en los procesos de incluir.
- Al culminar cada fase, se hará entrega de un informe parcial de resultados, ante la aprobación de este se realizarán los pagos correspondientes.
- La propuesta incluye los diseños de los materiales a utilizar.
- La propuesta no incluye los gastos de alquiler de instalaciones, refrigerios ni almuerzos, la reproducción de los materiales de uso de los participantes, por lo cual deben ser asumidos por la empresa contratante.
- Los lugares y horarios de las reuniones y actividades formativas se establecerán de mutuo acuerdo.