



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA INRESA

AUTOR(ES)

ISABELA GONZALEZ ROSERO

GABRIEL FELIPE DÍAZ DUQUE

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

Contenido

Resumen	4
Abstract.....	4
Palabras claves.....	4
Key Words.....	4
Metodología.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Marco teórico.....	5
Planeación estratégica.....	5
Qué es misión	7
Qué es visión	7
Ventaja competitiva	9
Modelos de planeación estratégica	9
Balanced Scorecard:	9
Mapa estratégico:.....	10
Análisis DOFA:	10
Análisis PEST:.....	11
Análisis de brechas (Gap Analysis):.....	11
Blue Ocean Strategy:	11
Análisis Porter de las cinco fuerzas:.....	12
Análisis de capacidades VRIO:	12
Modelo que utiliza Baxter	13
Modelos por escenario	14
Modelo de planificación estratégica de Fred David.	15
Modelo de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bru.....	16
Cuadro Comparativo modelos estratégicos	18
Indicadores de gestión	19
Caracterización de los indicadores de gestión	20
Indicadores actuales de la empresa.....	20
Trabajo de campo	21
Matriz DOFA.....	21

Encuesta de clima organizacional.....	21
Encuesta clima organizacional de la empresa INRESA.....	22
Ficha técnica.....	26
Resultados encuesta clima organizacional	26
Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional	34
Encuesta de servicio al cliente.....	35
Encuesta servicio al cliente de la empresa Inresa.....	35
Ficha técnica.....	36
Resultados encuesta servicio al cliente.....	36
Análisis de los resultados	38
Nuevos indicadores de la empresa Inresa.....	39
Aprendizajes	40
Referencias bibliográficas	41

Resumen

En este documento exponemos como la teoría de la planeación estratégica, se aplica dentro de las empresas propias y/o familiar, enfocándonos en este caso particular en INRESA una empresa que lleva muchos años en el mercado de elementos de protección industrial siendo el aliado de muchas empresas nacionales e internacionales protegiendo con sus productos de calidad a los colaboradores de sus clientes.

El trabajo contempla un marco teórico sobre un acercamiento a todo lo que es un proceso de planeación estratégica. También se realizó un trabajo de campo consistente de unas encuestas de clima organizacional, de servicio al cliente, generación de objetivos estratégicos y sugerencia a la empresa sobre la estrategia que debe llevar a cabo para conseguir los principales objetivos estratégicos.

Abstract

In this document we expose, how the strategic planning, applies in owns and/or family companies. In this case we are going to talk about INRESA a company that sells Personal protective equipment (PPE) being an allied for national business and international, taking care with their products of the life of the employees of their clients.

The work contemplates a theoretical framework on an approach to all that is a process of strategic planning. We also carried out a field work consisting of a survey of organizational climate, customer service, generation of strategic objectives and suggestions to the company on the strategy to be carried out to achieve the main strategic objectives.

Palabras claves

Planeación estratégica, modelos de planeación estratégica, encuesta de clima organizacional, encuesta servicio al cliente, Indicadores de gestión, Matriz DOFA.

Key Words

Strategic planning, strategic planning models, organizational climate survey, customer service survey, management indicators, SWOT analysis.

Metodología

Investigación bibliográfica, internet y libros

Trabajo de campo

- Encuestas de clima organizacional y de servicio al cliente

Análisis de la información

Objetivo general

Planeación estratégica de la empresa INRESA.

Objetivos específicos

- Marco teórico de todo lo que es un proceso de planeación estratégica.
- Investigar y analizar los modelos más importantes de planeación estratégica.
- Realizar un estudio del entorno interno y externo de la empresa.
- Diseñar, aplicar y evaluar encuestas de clima organizacional y servicio al cliente, analizar los resultados y establecer recomendaciones.
- Realizar una matriz DOFA.
- Realizar una propuesta de indicadores de gestión.
- Definir la estrategia más adecuada para la implementación de los objetivos.

Marco teórico

Planeación estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite que se establezca qué se debe hacer y el camino que las organizaciones tienen que recorrer para alcanzar las metas pronosticadas, sin dejar de lado los cambios y demandas que impone su entorno. Por lo tanto, es una herramienta fundamental que se usa en el momento de tomar decisiones dentro de las organizaciones. Esta es un ejercicio que sirve para formular y establecer los

objetivos de la organización; principalmente los planes de acción que van a llevar a que se alcancen estos objetivos.

La Planeación Estratégica brinda un marco real para que, todos en la organización (líderes y miembros de la organización), entiendan y puedan evaluar la situación en la que se encuentra la organización. Por lo cual, se puede alinear a todo el equipo para que empleen un lenguaje en común basándose en la misma información, ayudando a que emerjan nuevas alternativas que sean provechosas y den valor para la organización. El plan estratégico de una organización establece el qué hacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro.

Permite que la organización actúe de forma proactiva y no reactiva:

- Da a todo el equipo un sentido de dirección.
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio.
- Aumenta la permanencia en el tiempo del negocio.
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito.
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva.
- Permite tomar mejores decisiones.
- Incrementa la eficiencia operacional.
- Identifica y establece prioridades para la organización.
- Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.

- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.
- Fomenta una buena actitud hacia el cambio.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

Qué es misión

La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el Por qué haces las cosas, la misión se trata del Qué cosas haces. Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores.

Misión INRESA:

Cuidamos la vida con seguridad y energía, mediante la comercialización de equipos para redes eléctricas, elementos de seguridad industrial y Servicios de ingeniería, soportados en un talento humano competente y comprometido en la satisfacción del cliente y partes interesadas.

Qué es visión

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y si misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo. También como se imaginan que la vida de sus clientes mejora. Y por último describir qué tipo de organización les gustaría ser, aunque esto es lo menos importante de la visión.

Visión INRESA:

En el 2022 INRESA, habrá logrado posicionarse por sus ingresos entre las 700 empresas del Valle del Cauca, Edición del periódico El País, estará comprometida con el bienestar de su equipo de colaboradores y brindará a sus clientes soluciones integrales que garanticen su plena satisfacción.

Propuesta:

Según la definición de, qué es una visión, hemos propuesto los siguientes cambios en la visión de la empresa INRESA:

En el 2025 INRESA, habrá logrado posicionarse por sus ingresos entre las mejores empresas del Valle del Cauca, estará comprometida con el bienestar de su equipo de colaboradores y brindará a sus clientes soluciones integrales que garanticen su plena satisfacción.

Ventaja competitiva

Cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir.

Tipos de ventajas competitivas:

- Liderazgo en costes: Se compete por tener unos costes más bajos.
- Diferenciación de producto: El precio de venta será más elevado, compitiendo con un producto de mayor calidad.
- Segmentación de mercados: Usa una de las otras dos ventajas competitivas, pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.

La ventaja competitiva de INRESA se fundamenta en la exclusividad en elementos de seguridad industrial y esto le permite que sea el único distribuidor de estos elementos en Colombia, los cuales son traídos de: Brasil, China, entre otros países.

Modelos de planeación estratégica

Balanced Scorecard:



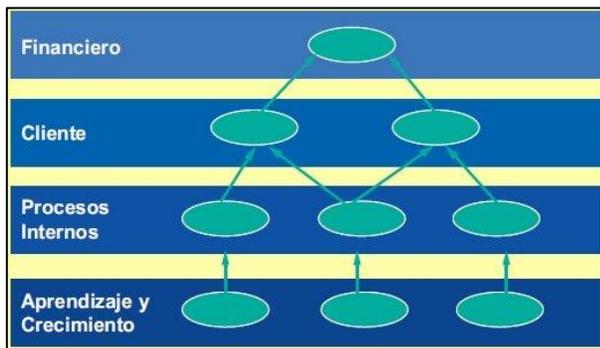
Gráfico 1: Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral es una metodología de Planeación Estratégica que permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cuatro perspectivas clave: La perspectiva

financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Además, organiza la Planeación Estratégica en términos de objetivos, indicadores e iniciativas.

Mapa estratégico:

Gráfico 2: Mapa estratégico.



Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización. El Mapa Estratégico es muy importante para el Balanced Scorecard, sin embargo, no es exclusivo para esta

metodología. Este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender.

Análisis DOFA:



Gráfico 3: Matriz DOFA.

También conocido como el análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) es una herramienta de análisis de una organización que se basa en sus características internas (Debilidades y fortalezas) y sus características externas (Amenazas y

oportunidades). A partir de la evaluación de estas características, el análisis DOFA permite

conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear los objetivos la estrategia futura.

Análisis PEST:

Gráfico 4: Análisis PEST.



Por sus siglas en inglés PEST (Política, económica, sociocultural, tecnológica) pretende analizar el entorno industrial o empresarial de una organización a partir de estos cuatro factores, así, pretende determinar cómo ese entorno podría afectar a la organización. Usualmente el Análisis

PEST se usa dentro de las características externas del Análisis DOFA.

Análisis de brechas (Gap Analysis):

Gráfico 5: Gap Analysis



Este modelo pretende comparar dónde está una

organización actualmente y a dónde pretende llegar. Una vez existe esta comparación, se busca establecer cómo cerrar esta brecha.

Blue Ocean Strategy:

Gráfico 6: Blue Ocean Strategy

Estrategia de Océano Rojo	Estrategia de Océano Azul
Competir en mercados ya existentes	Crear nuevos espacios de mercado
Vencer a la competencia	Volver a la competencia irrelevante
Explotar la demanda ya existente	Crear y capturar nueva demanda
Escoger entre costo y diferenciación	Procurar un mejor costo y una mayor diferenciación

La estrategia Blue Ocean, propone que las organizaciones se desarrollen dentro de un mercado no disputado (mercado de océano azul), en lugar de un mercado

desarrollado o saturado (mercado de océano rojo). Este tipo de estrategia pretende generar valor a partir de que una organización logre ubicarse en un océano azul.

Análisis Porter de las cinco fuerzas:

Grafico 7: 5 fuerzas de Porter



Es un modelo estratégico que establece un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Para este análisis se articulan cinco fuerzas que determinan la intensidad de la

competencia y la rivalidad en la industria. Las cinco fuerzas son: poder de negociación de los compradores o clientes (F1), poder de negociación de los proveedores o vendedores (F2), amenaza de nuevos competidores entrantes (F3), amenaza de productos sustitutos (F4), rivalidad entre competidores (F5).

Análisis de capacidades VRIO:

Grafico 8: Capacidades VRIO



Para elegir qué estrategia competitiva a seguir es muy importante conocer las capacidades que tiene una organización. El análisis VRIO ayuda a identificar con qué armas competir, cuáles es necesario

desarrollar y cuáles son críticas. VRIO, por sus siglas en inglés (Value, Rarity, Imitability, Organization), tiene la finalidad de proporcionar una ventaja competitiva en el mercado a las organizaciones. En el análisis VRIO se listan todos los recursos de una organización que son relevantes para competir en el mercado y se va puntuando hasta qué punto son de valor (V), raros (R), Inimitables (I) y anclados en la organización (O).

Modelo que utiliza Baxter



Gráfico 9: Modelo que utiliza Baxter

El modelo Baxter se centra en analizar los elementos externos e internos de la organización lo cual hace que las organizaciones lleguen a tener una ventaja

competitiva, todo esto se logra medir con indicadores de gestión los cuales funcionan como un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

Modelos por escenario

Escenario 2. Innovación alta Enfoque de redes bajo	Escenario 1. Innovación alta Enfoque de redes alto
Escenario 3. Innovación baja Enfoque de redes bajo	Escenario 4. Innovación baja Enfoque de redes alto

Se trata de una metodología que permite imaginar y describir caminos alternativos que pueden presentarse en el futuro.

Su gran ventaja es que permite anticipar el futuro en un mundo de gran incertidumbre, hacer visible lo invisible, ayudar a romper paradigmas y mapas mentales y entender las consecuencias de las acciones de hoy sobre el futuro. En ese contexto no es un método para solucionar problemas o para predecir el futuro, sino para entender mejor ahora lo que puede ocurrir en el porvenir.

Tampoco es una metodología para definir un futuro deseable., solamente sirve para explorar caminos posibles. A diferencia de esquemas tradicionales, la metodología de la planeación por escenarios se centra en el futuro, explora nuevos rumbos y busca alternativas.

En las discusiones se desarrollan actitudes como las de escuchar las percepciones de los demás, encontrar coincidencias en un clima de tolerancia y respeto, generar confianza, romper estereotipos y llegar a acuerdos en medio de las divergencias.

Consta de 8 pasos básicos:

Paso 1. Identificar el problema o decisión focal.

Paso 2. Identificar los factores clave en el ambiente local.

Paso 3. Identificar las fuerzas conductoras en el ambiente macro.

Paso 4. Clasificar factores clave y fuerzas conductoras por importancia para el éxito de la decisión y por su grado de incertidumbre.

Paso 5. Seleccionar el escenario lógico (el escenario lógico es una serie de ejes a través de los cuales los escenarios eventuales van a diferir).

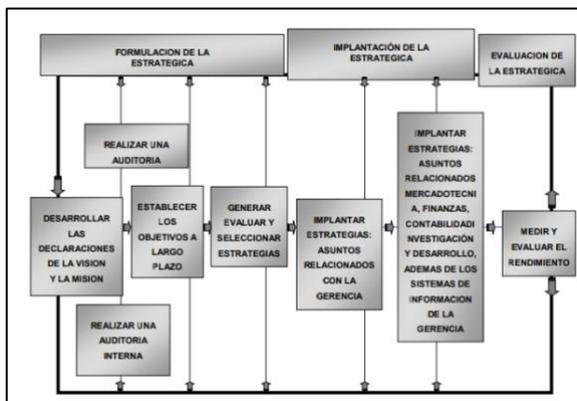
Paso 6. Describir los escenarios.

Paso 7. Identificar las implicaciones de cada escenario sobre el problema focal.

Paso 8. Seleccionar los indicadores y señales principales para monitorear la ocurrencia de los escenarios y el desempeño de la estrategia.

Modelo de planificación estratégica de Fred David.

Gráfico 10: Modelo integral de dirección estratégica. Fuente: conceptos de administración Estratégica



Este modelo se desglosa en tres etapas con sus respectivas fases (Gráfico 10):

Etapa 1. Formulación de la estrategia.

a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.

b. Realización de una auditoría externa e

interna.

c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.

d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

Etapa 2. Implantación de estrategias.

a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, Investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

Etapa 3. Evaluación de la estrategia

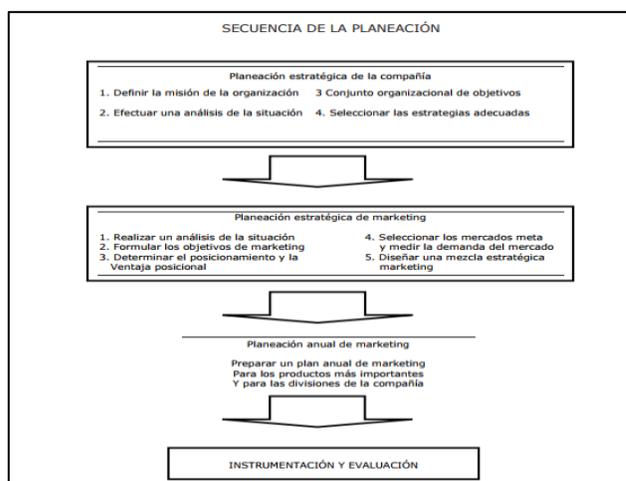
a. Medición y evaluación del rendimiento.

Este modelo establece que las auditorías, tanto externas como internas, dan origen a la elaboración de las matrices de evaluación de factores externos e internos, EFE y EFI respectivamente. La etapa más importante según el autor es la numero 2, ya que implementar la estrategia requiere movilizar todos los empleados de la organización y motivarlos para alcanzar los objetivos propuestos. La última etapa es la adecuada para realizar los cambios que los gerentes consideren necesarios de acuerdo con los resultados obtenidos al implementar las estrategias.

Modelo de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bru

Gráfico 11: Modelo de planeación de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce.

Fuente: Algunos modelos de planeación. Pág. 41.



En este modelo se definen cuatro pasos principales:

- I. La definición de la misión, visión de la organización, debido que influye en la planeación subsecuente.
- II. Realización de un análisis de la situación actual de la empresa, consiste

en la reunión de información de los aspectos específicos internos y externos del negocio.

- III. Fijación de los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo que servirán de base para cumplir con la misión y visión planteada. En esta etapa los empresarios fijarán el rumbo que quieren dirigir su negocio.
- IV. Por último, la selección de estrategias que se representaran en planes de acción detallados para asegurar el alcance y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Independientemente si se trate de una pequeña o mediana empresa las estrategias se eligen para todo el negocio.

Cuadro Comparativo modelos estratégicos

Tipo de modelo	Características	Similitudes	Diferencias
Balanced Scorecard	Permite evaluar el funcionamiento de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.	Importancia del análisis interno y externo de la organización. Plantea indicadores e iniciativas.	La perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional.
Mapa estratégico	Herramienta visual para comunicar el plan estratégico. Desde lo gerencial a todo el equipo.	Importancia del entorno interno. Es un complemento del balanced scorecard.	Es una forma visual de comunicar el plan estratégico en la organización.
Análisis DOFA	Herramienta de análisis de la organización que se basa en las características interna: Debilidades y fortalezas, y las características externas: amenazas y oportunidades.	Importancia del análisis interno y externo de la organización. Permite conocer la situación real de la organización y genera los objetivos para las estrategias futuras.	Se centra en los dos entornos de la organización, tanto interno como externo.
Análisis PEST	Analiza el entorno industrial o empresarial de una organización a partir de cuatro factores: Político, económico, sociocultural y tecnológico.	Importancia del análisis externo. Se utiliza en el análisis Dofa dentro de las características externas.	No tiene en cuenta un análisis interno de la organización, se basa en lo macro o el entorno industrial de la Organización.
Análisis de brechas	Compara dónde está la organización actualmente y a dónde pretende llegar.	Permite conocer la situación real de la organización y sus objetivos.	No genera objetivos para las estrategias futuras. No hace análisis de los entornos internos ni externos.
Blue Ocean Strategy	Propone que las organizaciones se desarrollen dentro de un mercado no disputado.	Crear una ventaja competitiva frente a la competencia. Innovación constante.	No hace análisis del entorno interno ni externo. No genera objetivos para estrategias futuras.
Análisis Porter de las cinco fuerzas	Establece un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y así desarrollar una estrategia de negocio.	Importancia del análisis interno y externo de la organización. Establecer su misión, visión, y valores organizacionales.	Analizar el entorno eficientemente para diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, a las cuales llama "estrategias genéricas".
Análisis VRIO	Ayuda a identificar con qué armas competir, cuáles es necesario desarrollar y cuáles son críticas.	Análisis interno de la organización, en donde miran las debilidades y fortalezas.	No se hace un análisis del entorno externo de la organización.
Modelo de Baxter	Analiza los elementos externos e internos de la organización.	Análisis interno y externo de la organización.	Toma en cuenta todos los componentes de la organización tanto en el entorno interno como en el externo para lograr objetivos estratégicos que logren competitividad y globalización.
Modelo por escenario	Permite imaginar y describir caminos alternativos que se pueden presentar en el futuro.	Llega a acuerdos, busca alternativas y entender las consecuencias de las acciones de hoy sobre el futuro.	Alternativa para explorar caminos posibles que puedan ocurrir en el porvenir. Se centra en el futuro, explora nuevos rumbos y busca alternativas.
Modelo de planificación estratégica de Fred David	Tres elementos principales: Formulación: Desarrollar la misión y visión de la empresa. Análisis instucional que abarca el entorno interno y externo. Ejecución: Matriz de evaluación de factor interno, externo, FODA. Evaluación de estrategias: Herramienta matriz del perfil competitivo. Evaluar las estrategias para su autorizacion e implementación.	Menciona la importancia del alcance de los objetivos. Establecer su misión, visión, y valores organizacionales. Importancia del análisis interno y externo de la organización.	Análisis situacional, donde el entorno interno y externo, se analiza a través de la auditoría. Utiliza herramientas como: La matriz de evaluación del factor interno, matriz de evaluación del factor externo y la matriz del perfil competitivo.
Modelo de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bru	Definir la misión y visión de la organización. Análisis interno y externo de la situación. Establecer los objetivos a corto, mediano o largo plazo. Fijar el rumbo del negocio	Menciona la importancia del alcance de los objetivos. Establecer su misión, visión, y valores organizacionales. Establecer su misión, visión, y valores organizacionales. Importancia del análisis interno y externo de la organización.	Determinan los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y se diseñan estrategias que ayuden a su logro.

Indicadores de gestión

La competitividad de una organización se logra cuando ésta se encuentra bajo un modelo organizacional y todos los elementos que lo conforman. El principal elemento son los indicadores de gestión; estos se pueden definir como: es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área; es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que, puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. Se vuelven vitales dentro de la organización, ya que, con su continuo monitoreo se puede identificar las distintas señales que nacen del desarrollo normal de las actividades y también se establecen las condiciones.

Se debe tener el menor número posible de indicadores que deben garantizar que se cuente con información que sea: real, constante y precisa. Esto debido a que se evalúan los siguientes aspectos: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestal y la incidencia de la gestión. Los cuales son factores que se usan para formar el logro y el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas de un determinado proceso de la organización.

Se utiliza para comparar dos datos y/o cifras; a partir de esto se interpretan y se puede cualificar una acción y dar un análisis más detallado de los aspectos que hay desviaciones. Estos facilitan el control y autocontrol, como también la toma de decisiones dentro de la

organización, mientras se puedan relacionar con cantidad, costos, oportunidad y productividad.

Caracterización de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión tienen como función fundamental reducir drásticamente la incertidumbre, la angustia y subjetividad, mientras que a su vez se va dando el incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

Indicadores actuales de la empresa

- Incrementar las ventas anuales en un 30%
- Lograr un 10% anual en la generación del valor (EBITDA) de la compañía
- Al final de cada año, haber logrado un nivel de satisfacción de clientes del 85%
- Obtener un nivel de QYR anual, por debajo del 2% con relación a despachos
- Lograr un cumplimiento anual promedio del 85% en la meta de los indicadores de gestión de cada proceso.
- Anualmente, lograr que los colaboradores adquieran el 85% de las competencias necesarias para apoyar el direccionamiento estratégico de la compañía.
- Lograr un nivel de satisfacción laboral al año de 85%.
- Mantener en continua mejora el SGC, para garantizar la certificación ISO

9001:2015

Trabajo de campo

Matriz DOFA

	MATRIZ DOFA	
<p>Matriz Dofa: Planificación estratégica INRESA</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos de calidad. - Tiempos de entrega a tiempo - Personal calificado y comprometido con la empresa. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes (Rapidez). - Atención en PQRS - Falta de conocimiento de los planes estratégicos de cada área. - Falta de reconocimiento al personal. - No se implementan nuevas formas o ideas novedosas en los procesos de la compañía.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de los medios digitales. - Búsqueda de nuevos clientes y proveedores por la virtualidad. - Fidelizar a los clientes actuales y nuevos clientes. 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campaña en redes sociales para posicionar la marca, enfocándose en que los productos de Inresa son de calidad y se entregan justo a tiempo. - Contactar a través de ferias virtuales o medios digitales nuevo clientes y proveedores. 	<p>Estrategia DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal en atención al cliente. - Capacitar a los jefes en liderazgo. - Dar a conocer los planes estratégicos en cada área. - Crear un foro digital en donde los empleados puedan dar a conocer sus ideas para el mejoramiento de los procesos. - Implementar comités mensuales para revisar y comunicar las PQRS y las ideas del foro digital y encontrar soluciones y formas de implementación de estos. - Establecer un plan de sugerencias para los empleados, con buzones de sugerencias e incentivos para las mejores sugerencias.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad en el precio del dólar. - Crisis económica debido a la pandemia covid 19. - Aumento de vendedores de EPP. 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar proveedores nacionales. - Desarrollar una estrategia para que los productos de Inresa sean reconocidos por su calidad para tener una ventaja competitiva frente a la competencia. - Reducir gastos para que la empresa pueda mantenerse debido a la crisis económica. 	<p>Estrategia DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar hacer compra grandes a proveedores extranjeros debido a la fluctuación del dólar. - Capacitar al personal en liderazgo y servicio al cliente. - Dar a conocer a los trabajadores el plan estratégico de la empresa y de cada área. - Implementar campañas publicitarias y/o estrategias de marketing para impulsar el crecimiento organizacional.

Encuesta de clima organizacional

La encuesta en clima organizacional la trabajan de la siguiente manera:

La empresa (todo lo referente a como se siente en la empresa, conocimiento de la empresa), su puesto de trabajo (todas las condiciones en las cuales se encuentra trabajando los

trabajadores), su labor (todo relacionado al rol de ese empleado en la empresa), equipo de trabajo (todo lo relacionado a trabajo en equipo), estilo de dirección (todo lo relacionado a estilos de liderazgos).

Encuesta clima organizacional de la empresa INRESA

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe el ambiente de trabajo en el que se desempeña, de esta manera con la colaboración de todos podremos mejorar nuestro entorno laboral. A continuación, encontrarás una serie de preguntas, las cuales agradecemos respondas con la mayor sinceridad y honestidad, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Instrucciones:

- Marque con un “X” el nivel de satisfacción, de acuerdo con tu punto de vista.
- Marque cada pregunta del 1 al 5, siendo 1= Nunca, 2= Casi nunca, 3= A veces, 4= Casi siempre, 5= Siempre.
- Las preguntas están separadas por bloques, dependiendo del tema al que pertenecen.
- Cada bloque tiene al final preguntas de respuestas binarias (Sí/No), marque con una “X” según su punto de vista.

	Preguntas	Calificación				
		1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)
	Ambiente físico (Condiciones puesto de trabajo)					
1	¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?					
2	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?					
3	¿El nivel de ruido es soportable?					
4	¿Cuenta con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor?					
5	¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?					
6	¿Las herramientas y equipos que utiliza funcionan adecuadamente y de					
7	¿Su puesto de trabajo cumple las condiciones de ergonomía (Comodidad,					
		Sí	No			
8	¿Conoce el plan de emergencias de la empresa?					
9	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					
10	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					

	Estructura organizacional	Calificación				
		1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)
11	¿Se siente satisfecho de laborar en la empresa?					
12	¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?					
13	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?					
14	¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?					
15	¿Se siente satisfecho con el cargo que tiene en la empresa?					
16	¿Se siente satisfecho con el ambiente en el que desarrolla su trabajo?					
17	¿Cuándo hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?					
18	¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de su departamento para ser promovido?					
19	¿Se siente usted orgulloso de trabajar en Inresa?					
20	¿Considera que existe igualdad de oportunidades dentro de la empresa?					

		Sí	No
21	¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa, su misión y visión?		
22	¿Conoce si existe un plan estratégico para la empresa?		
23	¿Conoce si existe un plan estratégico para el área específica donde trabaja?		
24	¿Conoce la estructura organizacional (organigrama) de la empresa?		
25	¿Conoce todas las áreas que tiene la empresa?		
26	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo con el mismo sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?		
27	¿Considera que Inresa es una empresa importante para los clientes?		

		1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)
	Relaciones interpersonales					
28	¿Trabaja usted con sus compañeros de manera efectiva?					
29	¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?					
30	¿Su grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?					
31	¿Siente que puede confiar en sus compañeros de trabajo?					
32	¿Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo?					
33	¿En su equipo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?					
34	¿La relación con sus compañeros de trabajo es buena?					

	Estilo de dirección	1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)
35	¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?					
36	¿Su jefe le comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de su área?					
37	¿Su jefe inmediato le dice cuándo debe mejorar su trabajo?					
38	¿Su jefe inmediato le informa cuando usted hace bien su trabajo?					
39	¿Su jefe inmediato da un buen ejemplo en el trabajo?					
40	¿Considera que su jefe trata a sus colaboradores con amabilidad y respeto?					
41	¿Existe buena comunicación con su jefe inmediato?					
42	¿Sabe a quién dirigirse cuando tiene un problema de trabajo?					
43	¿Sabe cuál es el conducto regular o los canales de comunicación institucionales?					
44	¿Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?					
45	¿Su jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas?					

		Sí	No
46	¿Conoce las jerarquías de la empresa?		

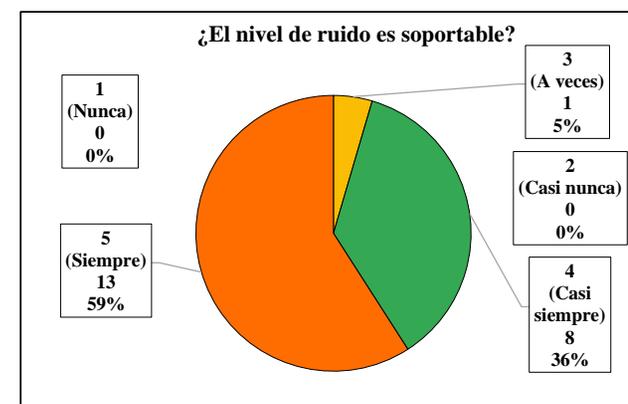
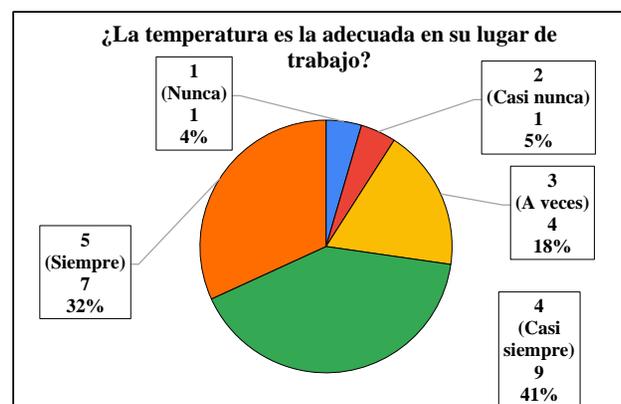
	Su labor	1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)
47	¿Le gusta su trabajo?					
48	¿Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
49	¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?					
50	¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho?					
51	¿Siente que en esta organización valoran su trabajo?					
52	¿Le ofrecen capacitación para realizar las tareas y/o actividades asignadas?					
53	¿Tiene la suficiente autonomía o libertad para hacer su trabajo?					
54	¿Sabe los días y horarios laborales?					
55	¿El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales?					
56	¿Se siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?					
57	¿Considera que tiene estabilidad laboral?					

		Sí	No
58	¿Recibió inducción para desempeñar adecuadamente su labor?		
59	¿Considera que le pagan lo justo por su trabajo?		
60	¿Conoce si tiene beneficios extralegales?		
61	¿Conoce sus deberes, obligaciones y derechos en la empresa?		

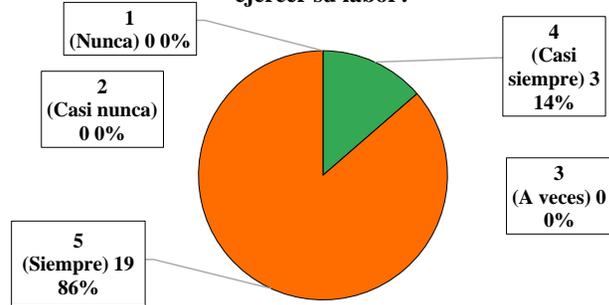
Ficha técnica

FICHA TECNICA	
Persona que realizó la encuesta	Isabela Gonzalez y Gabriel Díaz
Encomendado y Financiada por	INRESA
Tema	Encuesta de clima organizacional para la empresa INRESA
Universo Poblacional	Los empleados de la empresa INRESA
Grupo Objetivo	22 Trabajadores
Margen de error	5%
Técnica de recolección de datos	Encuesta presencial en las instalaciones del cliente
Fecha	28 de Septiembre de 2020 a 2 de Octubre 2020
Número de Encuestadores	2
Área de cubrimiento	Todas las áreas de la empresa INRESA

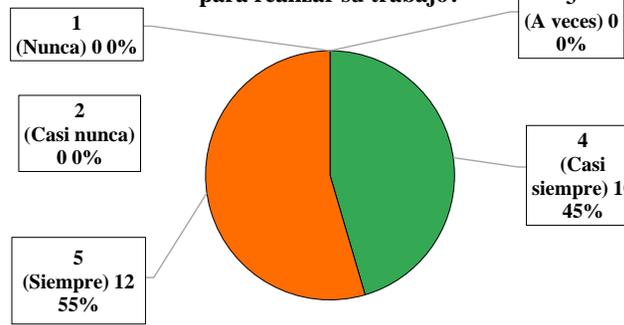
Resultados encuesta clima organizacional



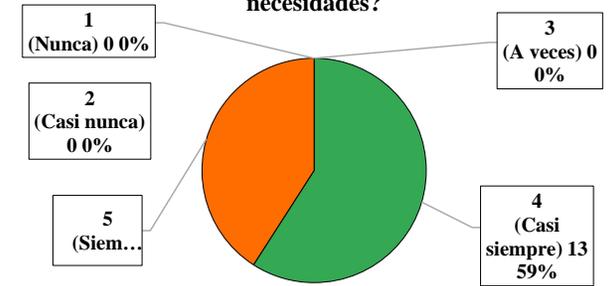
¿Cuenta con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor?



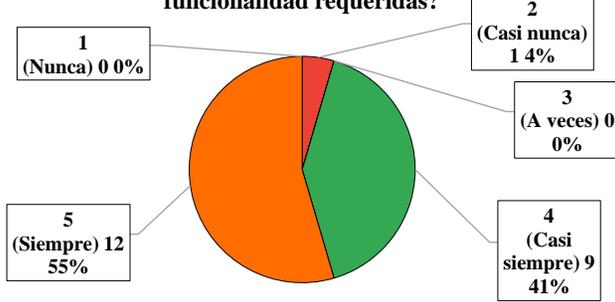
¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?



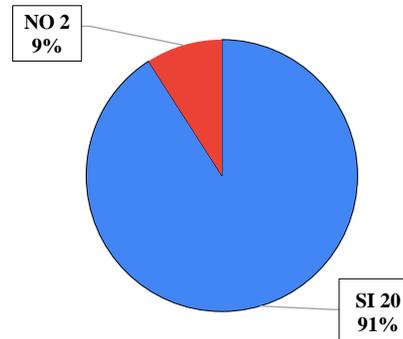
¿Las herramientas y equipos que utiliza funcionan adecuadamente y de acuerdo a sus necesidades?



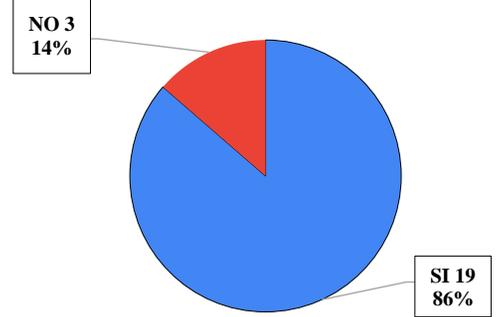
¿Su puesto de trabajo cumple las condiciones de ergonomía (Comodidad, seguridad y eficiencia) y funcionalidad requeridas?



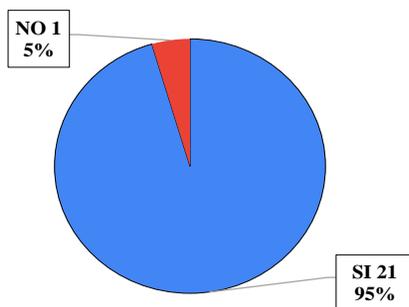
¿Conoce el plan de emergencias de la empresa?



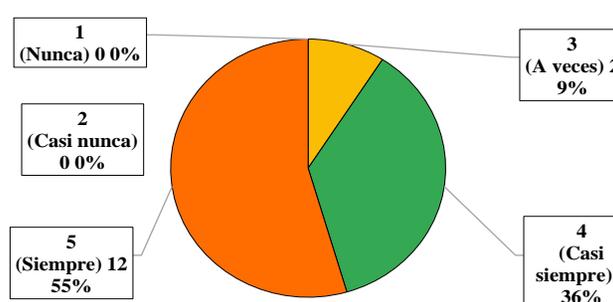
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?



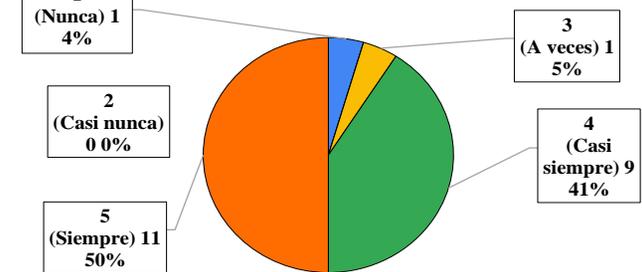
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

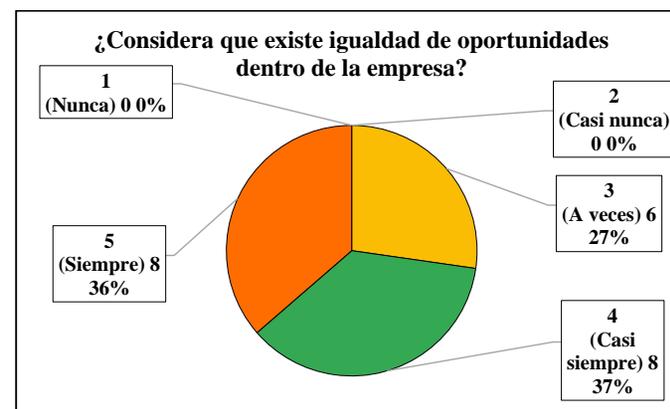
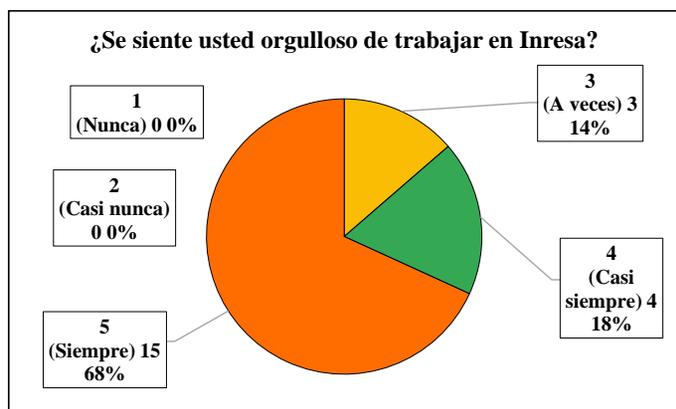
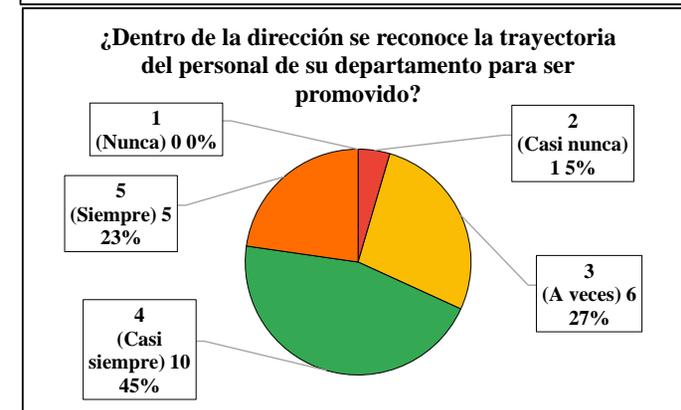
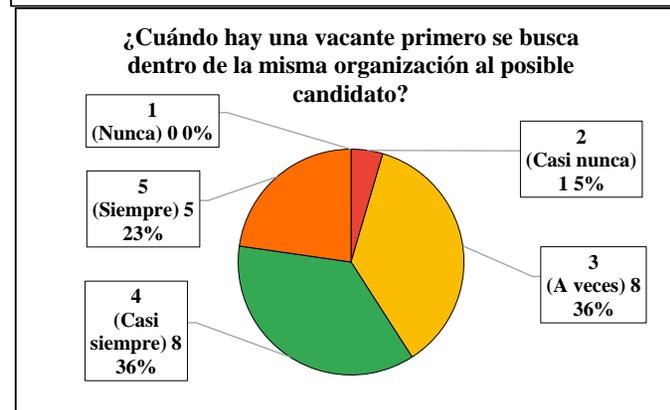
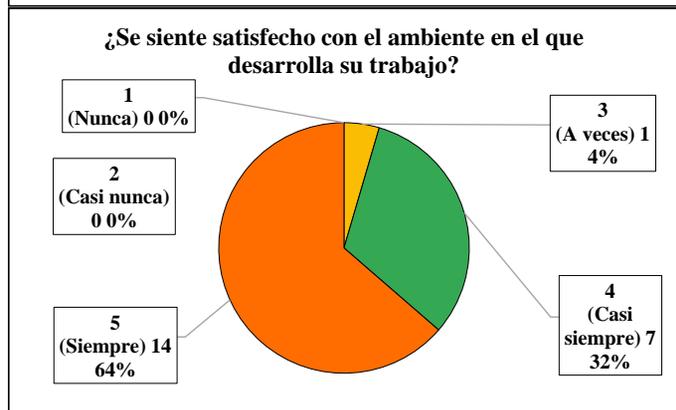
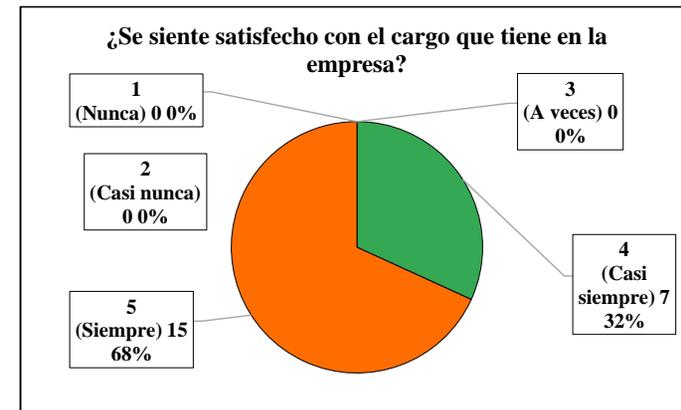
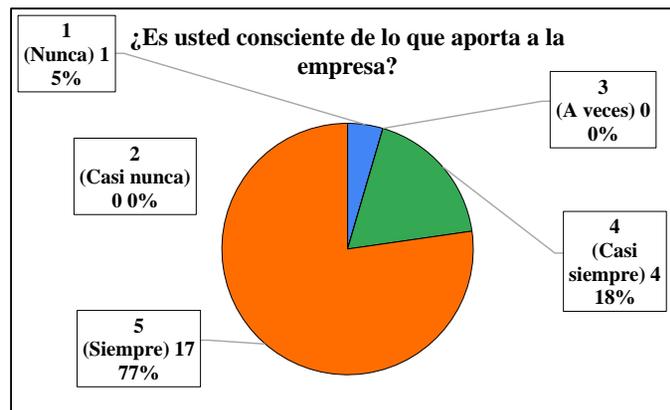
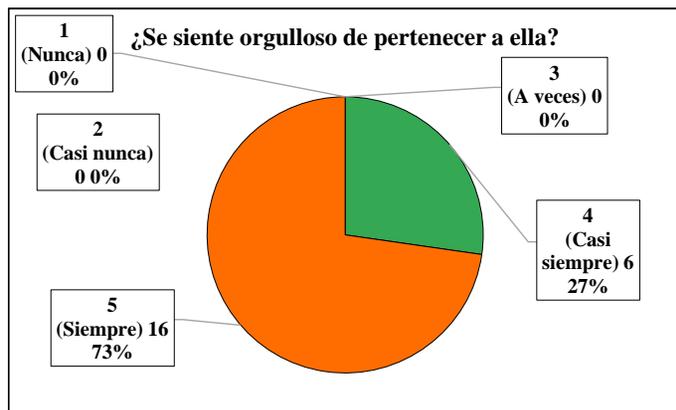


¿Se siente satisfecho de laborar en la empresa?

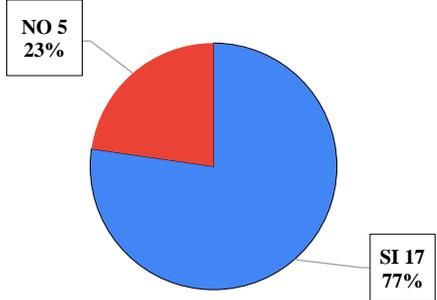


¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?

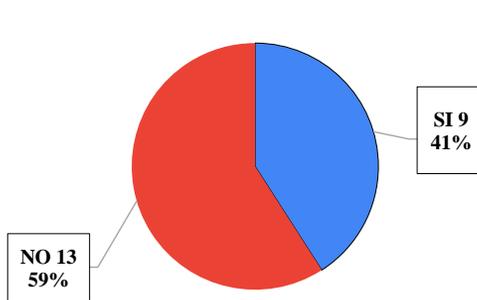




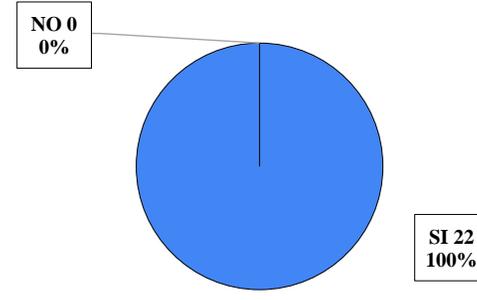
¿Conoce si existe un plan estratégico para la empresa?



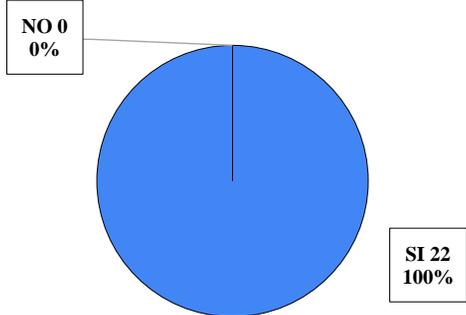
¿Conoce si existe un plan estratégico para el área específica donde trabaja?



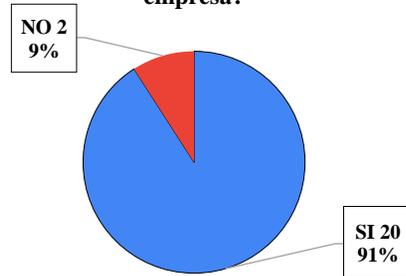
¿Conoce la estructura organizacional (organigrama) de la empresa?



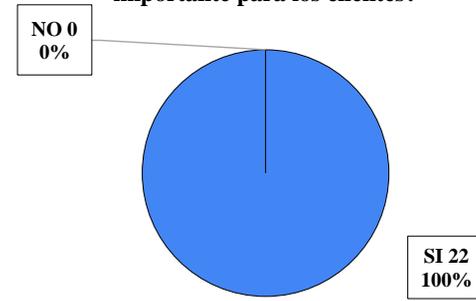
¿Conoce todas las áreas que tiene la empresa?



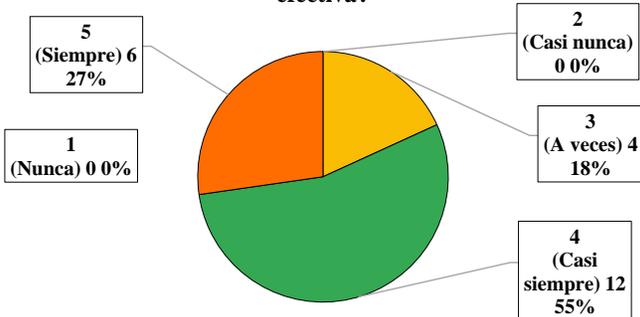
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo con el mismo sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?



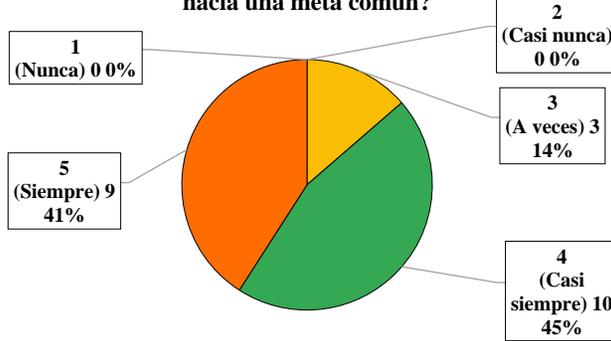
¿Considera que Inresa es una empresa importante para los clientes?



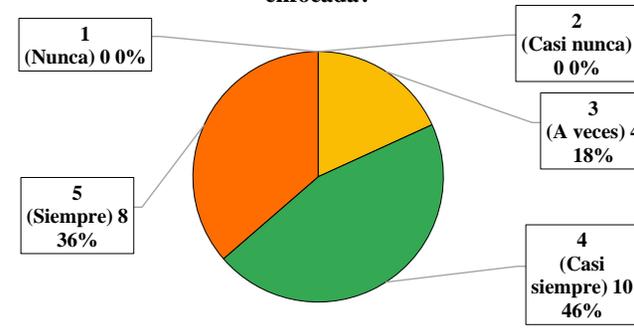
¿Trabaja usted con sus compañeros de manera efectiva?



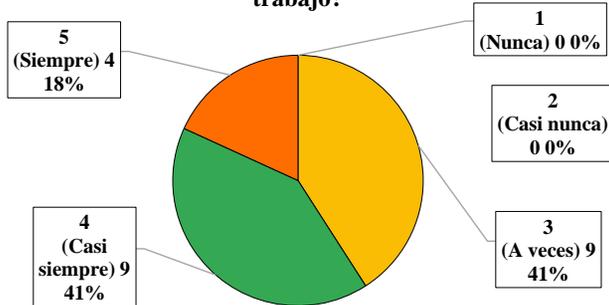
¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?



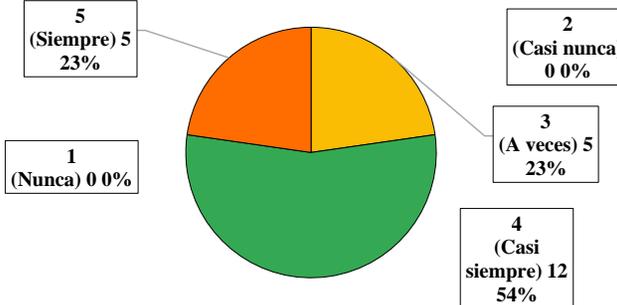
¿Su grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?



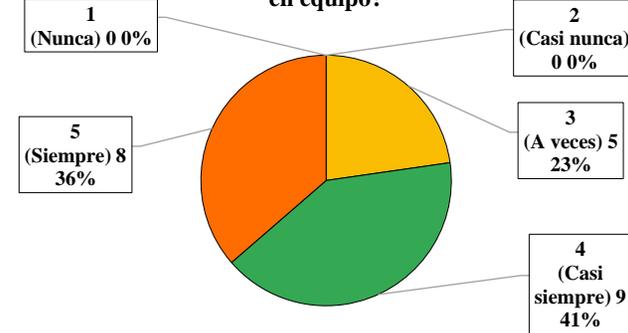
¿Siente que puede confiar en sus compañeros de trabajo?



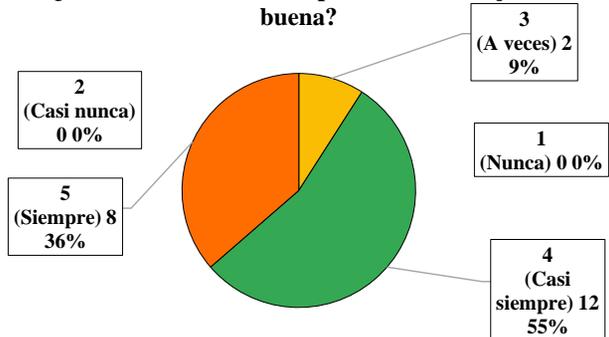
¿Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo?



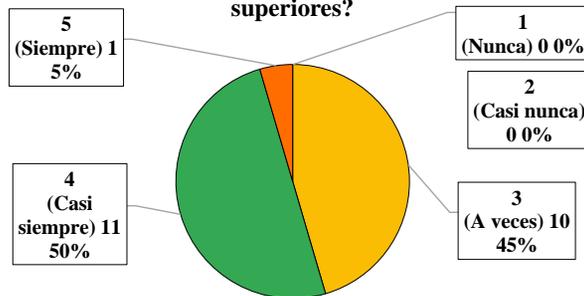
¿En su equipo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?



¿La relación con sus compañeros de trabajo es buena?



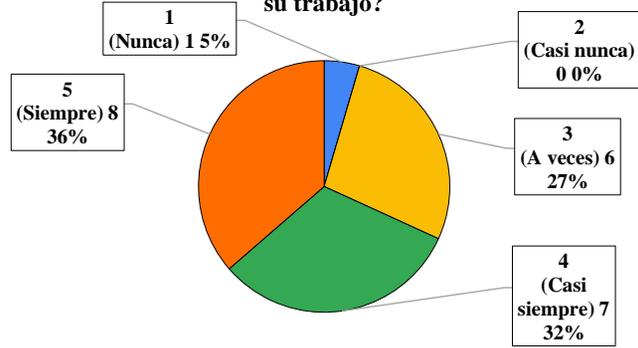
¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?



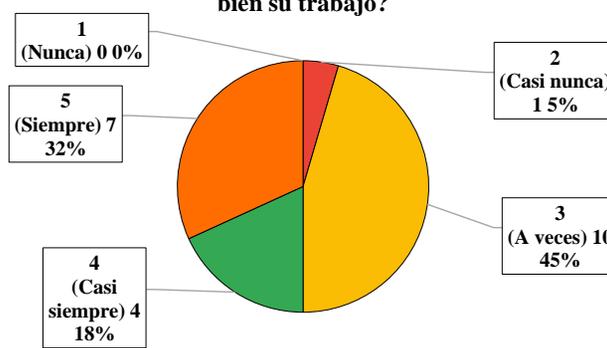
¿Su jefe le comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de su área?



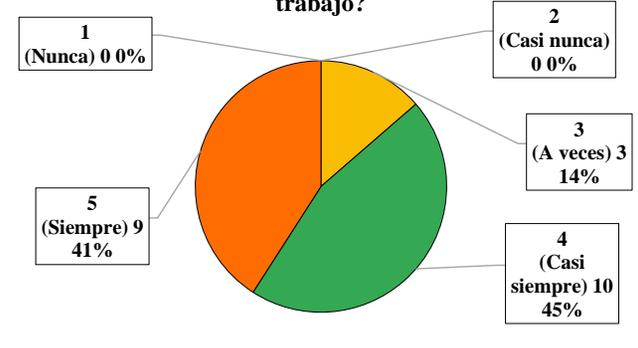
¿Su jefe inmediato le dice cuándo debe mejorar su trabajo?



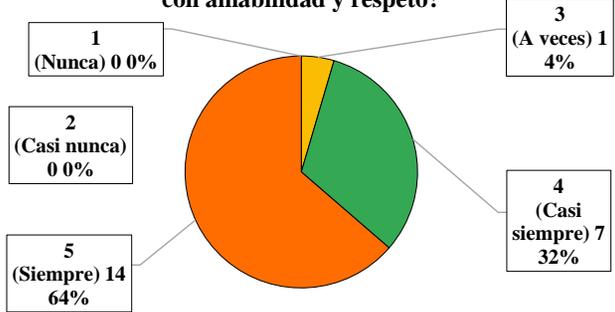
¿Su jefe inmediato le informa cuando usted hace bien su trabajo?



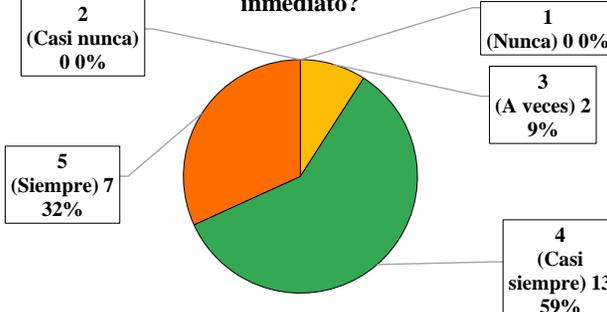
¿Su jefe inmediato da un buen ejemplo en el trabajo?



¿Considera que su jefe trata a sus colaboradores con amabilidad y respeto?



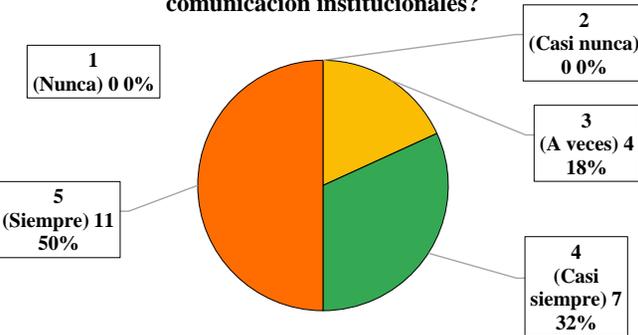
¿Existe buena comunicación con su jefe inmediato?



¿Sabe a quién dirigirse cuando tiene un problema de trabajo?



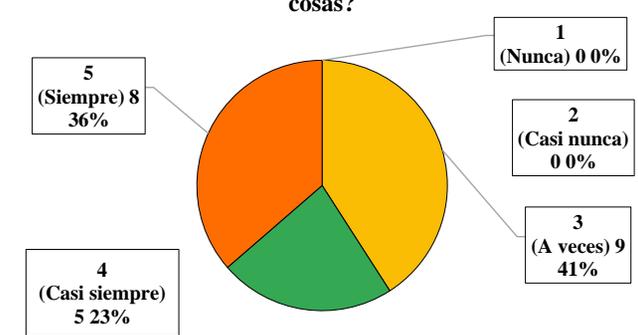
¿Sabe cuál es el conducto regular o los canales de comunicación institucionales?



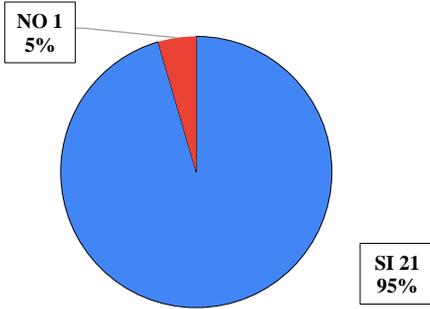
¿Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?



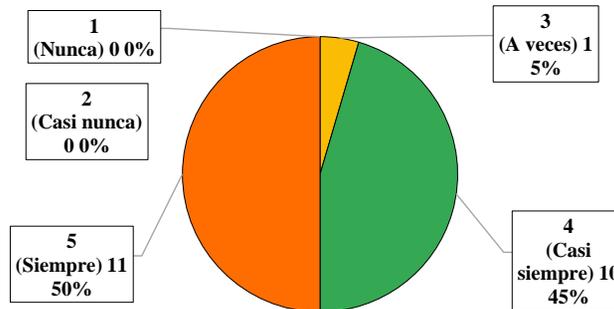
¿Su jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas?



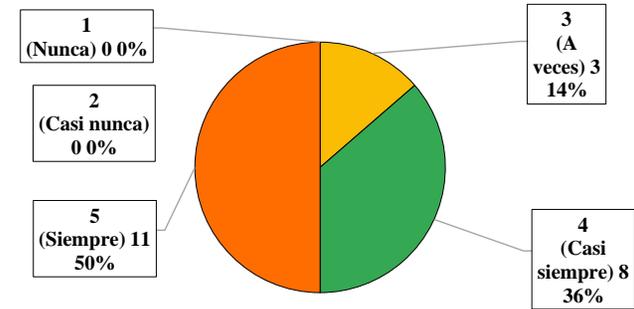
¿Conoce las jerarquías de la empresa?



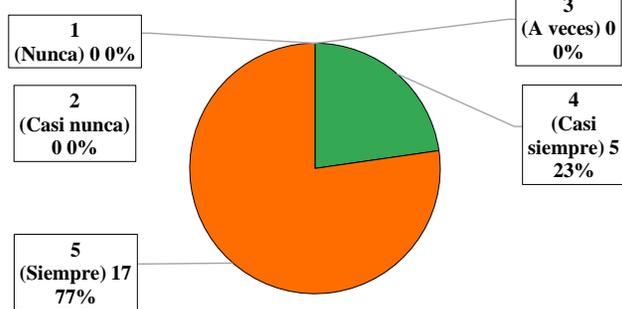
¿Le gusta su trabajo?



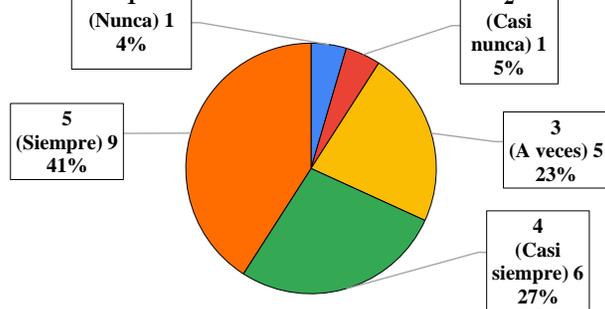
¿Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?



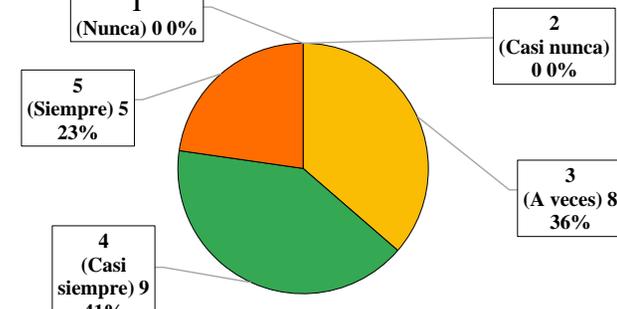
¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?



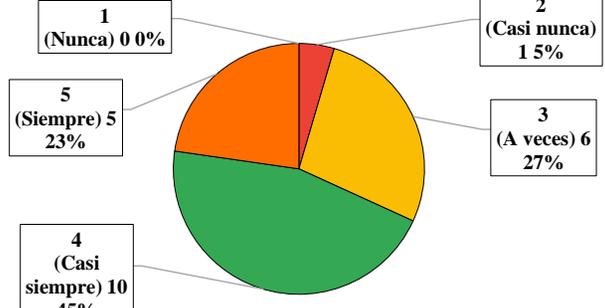
¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho?



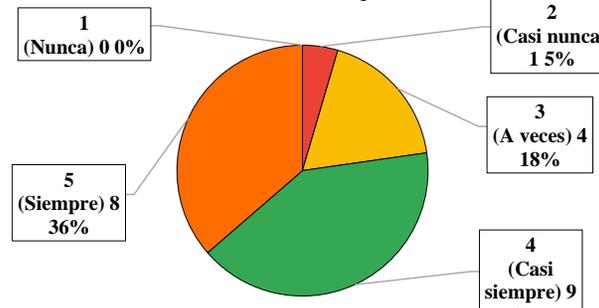
¿Siente que en esta organización valoran su trabajo?



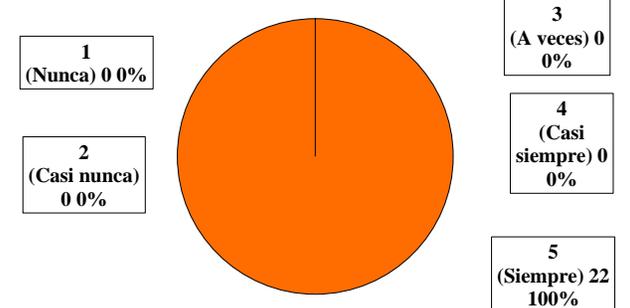
¿Le ofrecen capacitación para realizar las tareas y/o actividades asignadas?



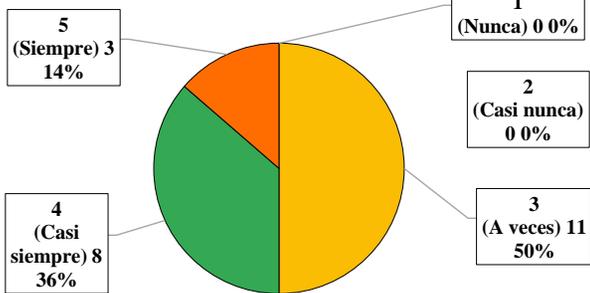
¿Tiene la suficiente autonomía o libertad para hacer su trabajo?



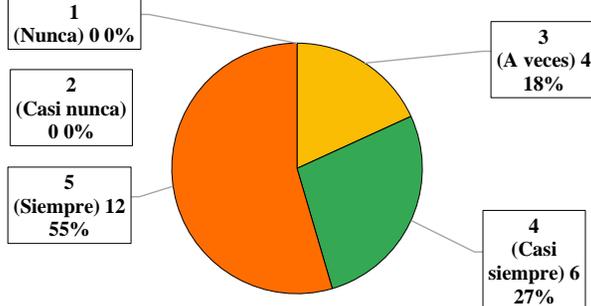
¿Sabe los días y horarios laborales?



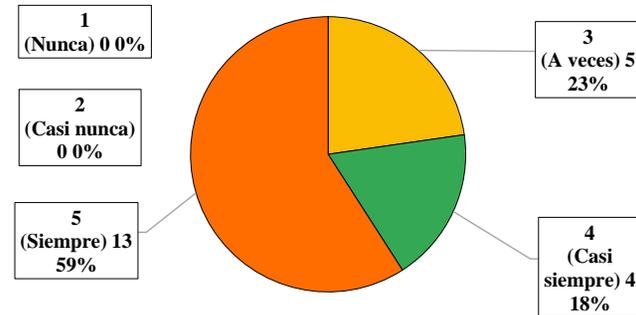
¿El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales?



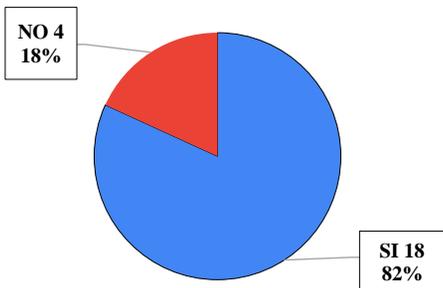
¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas?



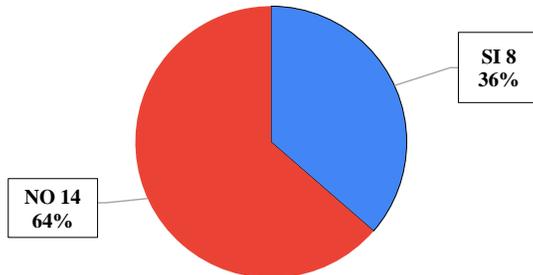
¿Considera que tiene estabilidad laboral?



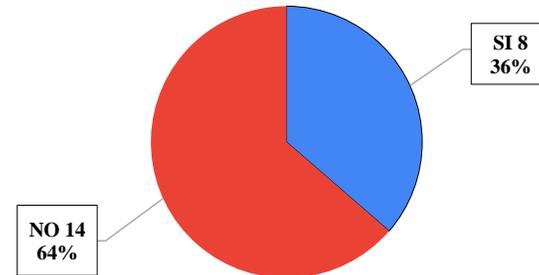
¿Recibió inducción para desempeñar adecuadamente su labor?



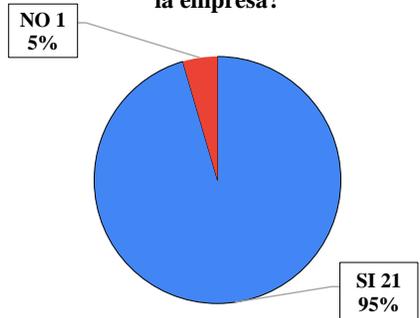
¿Considera que le pagan lo justo por su trabajo?



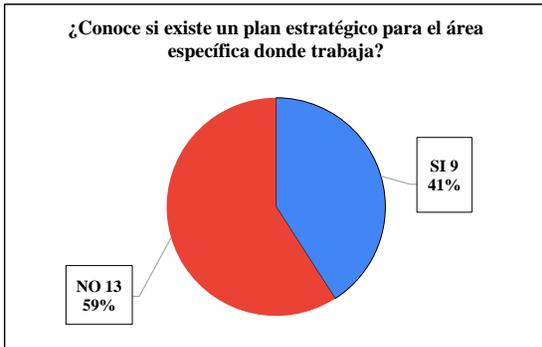
¿Conoce si tiene beneficios extralegales?



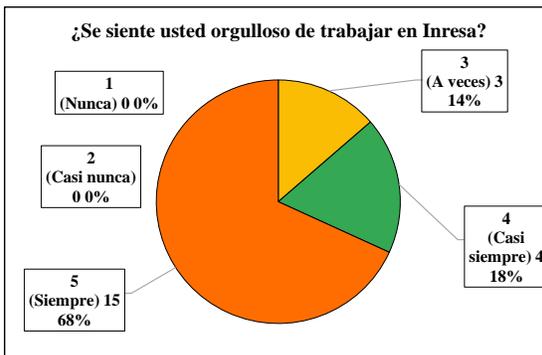
¿Conoce sus deberes, obligaciones y derechos en la empresa?



Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional



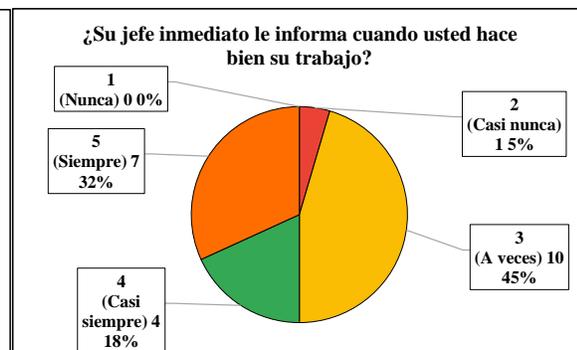
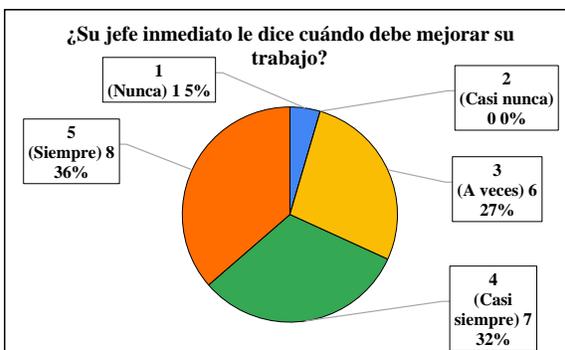
En la empresa existe falta de conocimiento sobre los planes estratégicos específicos de las áreas de trabajo, ya que el 59% de los trabajadores así lo expresó.



El 86% de los empleados respondió que siempre o casi siempre se siente orgulloso de trabajar en Inresa, por lo que se puede decir que se sienten a gusto con la empresa.

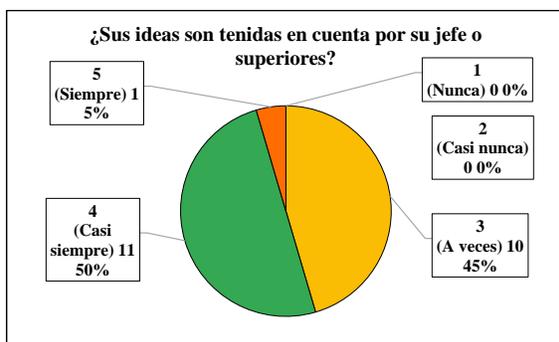


El 91% de los trabajadores de Inresa, si tuviera una oferta laboral por el mismo sueldo y condiciones, no dejaría la empresa. Es por esto por lo que se puede identificar que tienen sentido de pertenencia con esta.

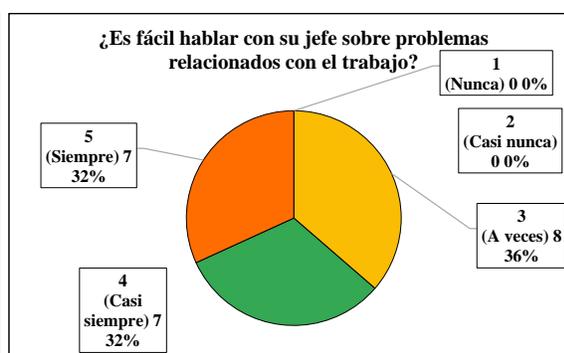
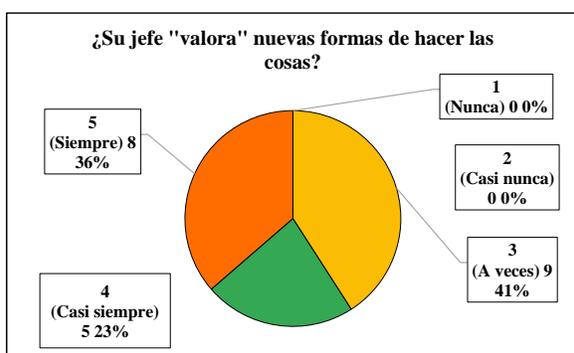


El 67% de los empleados manifestó que su jefe inmediato, siempre o casi siempre le dice cuándo debe mejorar su trabajo. Sin embargo, los jefes inmediatos no suelen reconocer

cuando los trabajadores hacen bien su trabajo, ya que, el 60% de los empleados respondió que su jefe casi nunca o a veces se los hace saber.



Las respuestas están divididas casi a la mitad, en donde el 45% de los empleados indica que a veces los jefes tienen en cuenta sus ideas y el otro 55% indica que casi siempre o siempre.



El 64% de los empleados manifestó que a veces o casi siempre sus jefes valoran nuevas formas de hacer las cosas. Las opiniones son muy similares con respecto a esta respuesta, porque el 36% opina que a veces, el 32% casi siempre y el 32% siempre, es fácil hablar con su jefe sobre problemas del trabajo

Encuesta de servicio al cliente

En la mayoría de los trabajos de grado buscados las encuestas las dividen en:

- Datos generales (fecha, nombre, etc.)
- Conocimiento del cliente (hace cuanto es cliente, como nos conoció, etc.)
- Servicios: (que tan satisfecho esta respecto a los servicios que presta la empresa)
- Ventas: (preguntas sobre las ventas)
- Servicios virtuales: (medios virtuales página web, redes sociales)

Encuesta servicio al cliente de la empresa Inresa

Dirección de correo electrónico	
Fecha	
Nombre de la empresa	
Nombre persona de contacto	
Número persona de contacto	

¿Cómo conoció a Inresa?	
Página Web	
Visita comercial	
Referido por otro cliente	
Otros: especificar	

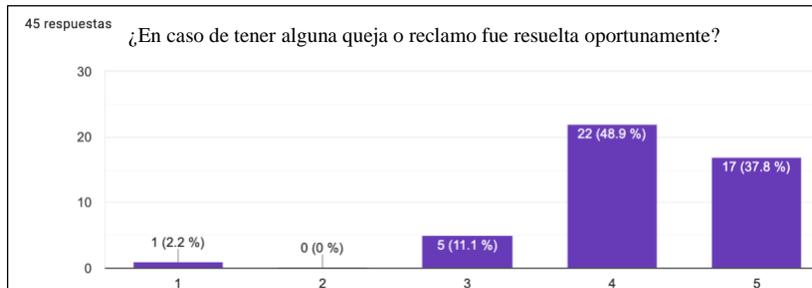
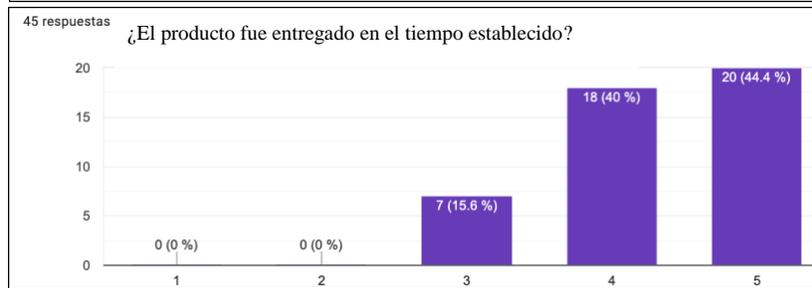
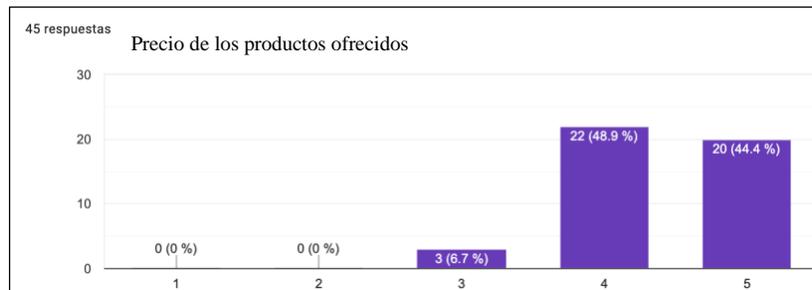
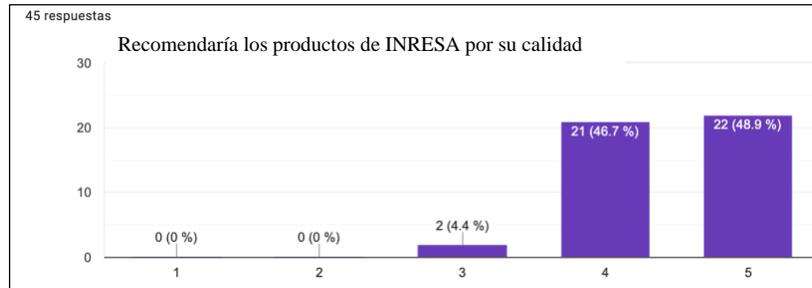
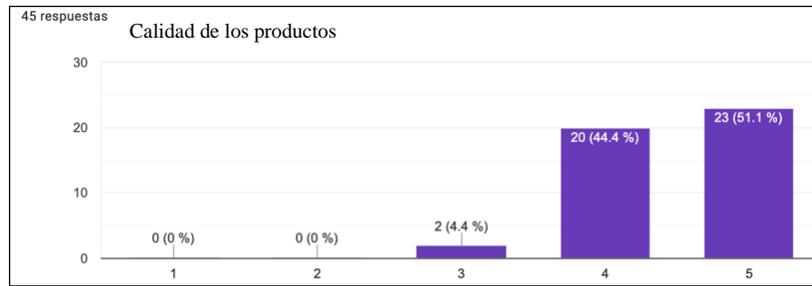
Califique su grado de satisfacción en los siguientes puntos, teniendo en cuenta que el 1 es el mínimo grado de satisfacción y 5 es el máximo grado de satisfacción.

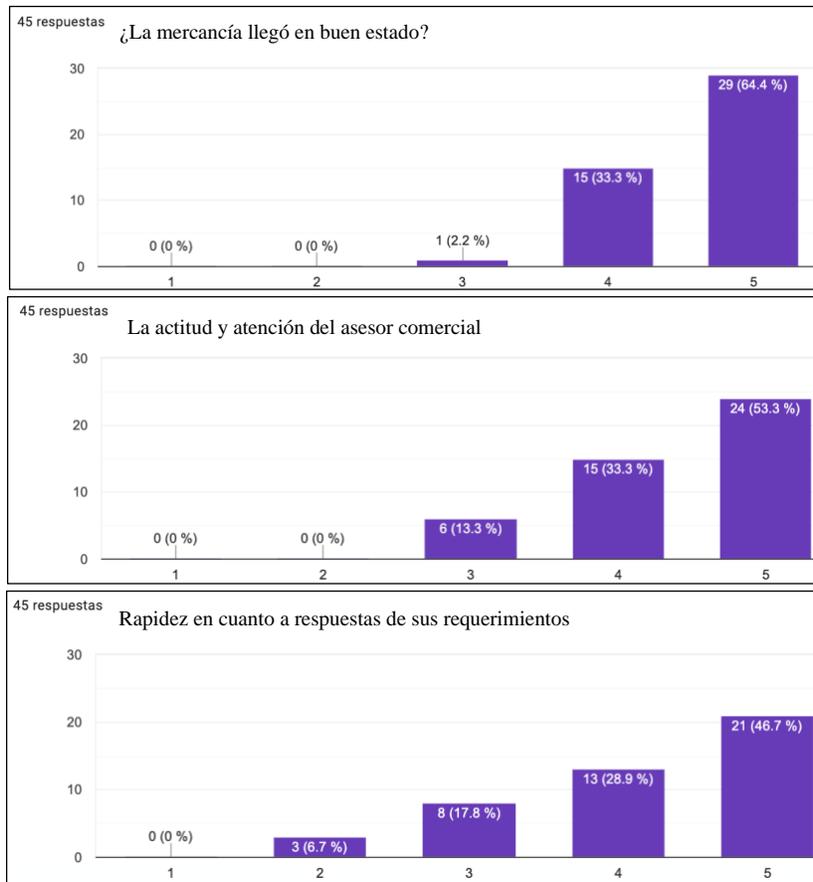
Pregunta	1	2	3	4	5
Producto					
1 Calidad de los productos					
2 ¿Recomendaría los productos de Inresa por su calidad?					
3 Precio de los productos ofrecidos					
Servicio al cliente					
4 ¿El producto fue entregado en el tiempo establecido ?					
5 ¿En caso de tener alguna queja o reclamo fue resuelta oportunamente ?					
6 ¿La mercancía llegó en buen estado ?					
Ventas					
7 La actitud y atención del asesor comercial					
8 Rapidez en cuanto a respuestas de sus requerimientos					

Ficha técnica

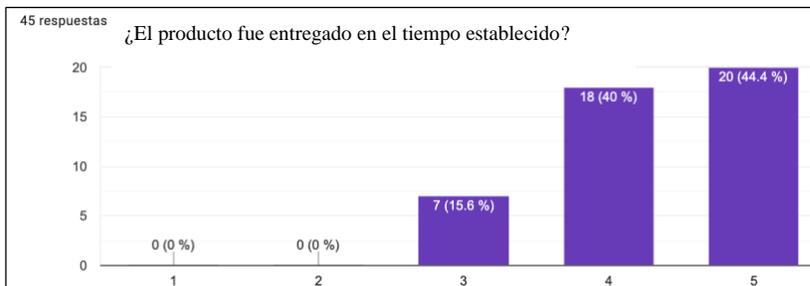
FICHA TECNICA	
Persona que realizó la encuesta	Isabela Gonzalez y Gabriel Díaz
Encomendado y Financiada por	INRESA
Tema	Encuesta de servicio al cliente de la empresa INRESA
Universo Poblacional	Los clientes más frecuentes de la empresa INRESA
Grupo Objetivo	45 empresas
Margen de error	5%
Técnica de recolección de datos	Encuesta online por correo electrónico y llamadas
Fecha	14 de Octubre del 2020 a 31 de Octubre del 2020
Número de Encuestadores	2
Área de cubrimiento	Servicio al cliente

Resultados encuesta servicio al cliente

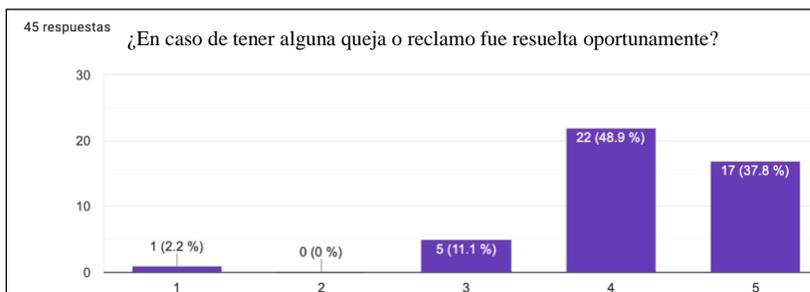




Análisis de los resultados



El 84.4% de los clientes encuestados afirman que Inresa entrega sus productos en los tiempos pactados con ellos.



Según las respuestas de los clientes podemos ver que Inresa resuelve oportunamente las quejas y reclamos, pero el manejo que se le da a este tema podría mejorar dado que el 13.3% de los clientes están insatisfechos o no

pueden dar una opinión clara. Por otro lado, el 48.9% de los encuestado dijo que se sentían satisfechos, pero deberían estar muy satisfechos.



De acuerdo con las respuestas de los clientes podemos observar que en la rapidez en cuanto a respuestas a requerimientos respecto a las ventas es muy variado dado que encontramos que el

6.7% de los clientes están insatisfechos, el 17.8% no pueden dar una opinión exacta dado que se sitúan en una calificación neutral y el 75.6% de los clientes se encuentran satisfechos y muy satisfechos.

Nuevos indicadores de la empresa Inresa

- Al final del año, haber logrado un nivel de satisfacción de los clientes del 95%.
- Obtener un 95% de satisfacción en la atención oportuna a las PQRS de los clientes.
- Establecer planes de comunicación sobre los planes estratégicos de cada área y de la empresa en general.
- Lograr que al menos el 95% de los empleados de Inresa conozcan el plan estratégico de su área y de la empresa en general.
- Capacitar a los jefes en las funciones de su trabajo y que brinden retroalimentación a sus subalternos.
- Al finalizar el año, tener al menos dos propuestas de mejoramiento continuo para los procesos de la empresa para ser ejecutados en el siguiente año.
- Desarrollar una estrategia de marketing mix enfocada en la calidad de los productos y atención al cliente que logre más reconocimiento de sus clientes y proveedores.
- Crear un foro digital en donde los empleados puedan dar a conocer sus ideas para el mejoramiento de los procesos.
- Comités mensuales para revisar y ejecutar las PQRS y las ideas para implementar.
- Establecer un plan de sugerencias para los empleados de la empresa.
- Fomentar la comunicación dentro de la empresa, entre los jefes y subalternos.
- Establecer programas de capacitación al personal en atención al cliente.
- Establecer programas de capacitación para los jefes en temas de liderazgo.

Aprendizajes

- Realizar, aplicar y tabular encuestas de clima organizacional y servicio al cliente.
- Análisis de resultados de encuestas en la empresa del sector real.
- Formulación de estrategias e indicadores enfocados a alcanzar los objetivos de la empresa investigada.
- Elaboración de una matriz DOFA.
- Realizar un plan estratégico.
- Trabajo en equipo.

Referencias bibliográficas

Roncancio, G. (2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?. Retrieved from <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

BARRAZA, H. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión?. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/294059>

Tiempo, C. (1998). LA PLANEACIÓN POR ESCENARIOS. Retrieved 24 November 2020, from <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-786871>

Mejia, A. (2010). Indicadores de Gestión. Retrieved from https://orion2020.org/archivo/sistema_mec/10_indicadores1.htm

(2020). Retrieved 24 November 2020, from https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2197/html54

Galarza Castro, L., & Correa Yepes, K. (2015). Plan estratégico Ladrillera Meléndez medición del clima organizacional [recurso electrónico]. Retrieved 24 November 2020, from https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/78584

Echeverri Hernandez, V., & Guerra, K. (2020). Planeación estratégica en empresa del sector real : servicio al cliente en la empresa Impresos Richard. Retrieved 24 November 2020, from https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/84235

Mercado Zamorano, B., & Campo Villafañe, J. (2017). Investigación, análisis y planeación estratégica de Impresos Richard Ltda. Retrieved 24 November 2020, from https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/82951