



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO
CENTRO COMERCIAL UNICENTRO
BELLEZA EXPRESS S.A.**

AUTORES

**LINA MARÍA RODRÍGUEZ QUINTERO
NATALIA GARZÓN SIERRA
CHRISTIAN ANDRÉS GUTIÉRREZ CONSTAÍN
SERGIO ANDRÉS VALENCIA MUÑOZ**

**DIRECTOR DE PROYECTO
EDGAR SARRIA CAMPO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2015

TABLA DE CONTENIDO

1. LISTADO DE ANEXOS	4
2. LISTADO DE GRAFICOS	5
3. RESUMEN	6
3.1 Palabras clave:	6
4 ABSTRACT	7
4.1 Keywords	7
5 INTRODUCCIÓN	8
6 OBJETIVOS	9
6.1 Objetivo general	9
6.2 Objetivos específicos	9
7 METODOLOGIA	10
8 MARCO TEORICO	11
8.1 ESTRATEGIA	11
8.2 MODELO DE NEGOCIO	12
9 MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA	14
9.1 MODELO GEORGE STEINER.....	14
9.2 MODELO DE FRED DAVID.....	18
9.3 MODELO LABORATORIOS BAXTER S.A.	21
10 PROPUESTA DE MODELO	23
11 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	26
12 TENDENCIAS ESTRATEGIAS	27
13 EMPRESAS DE OBJETO DE ESTUDIO	29
13.1 DESCRIPCION	29
13.1.1 Centro comercial Unicentro.....	29
13.1.2 Belleza Express S.A.	31
13.2 NECESIDADES	32
13.2.1 Centro comercial Unicentro.....	32
13.2.2 Belleza Express S.A.	32
13.3 CONCEPTUALIZACIÓN	33
13.3.1 Clima organizacional.....	33

13.3.2	Servicio al cliente	35
14	CONCLUSIONES	36
15	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	38
16	ANEXOS.....	40
16.1	ENCUESTAS.....	40
16.1.1	CENTRO COMERCIAL UNICENTRO	40
16.1.2	BELLEZA EXPRESS S.A.	49

1. LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA CENTRO COMERCIAL UNICENTRO

ANEXO 2. ENCUESTA BELLEZA EXPRESS S.A.

2. LISTADO DE GRAFICOS

Ilustración 1. Modelo Canvas.

Ilustración 2. Modelo Steiner.

Ilustración 3. Modelo Fred David.

Ilustración 4. Modelo Laboratorio Baxter.

Ilustración 5. Modelo Propio.

Ilustración 6. Factores PEST.

3. RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizar un análisis estratégico a las empresas centro comercial Unicentro y Belleza express S.A., iniciando con las necesidades más urgentes propuestas por las organizaciones. La metodología empleada consintió en estudiar los modelos de análisis estratégicos más relevantes tanto en el ámbito académico como empresarial, para luego crear un modelo derivado de estos que se ajustara a las necesidades de dichas organizaciones.

En la empresa Unicentro se comenzó con el análisis del cliente interno donde primeramente se diseñó una encuesta de clima organizacional para identificar las debilidades y fortalezas que se presentan en este; por su parte en Belleza express S.A. se elaboró una encuesta con el fin de diagnosticar la situación actual de la empresa con relación a la satisfacción de los clientes.

El trabajo realizado es modelo de análisis estratégico para las empresas el cual les permitirá guiarse y les servirá de apoyo para la toma de decisiones que impulsen el crecimiento de sus negocios.

3.1 Palabras clave:

Estrategia, Plan Estratégico, Cliente Interno, Cliente Externo.

4 ABSTRACT

This degree work aims to make a strategic analysis to Unicentro shopping center and Beauty Express SA Company, starting with the most urgent needs proposed by these organizations. The methodology applied consisted in studying the most relevant models in both the academic and business field, and then create a model derived from these that would fit the needs of these organizations.

In the company Unicentro the study began with the analysis of its internal customers, where an organizational climate survey was initially designed to identify weaknesses and strengths evidenced in it; on the other hand at "Beauty Express SA" questionnaire was designed in order to diagnose the current situation of the company with regard to customer satisfaction.

The work is a model of strategic analysis for businesses, which will allow them to follow and support themselves for making decisions that will drive their business growth.

4.1 Keywords

Strategy, Strategic Plan, Internal Customer, External Customer.

5 INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las nuevas exigencias del mercado, que es cada vez más globalizado y competitivo, las empresas se enfrentan a grandes retos y desafíos para los cuales deben estar preparados. Por esto es vital importancia determinar cuáles serán las estrategias que permitan a las organizaciones competir eficazmente en la industria a la cual pertenecen. En este contexto, el análisis estratégico se convierte en una herramienta fundamental que le permite a las empresas ajustarse a los rápidos cambios del entorno, identificando sus oportunidades y amenazas; además de reconocer cuáles son sus fortalezas y debilidades que le permiten tomar las mejores decisiones para generar ventaja frente a sus competidores.

Siguiendo las acciones de las empresas más exitosas en el ámbito nacional y mundial, las cuales se preocupan continuamente por identificar las tendencias del mercado, encontrar las necesidades de sus clientes tanto internos como externos y mantenerse informados de las estrategias de sus competidores; estas y otras acciones son las que les permiten desarrollar estrategias creativas y efectivas para ser proactivos en un entorno tan dinámico.

En el presente trabajo analizamos el clima organizacional de la empresa centro comercial Unicentro y la satisfacción del cliente de la empresa Belleza express S.A., con el fin plantear las estrategias encaminadas al logro de los objetivos de la organización y su posicionamiento en el mercado.

6 OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Elaborar un análisis estratégico para las empresas centro comercial Unicentro y Belleza express S.A., con el fin de plantear estrategias que les permitan ser más competitivas en sus diferentes sectores.

6.2 Objetivos específicos

- Estudiar y analizar los diferentes modelos de planeación estratégica.
- Evaluar los elementos de los modelos estudiados.
- Determinar las necesidades prioritarias de las empresas.
- Plantear un modelo de encuesta con indicadores de gestión.
- Hacer uso de los conocimientos, herramientas y habilidades adquiridas a través de nuestra carrera para el desarrollo de esta investigación.

7 METODOLOGIA

- Para la realización de esta investigación, se realizaron las siguientes actividades:
- Investigación del marco de teórico sobre el análisis estratégico y los diferentes modelos planteados por múltiples autores.
 - George Steiner
 - Fred David
 - Laboratorios Baxter S.A.
- Planteamiento de un modelo propio donde se integran características y factores relevantes de cada modelo referenciado anteriormente.
- Descripción de las empresas estudiadas.
- Necesidades de las empresas:
 - Servicio al cliente: Belleza Express S.A
 - Clima Organizacional: Centro Comercial Unicentro.
- Estructura del modelo de encuesta para los dos casos.

8 MARCO TEORICO

8.1 ESTRATEGIA

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Sin embargo, este concepto ha sido asociado a las organizaciones, para referirse a la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. (Fred R. David. 2003).

Mintzberg (1993). Propone el modelo de las 5 P's de la estrategia:

- Estrategia como Plan: Son cursos de acción conscientemente determinados, son guías para abordar una situación específica.
- Estrategia como Pauta de Acción: Son un tipo de estrategias que se pueden usar como un tipo de "maniobra" para poderle ganar al competidor.
- Estrategia como Patrón: Son estrategias que ya están establecidas se crea una especie de costumbre.
- Estrategia como Posición: La estrategia es una posición en particular, un medio para ubicar una organización (medio ambiente).

- Estrategia como Perspectiva: Es una estrategia que a diferencia de la de posición que mira hacia afuera de la organización, esta mira hacia el interior de la organización, de la manera en que percibe al mundo.

Otros autores como Peter Drucker, consideran que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

8.2 MODELO DE NEGOCIO

Para llevar a cabo un buen análisis estratégico de una organización, es necesario conocer a profundidad el modelo de negocio que ejecuta, preguntas como ¿Cuál es la propuesta de valor?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Cómo hace dinero ese negocio? y ¿Cuál es su lógica económica? (Magretta J, 2002), son fundamentales para delimitar el alcance de la estrategia que van a seguir, además de que según el profesor Joan E. Ricart, el modelo de negocio permite integrar en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad dando una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de las ventaja competitiva.

Además de las 4 preguntas de Magretta J, actualmente se utiliza el modelo de negocio Canvas (Osterwalder A. 2010). El Dr. Osterwalder en su libro “Business

Model Generation”, propone una estructura de modelo de negocios que está centrado en la propuesta de valor como eje central y que comprende: el segmento de clientes, la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de proveedores y costo de la estructura, el cual ofrece una visión global de la idea de negocio, y muestra las interrelación entre los diferentes elementos.

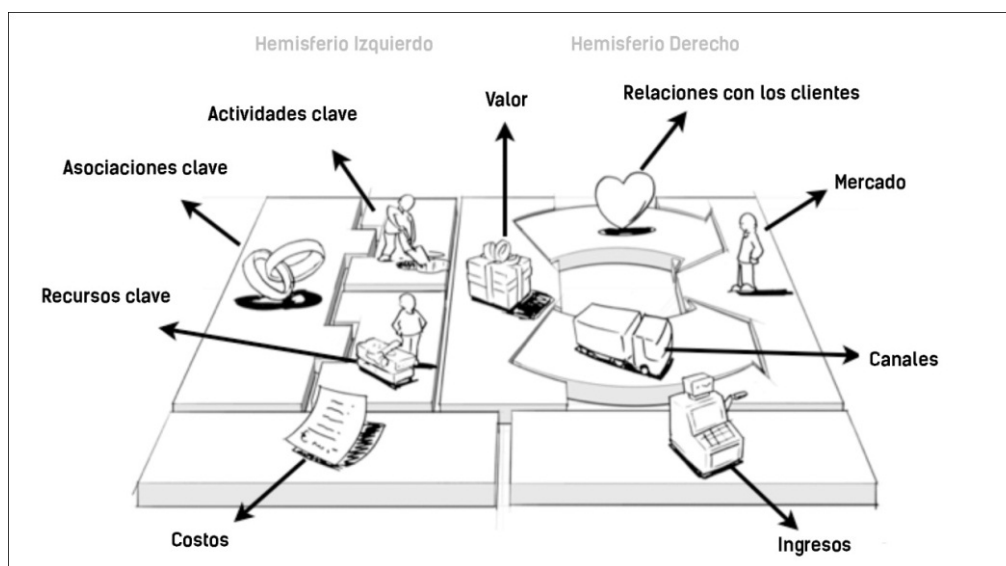


Ilustración 1. Modelo Canvas

Teniendo el modelo de negocio elaborado, se empieza a desarrollar el proceso estratégico, analizando cada uno de los aspectos que afectan o podrían afectar en un futuro a la organización positiva o negativamente, para ello se parte de un análisis del entorno general, hasta llegar al análisis interno de la organización, con lo cual se desarrollaran los objetivos estratégicos de la organización.

Varios autores han desarrollado modelos o herramientas que sirven como guía o marco de referencia para elaborar el proceso de análisis estratégico, y que en dado caso, pueden ser modificados según las necesidades de la organización.

9 MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA

A continuación se realizara el análisis de tres modelos de planeación estratégica, modelo de Steiner, modelo de David y modelo espina de pescado (laboratorios Baxter).

9.1 MODELO GEORGE STEINER

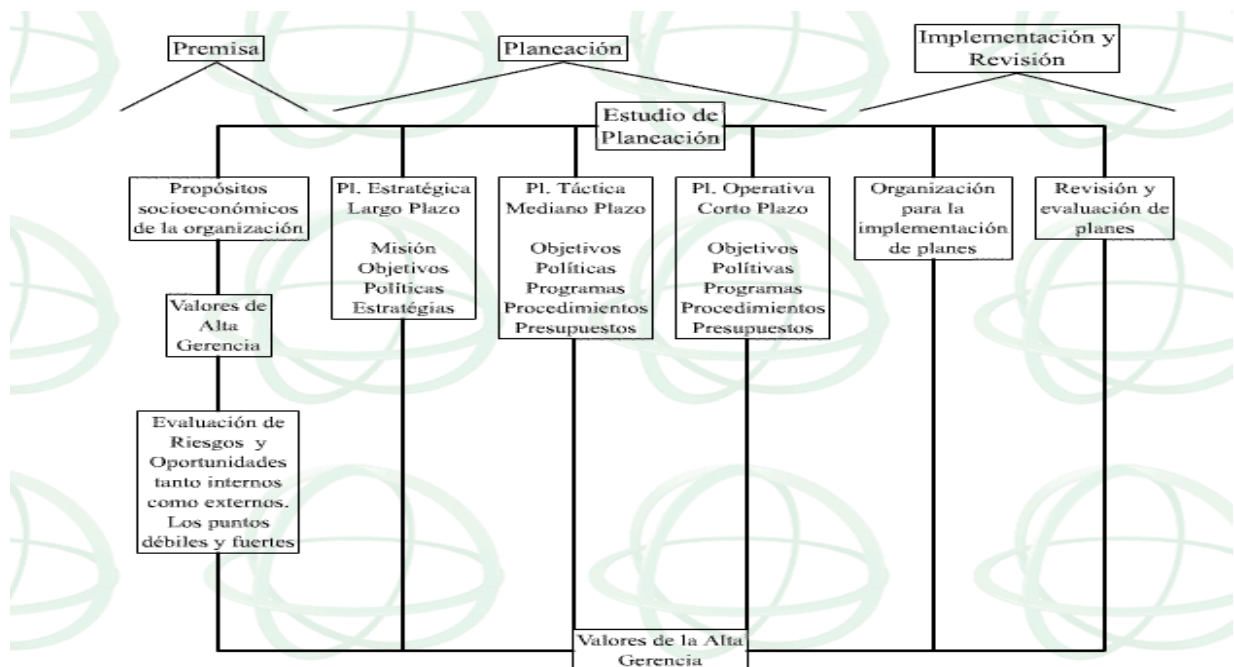


Ilustración 2. Modelo Steiner

Descripción del Modelo Conceptual de Steiner

Dentro los aspectos que sirven de base para la planeación estratégica se encuentran los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización de la alta gerencia. Estos propósitos son las aspiraciones que una empresa y organización debe satisfacer en forma constante a través de su operar diario. Los propósitos básicos socioeconómicos son lineamientos de finalidad que los clientes esperan de la empresa, por esta razón la empresa debe definirlos ya que en base a ellos puede no solo satisfacer las necesidades de los clientes, si no entender su razón de su existencia.

Se deben identificar cuáles son los valores de la alta gerencia, debido a que estos valores tendrán una gran influencia a la hora de tomar decisiones determinantes a en el momento de hacer una planeación de la empresa, por esta razón se deben conocer cuáles son los valores de los gerentes y de esta forma alinearlos con los de la organización y así poder generar una planeación que brinde un bienestar no solo financiero si no también emocional a los integrantes de la alta gerencia de la organización.

Posteriormente a la identificación de esos propósitos básicos socioeconómicos y los valores de alta gerencia se debe realizar las evaluaciones de riesgos y oportunidades del medio ambiente tanto interno como externo ya que este es uno de los propósitos fundamentales de la planeación estratégica.

Para George Steiner es importante definir tres momentos claves a la hora de implementar una planeación estratégica los cuales son:

Planeación estratégica: esta planeación es la de largo plazo, y donde la empresa define el proceso de determinar los objetivos principales de la organización, sus políticas, estrategias a implementar, la asignación y manera de obtención de los recursos para el logro de los objetivos. También nos indica que es donde la empresa debe desarrollar su misión, una misión que indique cual es la razón de existir de la empresa y que se alinea con los objetivos estratégicos que la empresa se proponga.

La materia que puede cubrir la Planeación Estratégica se encuentra dentro de todos los tipos de actividades realizadas en la empresa, entre los principales se encuentran: Laborales, Producción, Capacidad Tecnológica, Perfeccionamiento de la Producción, Investigación y Desarrollo, Material Legal, Selección y Entrenamiento Gerencia; Actividades Políticas, etc.

Planeación Táctica: Es una planeación que se hace a mediano plazo, en donde se detalla, se coordina y se integran los planes de las áreas funcionales de un negocio para desplegar o asignar los recursos hacia el logro de los objetivos tomando en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de Planeación Estratégica.

En la planeación a mediano plazo en donde con mayor frecuencia se encuentran planes detallados en los principios áreas funcionales como son: Producción, Ventas, Personal, Gastos de Capital, Finanzas, Investigación y Desarrollo, usualmente se preparan para cada año hojas pro forma de balance y estados de pérdidas y ganancias.

Planeación Operativa: son una planeación a corto plazo para cubrir aspectos que la planeación táctica no toma, como lo son presupuestos y los planes funcionales como: Metas de Ventas, Presupuestos de Compra de Materiales, Planes de Propaganda a Corto Plazo, Reabastecimiento de Inventarios y Nómina de Empleados, etc.

Para que los programas de planeación estratégica sean efectivos requieren de una revisión, evaluación y retroalimentación continua, para asegurar que se estén realizando de la manera que se diseñó. Si los resultados no van de acuerdo a lo planeado, el gerente será responsable de encontrar la razón y realizar la retroalimentación pertinente. El resultado de estas evaluaciones y retroalimentaciones son importantes ya que sirven como base para la implementación de nuevos planes estratégicos en el futuro.

9.2 MODELO DE FRED DAVID

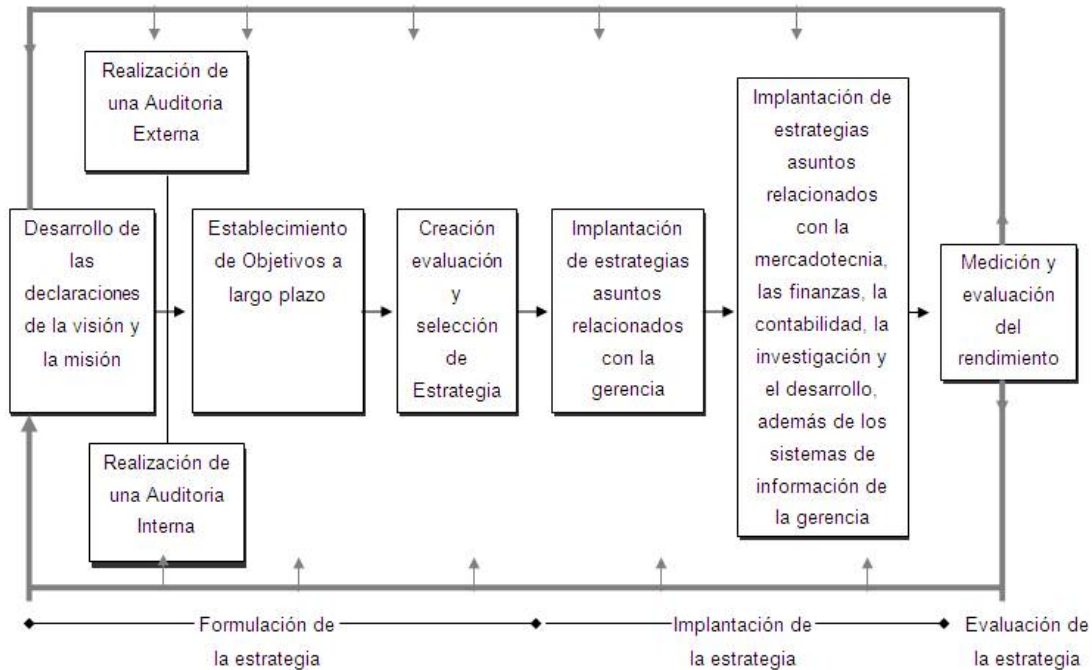


Ilustración 3. Modelo Fred David

Según el libro Administración Estratégica, escrito por David, el cual plantea una forma de hacer un Análisis estratégico. Está se compone en tres momentos importantes. El primero de ellos es la formulación de la estrategia, en el cual se encuentra el desarrollo de las declaraciones de misión y visión, que hace referencia al punto de partida de lo que es hoy la empresa y hacia donde queremos llegar; ya que en base al propósito y razón de ser de la organización es que hay que formular, implementar y evaluar las estrategias, planes y prioridades de la organización.

El siguiente paso es ejecutar una auditoria externa, que consiste en hacer una lista limitada de las oportunidades y amenazas a las cuales la empresa está expuesta, de esta forma crear estrategias que le permitan aprovechar para obtener beneficios o por el contrario crear estrategias que disminuyan o eviten el impacto de las amenazas. Las fuerzas externas a las que se enfrenta la organización el autor las clasifica en 5 que son: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y por ultimo fuerzas competitivas.

Después de realizar una auditoria externa David sugiere hacer una auditoria interna que consiste en hacer una lista de las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de la organización; de esta forma desarrollar estrategias que permitan superar las debilidades detectadas para transformarlas en fortalezas o ventajas competitivas. Teniendo todo lo anterior el paso a seguir es establecer objetivos a largo plazo que pueden ser estratégicos o financieros, los cuales tienes que cumplir con ciertos requisitos para que estén bien formulados David dice que deben de ser medibles, desafiantes, comprensibles, jerárquicos cuantitativos, alcanzables, realistas y que sean congruentes a través de todos los departamentos de la organización.

Por ultimo para terminar con la primera etapa de formulación de la estrategia se encuentra la creación, evolución y selección de la estrategia. Al existir diversidad de alternativas, es sumamente importante que se realizar una evaluación que

permita conocer las ventajas, desventajas, beneficios, costos para seleccionar las estrategias que resulten más atractivas.

El segundo momento es la implementación de la estrategia que está dividido en dos pasos. El primero es implementar estrategias de temas de administración y operaciones; el segundo es implementar estrategias en temas de marketing, finanzas, contabilidad, I&D, estos necesitan del apoyo continuo de los directivos y empleados pues el éxito de una estrategia no solo depende de una buena formulación, sino que es un ejercicio continuo entre la formulación e implementación.

El tercero y último momento es la evaluación de la estrategia, que consiste en medir y evaluar el rendimiento. Esto es fundamental ya que permite medir el progreso o retroceso en cuanto a las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades. También permite estar rediseñándose a medida que las estrategias se vayan desarrollando, para aplicar medidas correctivas proactivas y no reactivas. Este modelo también tiene en cuenta la ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental, estos aspectos cada vez cogen mayor importancia dentro de las organizaciones creando ventajas diferenciadoras.

9.3 MODELO LABORATORIOS BAXTER S.A.

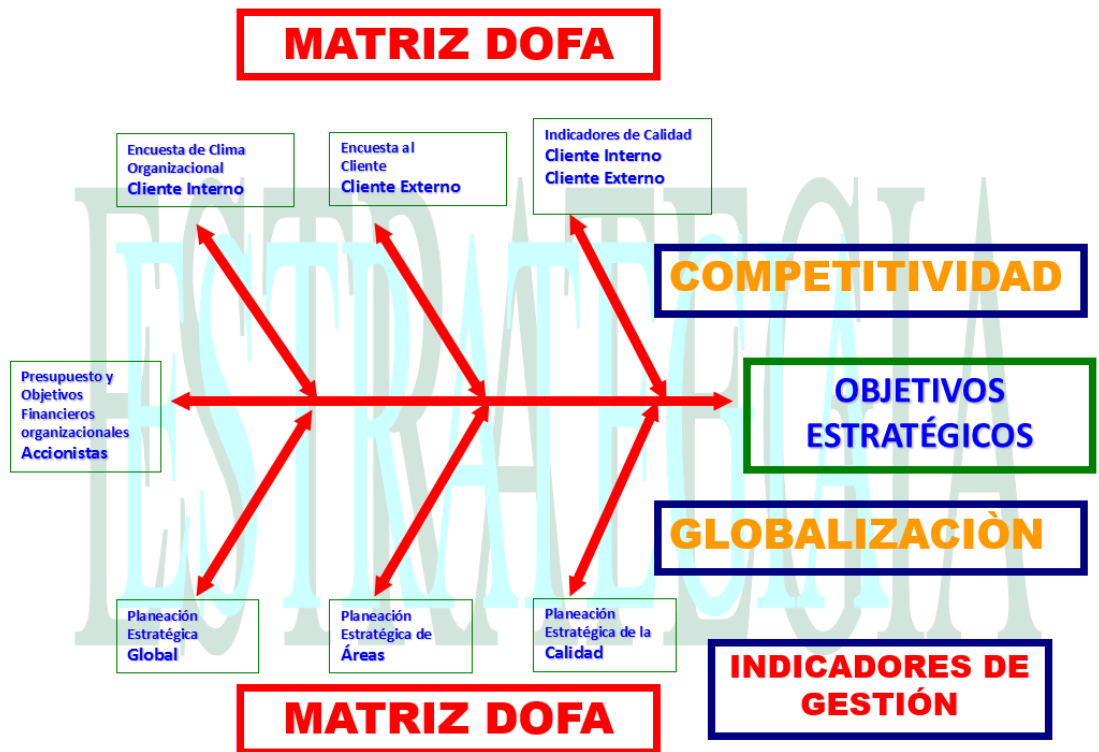


Ilustración 4. Modelo Laboratorio Baxter

El modelo de Laboratorios Baxter es un modelo basado un diagrama de causa-efecto. Este diagrama es conocido como diagrama de Ishikawa.

El modelo de Ishikawa fue un modelo propuesto por Kaoru Ishikawa (1915 -1989), químico industrial japonés y administrador de empresas experto en el control de calidad. Es considerado como el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, esto queda en evidencia al inventar el diagrama Espina de Pescado o diagrama de causa efecto. Este grafico ayuda a las personas a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, es un diagrama

idóneo para visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

El Diagrama Ishikawa consiste o está compuesto por un recuadro (cabeza) el cual va seguido de una línea principal (columna vertebral). A partir de la columna vertebral salen unas 4 o más líneas formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea el número de causas necesarias. Los pasos para construir teóricamente este diagrama son los siguientes:

1. Identificar el problema.
2. Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema.
3. Identificar las causas.
4. Analizar y discutir el diagrama.

Como muchos, este modelo presenta sus contraindicaciones, uno de los fallos más comunes a la hora de usar el diagrama causa-efecto es tomar como reales las causas que aparecen, es decir, no se contrarresta la información obtenida en el diagrama con los datos y situaciones reales de la organización. Es por este motivo de que no es muy conveniente utilizar y comenzar la construcción de este diagrama hasta no haber analizado las situaciones reales que presenta la organización respecto al problema en cuestión.

Como se puede observar los tres modelos buscan realizar la planeación estratégica con el fin de generar un bienestar a futuro para la empresa, si bien difieren en el punto a concentrarse es claro que la empresa debe realizar un diagnóstico que determine cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

El modelo de George Steiner se basa en unos propósitos socioeconómicos de la organización, es partir de estos propósitos que la empresa debe hacer su análisis, ya que solo a partir de lo que la empresa desea generar económicamente para sí misma y un bienestar social, es que debe empezar a realizar su planeación estratégica.

Por otro lado Fred David, nos dice que la planeación estratégica debe ser un proceso que comprometa todas las partes que tienen influencia sobre la empresa, tanto externas como internas, de esta forma la empresa abarca todos los aspectos que afectan el operar de la empresa. Al recolectar la información la organización es capaz de formular objetivos estratégicos que le permitan tomar las oportunidades que el mercado ofrece, y fortalecer las debilidades que tiene.

10 PROPUESTA DE MODELO

Después de realizar el análisis de cada uno de los tres modelos de planeación estratégica, modelo de David, modelo de Steiner y modelo espina de pescado (laboratorios Baxter), se desarrollara un modelo propio donde se incluyan los puntos fuertes de los modelos anteriores, esto con el fin de obtener un modelo

integro que permita realizar un estudio detallado de la organización y del entorno donde opera, reconociendo las ventajas competitivas de la misma y creando y aplicando objetivos estratégicos realistas, medibles y alcanzables.

Se inicia indagando acerca de la cultura y valores de la organización, pues estos definen las relaciones entre los miembros de la empresa y sirven como base para la elaboración de la misión, la razón de ser de la organización. A continuación se realiza la investigación de los propósitos socioeconómicos de los grupos de interés, todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por tanto tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de estas (Freeman, 1983), teniendo los propósitos definidos de cada grupo de interés, se procede a elaborar la visión de la empresa, estableciendo con claridad y objetividad hacia donde se dirige la organización a largo plazo.

Después se debe analizar el modelo de negocio, el cual permite conocer cómo opera la organización y cuál es su lógica económica, se debe hacer énfasis en los clientes internos y externos, luego se analizan los factores tanto internos como externos que afectan la organización y para finalizar compilamos los resultados de los análisis en una matriz DOFA ampliada.

Se extrae de la matriz las ventajas competitivas de la organización que aporten a alcanzar la visión, y con ellas se elaboran los objetivos estratégicos. Cada uno de los objetivos estratégicos que se plantean, se llevan a la ejecución gracias a las

acciones estratégicas, las cuales son pequeñas tareas que se deben cumplir en un periodo de tiempo determinado y esta deben tener indicadores de desempeño objetivos, prácticos y medibles.

Para finalizar, y con el fin de ejercer control sobre las actividades, se debe evaluar el proceso contantemente, de encontrar irregularidades, modificarlo y realizar una retroalimentación del proceso. Lo más importante es comunicar al personal de la estrategia a implementar, las responsabilidades de cada uno y como estos pueden aportar al proceso.

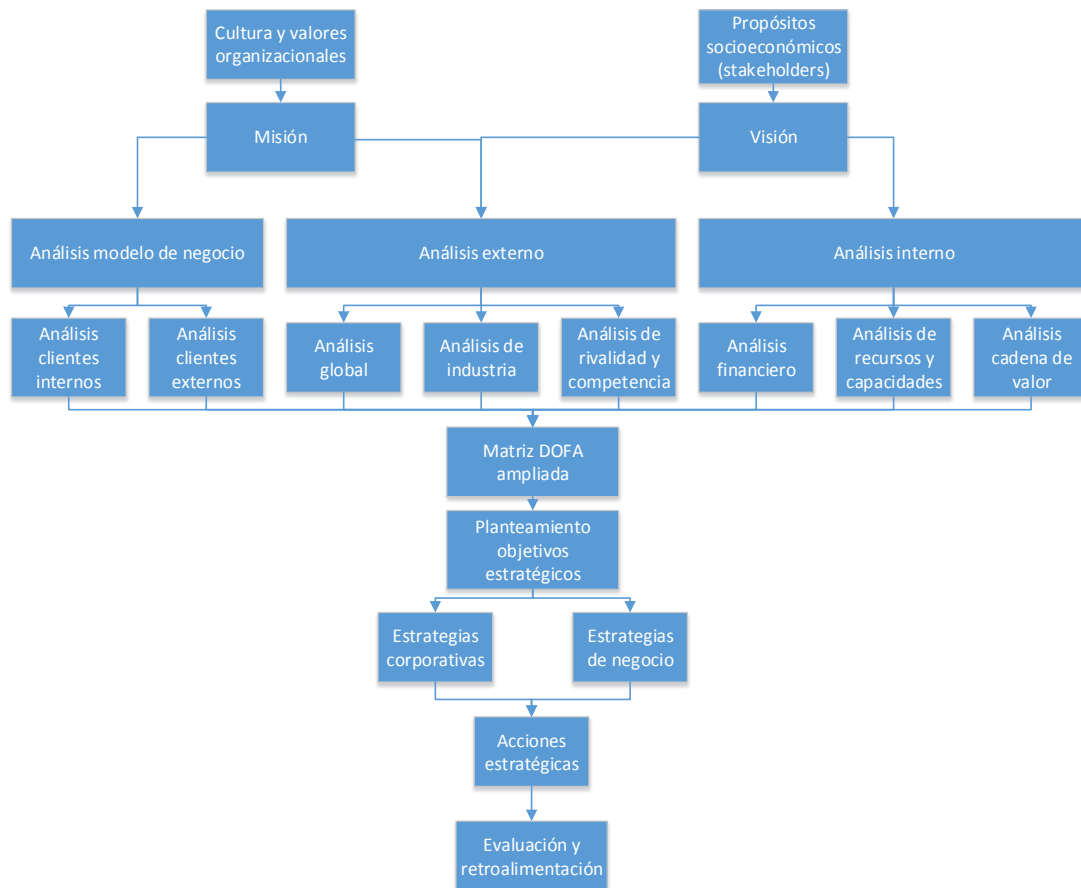


Ilustración 5. Modelo Propio

11 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

En las empresas es de vital importancia desarrollar un análisis estratégico de los factores externos que puedan afectar la estructura, el funcionamiento o la identidad de la organización. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Las fuerzas políticas, legales, económicas, tecnologías, y sociales tanto del entorno local de la organización como de un entorno global deben tenerse en cuenta para el análisis en tiempo presente como para lo que se pronostica en un futuro.

La herramienta PEST, ayuda a identificar los factores o cambios que se dan a nivel global y que afectan a la organización, facilitando la realización de estrategias para adaptarse eficazmente a las realidades del entorno. El análisis Pest asegura que el rendimiento de la empresa este alienado positivamente con las fuerzas de cambio que estén afectando el entorno empresarial (Bittan M.), esta herramienta se ha modifíco incluyendo en su análisis los factores ambientales y legales.

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Normativa y protección medioambiental	Crecimiento económico	Distribución de la renta	Gasto en investigación de la Administración
Políticas fiscales	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía	Prioridad otorgada por la industria a los avances
Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste	Gasto público	Movilidad laboral y social	Nuevas invenciones y desarrollo
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	Políticas en materia de Desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia Tecnológica
Legislación en materia de empleo	Tributación	Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica
Organización y actitud de la Administración	Tipos de cambio	Educación	Uso y costos de la Energía
Estabilidad política	Etapa del ciclo empresarial	Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad	(Cambios en) Internet

Ilustración 6. Factores PEST

12 TENDENCIAS ESTRATEGIAS

Actualmente algunas de las fuerza globales que están modificando la estrategia de las organizaciones son las relacionadas con las prácticas de RSE y con la globalización y las tecnologías.

- La gran mayoría de organización han aceptado su responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad, ya sea por voluntad propia, por presión del gobierno y las leyes que estos imponen, o como estrategia de marketing, incorporando tecnologías limpias, elaborando productos amigables con el medio ambiente o en otros casos concientizando a la población sobre el cuidado y protección de la naturaleza y sus recursos.

Hoy en día, las empresas están conscientes de que su éxito comercial no depende únicamente de los beneficios financieros actuales que obtienen, sino que estas deben contribuir al desarrollo sostenible y sustentable del entorno donde operan, garantizando la protección del medio ambiente y fomentando la responsabilidad social, en un intento de garantizar un futuro favorable a la organización.

- Las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC's, actualmente desempeñan un papel fundamental en todas las áreas de una organización, puesto que ayudan a mejorar las principales áreas de la administración (planeación, organización, dirección y control) permitiendo tomar las mejores decisiones estratégicas y el momento adecuado para lograr los objetivos de la organización.

Estas están presente en todas las áreas funcionales de las organización, como contabilidad y finanzas, recursos humanos, logística, calidad comercial, marketing, etc. Gracias a su flexibilidad y adaptabilidad a cada tipo de negocio, son fundamentales para la recolección de información mejorando los procesos de las empresas y brindándoles una ventaja competitiva en el mercado.

13 EMPRESAS DE OBJETO DE ESTUDIO

13.1 DESCRIPCION

13.1.1 Centro comercial Unicentro

Unicentro Cali es un centro comercial de la ciudad colombiana de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca. Al igual que los demás centros comerciales de la marca Unicentro, fue construido por Pedro Gómez y Cía. Tiene actualmente un área total de más de 137,200 m² y más de 115,500 m² construidos, de los cuales 65.000 m² corresponden al área comercial. Cuenta con más de 390 locales comerciales, 182 oficinas y 2,800 espacios de estacionamiento para automóviles.

A partir del 2011 se dio inicio a la remodelación total de todas las áreas construidas de Unicentro; obras que se terminarán en el 2014. Se efectuó igualmente la remodelación con arquitectura bioclimática y sus más de 100,000 visitantes diarios ya gozan de este beneficio. Se incorporaron en el diseño los pasos de las ramas y brazos de la extensa vegetación a través de los cielos y cubiertas para no cercenar ninguno, manteniendo como principio esencial del proyecto el respeto por la naturaleza y el entorno.

Visión

Convertirse en una experiencia social, cultural y ambiental única es la apuesta de Unicentro Cali. La ciudadela Comercial más importante de la región, concebida desde sus inicios en armonía con el medio ambiente, es el hogar de 497 árboles vivos, entre ellos árboles centenarios como samanes y chiminangos, y más de siete especies de palmas como gualanday y manillas.

Misión

Desde su nacimiento en 1981, Unicentro Cali se ha posicionado como un espacio en que los clientes y visitantes lo encuentran todo: la mejor oferta comercial de la ciudad, espacios de integración familiar, actividades culturales y lúdicas, naturaleza y mucha diversidad

13.1.2 Belleza Express S.A.

Belleza Express S.A. fue creada en 1990 y hoy es conocida como una de las más grandes y prestigiosas compañías dentro de la Categoría de productos de Salud y Belleza. Comercializa sus productos a través de todos los canales de distribución como: Hipermercados, supermercados, droguerías, farmacias, proveedores de productos para la salud, distribuidores y vendedores.

Misión

Belleza Express es una empresa innovadora y dinámica que construye y comercializa marcas líderes o reconocidas de cuidado personal y medicamentos de venta libre, que brindan protección, bienestar, experiencias positivas y un valor superior al consumidor masivo a lo largo de su vida.

Visión

Belleza Express será una empresa Colombiana preferida por sus clientes y consumidores por su capacidad para innovar y construir marcas líderes y diferenciadas. Será reconocida por su responsabilidad ética y social, altamente valorada por sus colaboradores como una compañía con alma y como uno de los mejores lugares para trabajar en el país, y generará valor a sus grupos de interés.

13.2 NECESIDADES

13.2.1 Centro comercial Unicentro.

Al visitar el centro de desarrollo del centro comercial Unicentro Cali, se pudo determinar que su mayor necesidad era la de conocer el estado actual del clima organizacional dentro de la empresa, ya que este tipo de planeaciones estratégicas no se habían implementado. La propuesta que se le hizo a Unicentro Cali fue la de aplicar una encuesta de clima organizacional y hacer una retroalimentación de los resultados para crear objetivos estratégicos que permitan solucionar los problemas o mejorar el clima organizacional de la empresa.

Cronograma Unicentro	
Actividad	Fecha
Primera cita con Unicentro	lunes, 13 de abril de 2015
Propuesta de formulario de clima organizacional a Unicentro	miércoles, 22 de abril de 2015
Revisión y retroalimentación del formulario por parte de Unicentro	viernes, 08 de mayo de 2015
Propuesta final del formulario	viernes, 15 de mayo de 2015
Prueba piloto	viernes, 22 de mayo de 2015
Resultado prueba y reevaluación del formulario	viernes, 29 de mayo de 2015

13.2.2 Belleza Express S.A.

Belleza Express es una empresa que desde su fundación ha presentado un alto crecimiento y expansión, exportando sus productos en la actualidad a más de 15 países. Esta vez, por su necesidad de adentrarse un poco en la mente del consumidor y saber su grado de satisfacción con los productos y servicios

adquiridos, nos ha brindado la oportunidad de realizar estas investigaciones y ayudarles a plantear indicadores de gestión que determinen y den soporte a un buen servicio prestado.

Cronograma Belleza Express	
Actividad	Fecha
Primera cita con Belleza Express	martes, 14 de abril de 2015
Propuesta de formulario de satisfacción al cliente a Belleza Express	miércoles, 29 de abril de 2015
Revisión y retroalimentación del formulario por parte de Unicentro	viernes, 15 de mayo de 2015
Propuesta final del formulario	viernes, 22 de mayo de 2015
Prueba piloto	viernes, 29 de mayo de 2015
Resultado prueba y reevaluación del formulario	martes, 14 de abril de 2015

13.3 CONCEPTUALIZACIÓN

13.3.1 Clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y

directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

13.3.2 Servicio al cliente

En la actualidad el servicio al cliente juega un papel fundamental en la creación de valor y en la ventaja competitiva de una empresa. El servicio al cliente tiene que ver con todas las actividades y aspectos que intervienen en la relación empresa – cliente. En la actualidad es indispensable brindar un buen servicio y atención, y es que en ocasiones es mucho más costoso perder un cliente que atraer nuevos clientes, y esto se debe a la publicidad voz a voz que el cliente insatisfecho puede generar en contra de la empresa.

El servicio al cliente no es un área independiente, no es algo ajeno a las otras áreas de la organización, este es un aspecto que toca a todas las áreas de una empresa. De ahí su importancia en la actualidad pues incide directamente en la reputación de una empresa, su capacidad de atraer nuevos clientes, aumentar sus ventas y ser reconocida por el valor que genera a la experiencia del producto o del servicio ofrecido.

Las empresas en la actualidad se están enfocando en conocer mucho más al cliente como individuo, creando bases de datos, estudios e investigaciones de mercado, las cuales brindan información valiosa para generar estrategias para construir relaciones redituables con los clientes, por medio de promociones, descuentos y artículos preferenciales y personalizados.

Es por esta razón y circunstancias que Belleza Express S.A nos ha dado la posibilidad de trabajar con ellos y realizar un estudio de satisfacción del cliente, donde mediremos la percepción que tiene el cliente del producto y servicio, el grado de satisfacción del cliente por los productos consumidos y el grado de disposición a volver a consumir el mismo producto. Para la correcta medición de estos aspectos, hemos realizado junto con la empresa, una encuesta de Servicio al cliente, donde se realizó una prueba piloto a 10 de sus últimos clientes, para corregir errores y poner a prueba el modelo de encuesta. Los resultados obtenidos en esta investigación están en este trabajo a continuación.

14 CONCLUSIONES

El análisis estratégico constituye un pilar importante en el direccionamiento de la organización en camino al cumplimiento de su visión empresarial. El análisis del servicio al Cliente y el análisis de clima organizacional son factores que hacen parte de ese análisis estratégico los cuales permiten plantear indicadores y objetivos claros de medición.

Con la realización de las pruebas piloto en Belleza Express y en el Centro Comercial Unicentro obtuvimos un escenario diagnóstico de la situación actual de cada empresa, esto nos permitió acomodar indicadores y agregar objetivos relevantes al estudio. Estos resultados de las pruebas piloto nos dan una base y un punto de partida del comportamiento que pueden tener el resto de los clientes de la muestra investigada.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura y satisfacción del cliente es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

15 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control. -- (S.L): (S.N), 1992.
- Fred R. David. (2003). conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. México: PEARSON.
- Fundación Fórum Ambiental. (2002). Situación actual y tendencias. En Empresa y medio ambiente ("pp."1-100). Barcelona: Propiedad de Fundación Fórum Ambiental.
- Gallego, Jesús Felipe. El reloj de la excelencia / Jesús Felipe Gallego. -- ITQ 2000. Área de calidad del producto turístico, MINTUR, 1996.
- George A. Steiner. (1998). Planeación Estratégica: lo que todo directivo debe saber. México: CECSA.
- Gestión de la Calidad y elementos de los sistemas de la calidad. Orientación para los servicios.-- En: ISO 9004 - 2. -- 2da de.-- (S.L): (S.N), 1993.
- Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hampton, R David. 1989. Administración. Mc Graw Hill.
- Hayes, Bob E. Como medir la satisfacción del cliente / Bob E Hayes. -- Barcelona: Editorial Gestión 2000, Segunda edición, 1995. -- 21-49 p.
- Henry Mintzberg. (1993). En el proceso estratégico conceptos y casos ("pp."12-22). México: Pretince Hall.

- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. 1988. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 80, "pp."86-92.
- Michael Porter. (1985). Estrategia competitiva. México: CECSA.
- Noda Hernández, Marcia (1997): Procedimiento metodológico para medir la Satisfacción del Cliente. Holguín; Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Salvador Hernández, Yudith y otros. (2003). Diseño y aplicación de un programa para el estudio de Satisfacción del Cliente en el Hotel SuperClubs Breezes Costa Verde. Tesis de pre grado. Holguín; Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Watson, Greg (April 2004). The Legacy Of Ishikawa. Quality Progress 37 (4): "pp." 54–57.

16 ANEXOS

16.1 ENCUESTAS

16.1.1 CENTRO COMERCIAL UNICENTRO

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Plan estratégico UNICENTRO

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el ambiente de trabajo en la empresa.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo). Tienes la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres.

1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo
4. No Aplica (N/A)

	PREGUNTAS	1	2	3	N/A
	EMPRESA				
1	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo				

2	En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.				
3	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros				
4	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.				
5	Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.				
6	En esta Organización, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.				
7	Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.				
8	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo				
9	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo				
10	Me gusta mi trabajo				
11	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.				
12	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho				
13	El trabajo que hago es importante para el futuro de la empresa y la sociedad				
14	Nuestros clientes externos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros				
15	Nuestros clientes internos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros				
16	En esta organización valoran mi trabajo				
17	Conozco mi cliente final				

18	Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.				
19	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo				
20	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo				
21	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo				
	PUESTO DE TRABAJO				
22	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor				
23	Soy responsable del trabajo que realizo				
24	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento				
25	Conozco las exigencias de mi trabajo				
26	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.				
27	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales				
	EQUIPO DE TRABAJO				
28	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.				
29	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.				
30	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.				
31	Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.				
32	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Organización.				
33	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.				

34	Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.				
35	Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.				
36	Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.				
37	Mi superior inmediato maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.				
38	Mi superior inmediato está disponible cuando lo requiero.				
39	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.				
40	Mi superior inmediato respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él.				
41	Mi superior inmediato me motiva a mejorar mis capacidades o educación.				
42	Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes				
43	Mi superior inmediato se enfoca en hacer bien las actividades indicadas.				
44	Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.				
45	Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.				
46	Mi superior inmediato garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo.				
47	Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.				

48	Mi superior inmediato me dice cuando debo mejorar mi trabajo.				
49	Mi superior inmediato me informa cuando hago bien mi trabajo.				
50	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.				
51	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.				
52	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo				
53	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.				
54	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
55	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo				
56	Recibo información con regularidad que me permite conocer lo que sucede en la PGR				
57	Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo.				
58	Existe muy Buena comunicación con mi superior inmediato.				
59	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.				
	PRESIÓN				
60	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
61	Mi Organización es un lugar relajado para trabajar.				

62	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.				
63	Me siento como si nunca tuviese un día libre.				
64	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.				
65	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo				
	APOYO				
66	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo				
67	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito				
68	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				
69	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.				
70	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				
71	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.				
72	La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)				
	RECONOCIMIENTO				
73	Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato				
74	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				

75	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.				
76	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
77	Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido				
78	Las promociones se las dan a quienes se las merecen				
79	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.				
80	Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la Organización				
81	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado				
82	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.				
	EQUIDAD				
83	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.				
84	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				
85	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.				
86	Mi jefe no tiene favoritos				
87	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.				
	INNOVACIÓN				

88	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.				
89	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas				
90	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.				
91	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.				
92	Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.				
93	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.				
94	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.				

Genero:

- a) Hombre
- b) Mujer

Edad:

- a) Menor de 25 años
- b) Entre 25-35 años
- c) Entre 36-45
- d) Entre 46-55
- e) 56 ó más

Antigüedad en la Compañía:

- a) 2 años o menos
- b) De 3 a 5 años

- c) De 6 a 10 años
- d) De 11 a 15 años
- e) Más de 15 años

Departamento:

16.1.2 BELLEZA EXPRESS S.A.

CONTROL	
NOMBRE:	_____
DIRECCION:	_____
TELEFONO:	_____

1. ¿Es usted cliente de Belleza Express S.A.?

SI	01	Continúe con la pregunta 2
NO	02	Fin de la encuesta

2. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de Belleza Express S.A.?

más de 1 año	01	Continúe con la pregunta 3
menos de 1 año	02	Fin de la encuesta

3. ¿Cuántas veces ha comprado en Belleza Express S.A. en el último mes?

Más de #	01	Continúe con la pregunta 4
Menos de #	02	Fin de la encuesta

4. ¿Qué productos compra usted habitualmente a Belleza Express S.A.?

5. ¿Compra usted estos productos a otros proveedores?

PRODUCTO	PREGUNTA 4 COMPRA A Belleza	PREGUNTA 5 COMPRA A OTRAS
----------	--------------------------------	------------------------------

	Express S.A.	EMPRESAS
	01	01
	02	02
	03	03
	04	04
	05	05
	06	06
	07	07
	08	08

6. Entre 1 y 5, donde 5 es Excelente y 1 Muy Deficiente, que calificación general le da a Belleza Express S.A., teniendo en cuenta sus productos, servicios, atención, etc.

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Deficiente	Ns/Nr
5	4	3	2	1	6

7. ¿Porque razón califica usted _____

1 o 2 mal a Belleza Express S.A., cuáles son sus debilidades?

3 o 4 regular, en que puede mejorar?

5 bien, cuales con sus ventajas?

8. Ordene según la importancia que usted le da a los siguientes factores cuando escoge los productos y/o servicios que compra en Belleza Express S.A.

	Registre orden de mención
Calidad	
Precio	
Oportunidad en la entrega	
Atención y trato	
Asesoría	
Disponibilidad	
Otro. ¿Cuál?	

9. Se le mostrara una descripción de las áreas y factores en que podemos dividir los servicios de Belleza Express S.A. Por favor califique a Belleza Express S.A. por su eficiencia en cada una.

Área 1. PRODUCTO. Hace relación a la calidad, presentación, disponibilidad, etc.					
¿Cómo califica los productos de Belleza Express S.A.?					
<input type="text"/>					
FACTOR	CALIFICACION				
	Excele nte	Buen a	Regul ar	Deficien te	Muy Deficien te
cumplimiento en las medidas y diseños del producto	05	04	03	02	01
las características del producto responden a sus expectativas	05	04	03	02	01
los materiales usados son los más	05	04	03	02	01

apropiados para sus necesidades					
presentación y pulcritud del producto	05	04	03	02	01

Área 2. NIVEL TECNICO. Hace relación a la información clara, asesoría, comunicación con el cliente, etc.

¿Cómo califica los productos de Belleza Express S.A.?

FACTOR	CALIFICACION				
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
conocimiento de los productos y servicios	05	04	03	02	01
asesoría personalizada	05	04	03	02	01
seguimiento de sus necesidades	05	04	03	02	01
comunicación de cambio de precios en productos	05	04	03	02	01

Área 3. SERVICIO. Hace relación a la amabilidad, profesionalidad, respeto, etc.

¿Cómo califica los productos de Belleza Express S.A.?

FACTOR	CALIFICACION				
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
nivel de comprensión de sus necesidades	05	04	03	02	01
agilidad en la toma de sus pedidos	05	04	03	02	01

cumplimiento del horario de atención	05	04	03	02	01
respuesta efectiva a sus inquietudes	05	04	03	02	01

Área 4. DISTRIBUCION. Hace relación a la cumplimiento de pedidos, tiempos de entrega, pedidos sin errores, etc.

¿Cómo califica los productos de Belleza Express S.A.?

FACTOR	CALIFICACION				
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
cumplimiento de la entrega	05	04	03	02	01
rapidez en la entrega	05	04	03	02	01
entrega sin errores	05	04	03	02	01

Área 5. FACTURACION. Hace relación al precio, facturación sin errores, créditos, cobros, etc.

¿Cómo califica los productos de Belleza Express S.A.?

FACTOR	CALIFICACION				
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
rapidez en la entrega de facturas	05	04	03	02	01
rapidez en la entrega de cotizaciones	05	04	03	02	01
respeto a los precios convenidos	05	04	03	02	01
flexibilidad en los cobros	05	04	03	02	01
precio equitativo para todos los	05	04	03	02	01

clientes					
información al día sobre estados de las cuentas	05	04	03	02	01

10. Revise las áreas, si en alguna se calificó con menos de 3, pregunte porque tal calificación.

No hay ninguna fuente en el documento actual.	CALIFICACION	RAZONES DE LA CALIFICACION

11. ¿Cómo considera usted los precios de Belleza Express S.A. con respecto a la competencia?

Altos	01
Iguals	02
bajos	03

12. Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el servicio y atención al cliente en Belleza Express S.A.
