PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SERVITECA SERVIPUNTO

JOHANNA AGUIRRE POLO
PAOLA ANDREA CÁCERES

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SERVITECA SERVIPUNTO

JOHANNA AGUIRRE POLO
PAOLA ANDREA CÁCERES

DIRECTOR DEL PROYECTO:
EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017

Contenido

Pág.

Resumen 9
Abstract 10
1. Objetivos 11
1.1 Objetivo general 11
1.2 Objetivos específicos 11
2. Justificación 12
3. Marco teórico 13
3.1 Conceptos de planeación 14
3.2 Concepto de estrategia 15
3.3 Importancia del método 16
3.4 Proceso del plan estratégico 17
3.4.1 El análisis estratégico. 18
3.4.2 La formulación estratégica. 18
3.5 Elementos claves del plan estratégico 20
3.6 Enfoques y modelos del método 22
3.6.1 Modelo de Fred David. 22
3.6.2 Planeamiento Interactivo de Ackoff. 24
3.6.3 Planeamiento normativo. 27
3.6.4 El pensamiento estratégico de Ohmae. 29
3.6.5 Planeamiento estratégico de Levy. 30
3.6.6 Modelo Integral de Kaplan y Norton. 34
3.6.7 Modelo implementado por Laboratorios Baxter S.A. 38
3.8 Otros conceptos 41
3.8.1 Matriz DOFA. 41
3.8.2 El Modelo de las Cinco Fuerzas. 41
3.8.3 La Cadena de Valor. 42
4. Metodología 43

5. Serviteca Servipunto 44
5.1 Descripción empresa.....44
5.2 Misión.....44
5.3 Visión.....45
5.4 Objetivos empresariales.....45
5.4.1 Mediano plazo (2 años).....45
5.4.2 Largo plazo (6 años). 45
5.4.3 Servicios y productos.....45
6. Resultados 47
6.1 Encuesta de servicio al cliente.....47
6.2 Encuesta de clima organizacional.....55
7. Matriz DOFA Serviteca Servipunto.....80
7.1 Objetivos Fortaleza-Oportunidad 81
7.2 Objetivos Fortaleza-Amenaza 81
7.3 Objetivos Debilidad-Oportunidad 81
7.4 Objetivos Debilidad-Amenaza 82
7.5 Recomendaciones y estrategias a implementar 82
8. Conclusiones y Aprendizajes 83
Bibliografía.....84
Anexos.....87

Lista de figuras

Pág.

Figura 1. Esquema de las fases del Plan Estratégico....17
Figura 2. Modelo Fred David....23
Figura 3. Modelo de Ackoff 27
Figura 4 . Modelo Ozbekhan....28
Figura 5. Modelo Ohmae 30
Figura 6. Modelo Levy....31
Figura 7. Modelo Levy 2....33
Figura 8. Modelo el Cuadro de Mando Integral.....34
Figura 9. Modelo Laboratorios Baxter....40
Figura 10. Resultados pregunta 1 encuesta servicio al cliente....47
Figura 11. Resultados pregunta 2 encuesta servicio al cliente....48
Figura 12. Resultados pregunta 3 encuesta servicio al cliente....49
Figura 13. Resultados pregunta 4 encuesta servicio al cliente....50
Figura 14. Resultados pregunta 5 encuesta servicio al cliente....51
Figura 15. Resultados pregunta 6 encuesta servicio al cliente....52
Figura 16. Resultados pregunta 7 encuesta servicio al cliente....53
Figura 17. Resultados pregunta 1 encuesta clima organizacional....55
Figura 18. Resultados pregunta 2 encuesta clima organizacional....56
Figura 19. Resultados pregunta 3 encuesta clima organizacional....57
Figura 20. Resultados pregunta 4 encuesta clima organizacional....58
Figura 21. Resultados pregunta 5 encuesta clima organizacional....59
Figura 22. Resultados pregunta 6 encuesta clima organizacional....60
Figura 23. Resultados pregunta 7 encuesta clima organizacional....61
Figura 24. Resultados pregunta 8 encuesta clima organizacional....62
Figura 25. Resultados pregunta 9 encuesta clima organizacional....63
Figura 26. Resultados pregunta 10 encuesta clima organizacional....64
Figura 27. Resultados pregunta 11 encuesta clima organizacional....65

Figura 28. Resultados pregunta 12 encuesta clima organizacional.....66
Figura 29. Resultados pregunta 13 encuesta clima organizacional.....67
Figura 30. Resultados pregunta 14 encuesta clima organizacional.....68
Figura 31. Resultados pregunta 15 encuesta clima organizacional.....69
Figura 32. Resultados pregunta 16 encuesta clima organizacional.....70
Figura 33. Resultados pregunta 17 encuesta clima organizacional.....71
Figura 34. Resultados pregunta 18 encuesta clima organizacional.....72
Figura 35. Resultados pregunta 19 encuesta clima organizacional.....73
Figura 36. Resultados pregunta 20 encuesta clima organizacional.....74
Figura 37. Resultados pregunta 21 encuesta clima organizacional.....75
Figura 38. Resultados pregunta 22 encuesta clima organizacional.....76
Figura 39. Resultados pregunta 23 encuesta clima organizacional.....77
Figura 40. Resultados pregunta 24 encuesta clima organizacional.....78
Figura 41. Resultados pregunta 25 encuesta clima organizacional.....79

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Atención y cordialidad 47
Tabla 2. ¿La respuesta a su solicitud fue rápida? 48
Tabla 3. ¿La información sumistrada por el personal fue clara y apropiada a su solicitud? 49
Tabla 4. ¿La imagen del personal le genera confianza, cree que es cualificado? 50
Tabla 5. ¿El servicio solicitado cumplió con lo esperado? 51
Tabla 6. ¿El pago es justo y corresponde a lo solicitado? 52
Tabla 7. Variables y nivel de importancia de los clientes 53
Tabla 8. ¿Le gustaría estar más informado sobre nuestros productos y promociones? 53
Tabla 9. Encuestados 55
Tabla 10. ¿ Se siente identificado con la actividad de la empresa 55
Tabla 11. ¿Se siente satisfecho de trabaja en Servipunto? 56
Tabla 12. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Servipunto? 57
Tabla 13. ¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas? 58
Tabla 14. ¿La información suministrada al ingresar a la empresa sobre sus obligaciones? 59
Tabla 15. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa? 60
Tabla 16. ¿En cuanto a la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo? 61
Tabla 17. ¿Se encuentra satisfecho con su área de trabajo? 62
Tabla 18. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? 63
Tabla 19. ¿Cuenta con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor? 64
Tabla 20. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para su trabajo? 65
Tabla 21. Funcionamiento de las herramientas y equipos 66
Tabla 22. ¿Al finalizar su trabajo que tan satisfecho se siente? 67
Tabla 23. ¿Siente que en esta organización reconocen y valoran su trabajo? 68
Tabla 24. Pago justo por su trabajo 69
Tabla 25. ¿Son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo? 70
Tabla 26. ¿Qué tan satisfecho se siente con su equipo de trabajo? 71
Tabla 27. Apoyo y comunicación de su superior 72
Tabla 28. La comunicación entre colaboradores 73

Tabla 29. ¿Tiene usted estabilidad laboral en su trabajo?.....74
Tabla 30. ¿Los despidos en la empresa se hacen por justa causa?.....75
Tabla 31. Autonomía y empoderamiento para la toma de decisiones.....76
Tabla 32. ¿ La información por su jefe es clara y entendida por usted? 77
Tabla 33. ¿El trato de sus superiores es amable y respetuoso? 78
Tabla 34. ¿ Las actividades informales le generan un bienestar? 79
Tabla 35 . Matriz DOFA 80
Tabla 36 . Ficha Clima Organizacional.....87
Tabla 37. Ficha Servicio al Cliente 89

Resumen

El objetivo principal del presente trabajo de grado es diseñar y desarrollar herramientas que permitan la construcción de un plan estratégico adecuado para la empresa SERVITECA SERVIPUNTO. Debido a su crecimiento y al aumento de su competencia en los últimos años, ha surgido la necesidad de prestar un servicio de mayor calidad, analizar la percepción que tienen los clientes y tomar nuevos mecanismos de control a que garanticen esa calidad.

La metodología inicial es investigar y analizar diferentes modelos de planificación estratégica, seleccionar el más adecuado que se ajuste las necesidades de esta empresa. Con lo anterior definido, se procede a la creación, aplicación y análisis de encuestas para medir la satisfacción del cliente interno y externo. Además, se realizará la matriz DOFA para identificar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que se presentan.

El trabajo realizado le servirá de guía y apoyo a la empresa para tomar mejores decisiones que incrementen su crecimiento y le permitan un desarrollo empresarial de calidad.

Palabras claves: Planeación estratégica, misión, matriz DOFA, servicio al cliente, satisfacción del cliente, clima organizacional.

Abstract

The purpose of this degree work is to design and an adequate strategic plan for the company SERVITECA SERVIPUNTO. Due to its growth and increasing competition in recent years, the need to provide a higher quality service has arisen, to analyze the perception of customers and to take new control mechanisms to guarantee quality.

The initial methodology is to investigate and analyze different models of strategic planning, select the most appropriate that fits the needs of this company. With the above defined, proceed to the creation, application and analysis of surveys. They will be implemented to measure internal and external customer satisfaction. In addition, the DOFA matrix will be used to identify the threats, weaknesses, strengths and opportunities that are being presented.

The work done will guide and support the company to make better decisions that increase its growth and allow a business development of quality.

Key words: Strategic planning, mission, DOFA matrix, customer service, customer satisfaction, organizational climate.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Implementar la planeación estratégica en la Serviteca Servipunto.

1.2 Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico sobre todo lo que tiene que ver con la planeación estratégica.
- Elaborar y aplicar encuesta de servicio al cliente.
- Elaborar y aplicar encuesta de clima organizacional.
- Construcción de la matriz DOFA generando objetivos estratégicos, estrategias de gestión.

2. Justificación

Nuestra motivación es poder implementar nuestros conocimientos de administración de empresas en una organización real. Además, queremos concientizar a la empresa Servipunto frente a la importancia que tiene el implementar una planeación estratégica y el valor que tienen sus clientes para evaluar su funcionamiento. Creemos que el cliente tanto interno como externo hacen parte de la base fundamental para la creación de estrategias de mejora y desarrollo de la organización.

3. Marco teórico

Las organizaciones como los seres humanos tienen una razón de existir y es ahí donde su misión cobra importancia. En un mundo empresarial competitivo, cambiante y exigente, es vital que las organizaciones tengan claridad en su propósito y más aún tengan un plan que les permita visionar esa meta.

Son tantos los escenarios a los que una organización se puede enfrentar, siendo difícil su estabilidad, por ende, la planeación estratégica es un conjunto de actividades que le permiten a las empresas enfocar todos sus recursos para alcanzar esos objetivos de estabilidad e incluso de crecimiento. Partiendo de la claridad de su misión y visión se desarrollan diferentes estrategias como la aplicación de la DOFA que logra un análisis externo e interno y métodos de investigación de mercados como las encuestas, que permitirán evaluar el servicio al cliente en la organización.

Para ampliar lo anterior desarrollaremos cada concepto clave para la elaboración de este proyecto con el fin de comprender y tener mayor claridad en el tema y poder seleccionar el modelo estratégico más apropiado.

> El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas; en ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. (David F. , 1997)

El uso del plan estratégico cumple esta función expresada en una frase de Abraham Lincoln “Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos

dirigimos; y si el resultado que surge de manera natural en nuestro curso es inaceptable, podremos hacer un cambio a tiempo" (Vega, 2014, pág. 5). Es decir, permite tener una vista panorámica de toda la organización y de los objetivos que se deben de cumplir en cada área para que al momento de fallar se pueda reestructurar la estrategia.

3.1 Conceptos de planeación

"La planificación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no se hace algo al respecto" (Ackoff, 1997)

La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. Según Kotler (1992): "La planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo".

"La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones" (Bryson, 1988).

"La Planificación Estratégica es un medio para un fin, un método utilizado para posicionar una organización, dando prioridad a su uso de los recursos de acuerdo con identificar metas, en un esfuerzo por orientar su dirección y desarrollo durante un período de tiempo" (Bryson, 1995).

> La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial.(Área de Comercialización e Investigación de Mercados, 2000, pág. 7)

“Planear no es eliminar la intuición, es eliminar la improvisación, el planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se preparan, concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede” (Levy, 1981).

En ese punto Koontz (1995) establece que:

> La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados, permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir, la planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos.

3.2 Concepto de estrategia

Para la definición del concepto de estrategia se tienen en consideración autores que han hecho énfasis en el campo empresarial, de acuerdo a los planteamientos que permiten el entendimiento de dicha categoría.

En ese sentido estrategia es:

“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”. (Chandler, 1962).

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”. (J.B. Quinn, 1980).

“Procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables” (Matus, 1987)

“Es un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas” (Massé, 1966).

Los conceptos citados anteriormente permiten tener una claridad en este método de planeación estratégica, podemos decir que su función es identificar y disminuir el riesgo en las organizaciones, ya que el manejo adecuado y oportuno de la información dentro de estas, permite una toma de decisiones efectiva dentro de un entorno cambiante.

3.3 Importancia del método

La frase de Confucio cobra sentido en este punto, “Si un hombre no pondera lo que tiene a la distancia, se encontrará con el dolor muy cerca de él. Quien no se preocupa por lo que tiene lejos pronto enfrentará algo peor que la preocupación”. Toda organización debe de establecer una guía que le permita observar y analizar su entorno para que pueda tomar las decisiones adecuadas en el momento justo.

Un plan estratégico genera éxito en el crecimiento y la solidez de la organización. Gracias a su elaboración detallada que permite identificar lo proyectado en cada una de las áreas de la empresa. Logra influir en los objetivos como la misión y la visión, el control de cada situación al generar mayor comunicación, resolución conflictos e incluso puede generar nuevas formas de financiamiento si el proyecto lo requiere.

En otras palabras, la importancia de este método de planeación estratégica es lograr la utilización adecuada y efectiva de todos los recursos de la organización (material, humano y financiero), por medio de la identificación de oportunidades y amenazas del mercado, potencializar las fortalezas y mejorar las debilidades de dichos recursos, la generación de una

comunicación integradora que permita la creación de objetivos, políticas y estrategias que determinen el futuro de dicha organización.

Drucker (1974) afirma:

> "Hacerse la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", lo que conduce al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana. Esto, sin duda, lo debe realizar una parte de la organización que pueda ver el negocio en su totalidad, que sea capaz de equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que esté en condiciones de destinar recursos humanos y financieros hacia resultados claves".

3.4 Proceso del plan estratégico

En este punto se establece el concepto tomado del libro La Elaboración del Plan Estrategico, la figura 1 muestra este proceso de forma más detallada (Altair consultores, 1999, pág. 19):

Figura 1. Esquema de las fases del Plan Estratégico, Eco3 Colecciones: "La Elaboración Del Plan Estratégico", Altair Consultores, Libro Plan Estratégico, p 19.

3.4.1 El análisis estratégico.

• Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos.

• Analizar el entorno. Para determinar las oportunidades y amenazas.

El entorno general: los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos claves, con un impacto potencial dramático en la empresa.

El entorno sectorial o entorno competitivo: los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

• Análisis interno. Identifica fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

• Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

3.4.2 La formulación estratégica.

Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué

negocios deberíamos competir? Y ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, el Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.

Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto

permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.

Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

3.5 Elementos claves del plan estratégico

Los siguientes son los elementos claves en los que varios autores concuerdan con este artículo La gerencia estratégica versus la planeación estratégica (Maya, 2014).

La Misión: Define la razón de la organización y se delimitan sus fronteras sin que se pierdan oportunidades. De la claridad que se tenga de la misión, se deduce el conocimiento de la organización, es preciso entonces que cada empleado, desde el gerente hasta el más humilde operario instrúyete la misión de la organización. No se concibe organización que carece de una misión, una filosofía, o una política, pues esta le da direccionalidad en torno de los muchos objetivos.

El Propósito: Es su finalidad más específica.

Los Objetivos: Constituyen un blanco o metas que hay que cumplir para que se logre el propósito y se ejecute la misión. Algunas entidades los plantean como metas con unos porcentajes para lograr en un determinado tiempo.

Las estrategias: Constituyen el cómo lograr los objetivos y por ende el propósito y la misión, son las acciones específicas para cada objetivo.

Además de estos elementos (Odonnell & Koontz) mencionan que:

La visión: Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cual es la meta.

Las políticas: Son principios generales o maneras de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Los procedimientos: establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Los programas: son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.

Los presupuestos: es una forma de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre máquina.

3.6 Enfoques y modelos del método

3.6.1 Modelo de Fred David.

El proceso de la planeación estratégica según David (1997) consta de tres etapas: la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia. En su libro Conceptos de administración estratégica las desarrolla así:

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la planeación estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria

porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

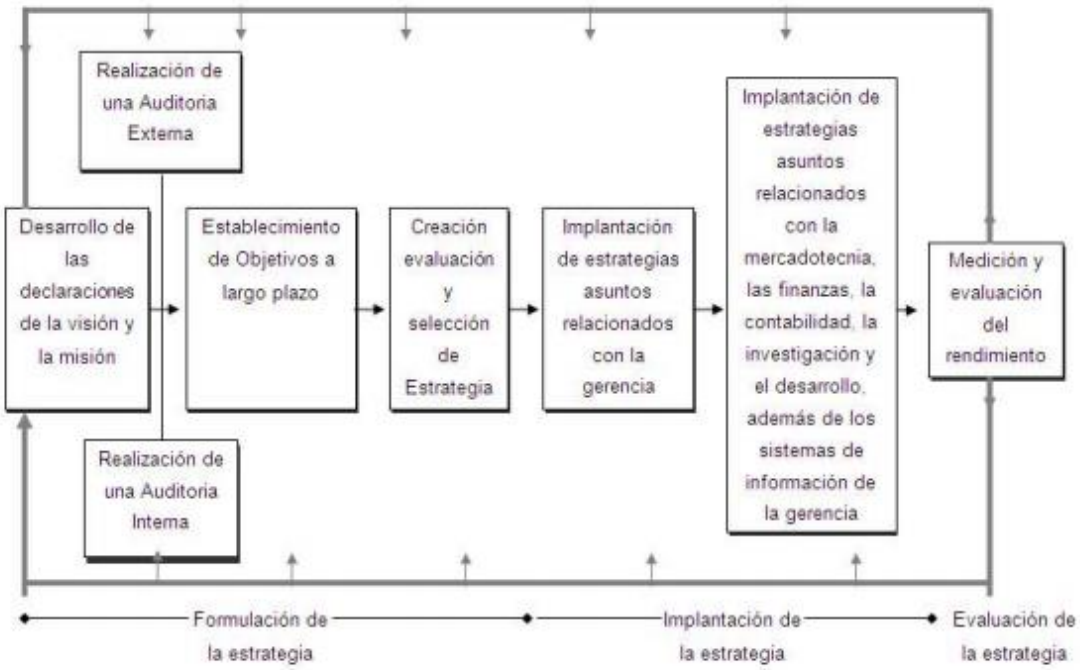


Figura 2. Modelo Fred David (1997)

3.6.2 Planeamiento Interactivo de Ackoff.

Ackoff (1997) se basa en las siguientes perspectivas temporales: al pasado (reactivista), al presente (inactivistas), .al futuro (preactivistas) y simultáneamente en todas las orientaciones (interactivista). No existen orientaciones en estado puro, sino que ellas configuran tonalidades o determinados énfasis en el tratamiento de los problemas. Las orientaciones no son consideradas aspectos psicológicos de los que las asumen sino tipos o modalidades de administración y planeamiento a través de las que se asumen las problemáticas.

Los reactivistas tienden a deshacer los cambios para regresar a un estado anterior.

> "Tienden a entrar al futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión más clara del lugar de donde vinieron que del lugar al que se dirigen". Los reactivistas son propensos a desestimar a la tecnología a la que le atribuyen ser causa de las situaciones insatisfactorias que originan los cambios. El método de análisis que privilegian es el de buscar las causas de donde proceden las situaciones para "suprimirlas, reprimirlas o removerlas"
> (Ackoff, 1997).

La planeación reactivista es de corte autocrático y de baja participación de quienes deberán realizarla. Cuando esta participación existe sigue la línea jerárquica de la empresa y actúa por agregación hacia los niveles superiores donde se decide finalmente. Esto implica un tratamiento por separado de los problemas que restan sistematicidad a la planeación y deshace las propiedades comunes que existen en los problemas.

Los inactivistas tienden a impedir los cambios privilegiando la estabilidad y la sobrevivencia, interpretando que los cambios introducen el desorden y propician amenazas a los valores vigentes. Adoptan el criterio de diferir la toma de decisiones sosteniendo y aun fortaleciendo el papeleo administrativo y burocrático, por sus virtudes de retrasar los cambios y consolidar lo existente. En su metodología de trabajo se inclinan por el tratamiento por separado

de los problemas y por la actuación directa y febril en tiempos de crisis. El modelo ejemplificador utilizado por Ackoff (1997) para este tipo de orientación es el de la empresa subsidiada.

Los preactivistas consideran que el futuro habrá de ser mejor que el pasado y el presente por lo que buscan acelerar los cambios con vistas a explotar las oportunidades que generen. Ven con buenos ojos a la tecnología a la que consideran, también, como causa de los cambios y positiva generadora de oportunidades. La planeación preactiva "consiste en predecir el futuro y prepararse para él" por lo que se basan en la formulación de pronósticos y métodos de previsión del futuro con vistas a crear las condiciones de adaptación que les permita prepararse para reducir los riesgos y aprovechar las posibles oportunidades.

Finalmente, los interactivistas consideran que el futuro puede ser influido por la acción de los diferentes actores sociales por lo que está "sujeto a creación". De aquí que consideren a la planeación como el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él. En el proceso de planeación los interactivistas consideran que existen dos cosas para enfrentar las situaciones problemáticas:

- Determinar su similitud con situaciones anteriores para obtener el tipo de conocimiento aplicable al nuevo caso.
- Determinar qué aspectos singularizan a la situación presente y que son únicos y consubstanciales a él, para establecer el tipo de conocimiento que aún no se tiene y que se deberá promover y experimentar.

El enfoque interactivista otorga a los ideales un papel clave en la planeación. Para este autor el interactivismo reconoce que en la planeación el proceso de realización es el producto más importante. Lo anterior se sustenta en los principios operativos de la planeación interactiva, a saber:

1. principio participativo: La participación es el medio de aprendizaje de la organización y constituye una finalidad en sí misma para el desarrollo: el incremento de los deseos y la

capacidad para satisfacerlos. La planeación debe ser tanto recreativa como productiva, vale decir que debe mejorar la calidad de la vida de trabajo y capacitarlos para desarrollarse.

2. principio de la continuidad: La continuidad permite el monitoreo de los cambios relevantes del medio ambiente que pasarían desapercibidos en los procesos de planeación y evaluación anuales por su condición de interrumpidos y discontinuos. La variación de las valoraciones que atribuimos a los fines perseguidos cuando nos acercamos a los fines elegidos, constituye otro factor importante para sostener el principio de continuidad.

3. principio holístico: Conformada por la coordinación y la integración, que son respectivamente la interdependencia e interacción entre unidades de un mismo nivel, la primera, y de distintos niveles, la segunda, el principio holístico se enuncia de la siguiente forma: mientras más partes y niveles de un sistema se planeen simultánea e interdependientemente, mejores serán los resultados Ackoff divide el planeamiento en cinco fases:

- Formulación de la problemática. El conjunto de amenazas y oportunidades que encara la organización.
- Planeación de los fines. La especificación de los fines que se van a perseguir. Diseño del futuro deseable.
- Planeación de los medios. La selección o creación de los medios con los que se van a perseguir los fines especificados.
- Planeación de los recursos. La determinación de recursos necesarios, disponibles y no disponibles y los medios de su consecución.
- Diseño de la implementación y el control. La determinación de los responsables de la acción, del quehacer a realizar, del tiempo y lugar de realización y de los medios de control y sus consecuencias.

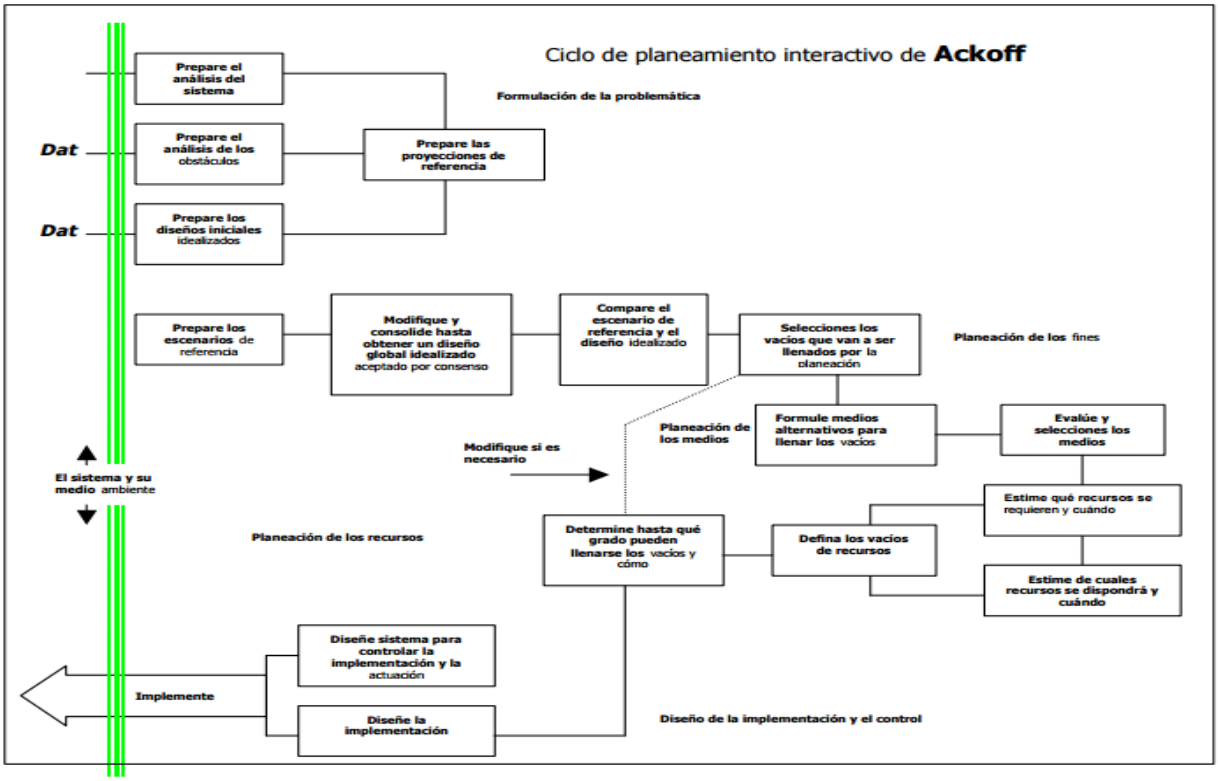


Figura 3. Modelo de Ackoff (1997)

3.6.3 Planeamiento normativo.

La visión del planeamiento de Ozbekhan participa de las ideas centrales expuestas en el apartado de la planeación interactiva de Ackoff. Incluso es posible observar en la obra de Ackoff un agradecimiento a él por su consejo y asistencia a Ozbekhan. Para Ozbekhan la planeación comienza por la reflexión prospectiva y la definición de un futuro idealizado. El proceso de diseño idealizado del futuro no establece restricciones al proceso imaginativo salvo en el rango de factibilidad tecnológica que rodee la situación futura. En la reflexión prospectiva establece una estructura jerárquica constituida por tres niveles:

Nivel de la planeación normativa: consiste en la definición de fines o ideales, la definición de futuros deseados y la derivación de objetivos congruentes con los anteriores. Este nivel se orienta a la determinación del “deber ser”, lo que “deberá ser hecho” y se vale de proyecciones directas que posibiliten establecer las consecuencias de no mediar la intervención deliberada

sobre las variables. En el gráfico correspondiente puede observarse entre línea de puntos las categorías del ejercicio prospectivo y su interrelación.

Nivel de la planeación estratégica: consiste en el análisis de factibilidad de los futuros idealizados mediante la contratación del "debe ser "con el "puede ser". Con la base conceptual de la situación existente y la situación deseada, la planeación estratégica establece las metas y define los resultados posibles.

Nivel de la planeación operativa: consiste en la instrumentación de las decisiones formuladas anteriormente mediante el señalamiento de "lo que será hecho".

La implantación produce cambios de estado en la realidad que se traducirán en alteraciones de los fines, consecuentemente con el cambio de las condiciones, por lo que se inicia nuevamente (o se continúa ininterrumpidamente) el ciclo de planeación.

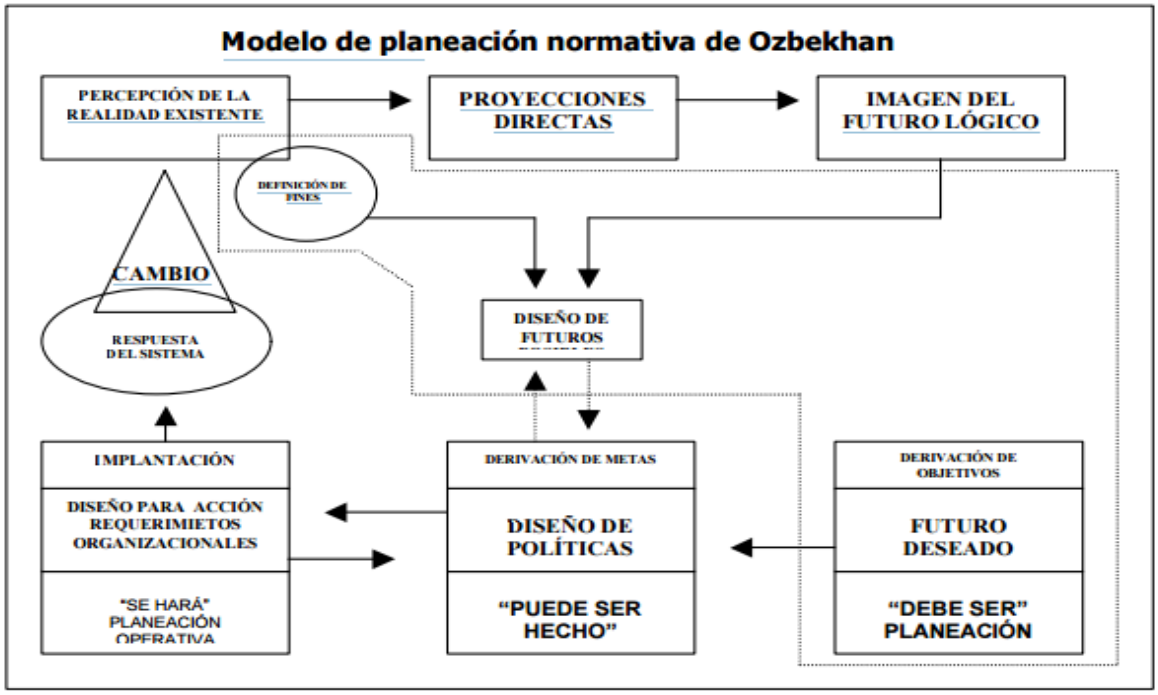


Figura 4 . Modelo Ozbekhan

3.6.4 El pensamiento estratégico de Ohmae.

Para Kenichi Ohmae el pensamiento estratégico es el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores clave para enfrentar problemas que se muestran “al sentido común como un todo integrado”. El “punto crucial” de arranque es la división de los problemas en sus partes constitutivas, con vistas a descubrir el significado peculiar de sus componentes en la coyuntura y a reestructurar y ensamblar los elementos analizados de acuerdo con el modelo deseado. Para efectivizar lo anterior, propone superar las metodologías graduales de los sistemas de análisis formales, que caracterizan el pensamiento lineal, por lo que denomina la herramienta fundamental del pensamiento no gradual: el cerebro humano.

En este sentido destaca la diferencia que existe entre los sistemas mecánicos, basados exclusivamente en el pensamiento lineal, los sistemas intuitivos, de escaso sustento en sus conclusiones, con el pensamiento estratégico que combina armoniosamente el análisis racional con la reintegración imaginativa, en un nuevo modelo de los componentes del problema.

Para ejercitar este enfoque, propone la búsqueda del punto crítico o clave del problema y la formulación de éste de una manera que facilite el descubrimiento de una solución. Esto implica la selección y conceptualización adecuadas de preguntas que interroguen por el problema y no el mero enfoque de preguntas orientadas a interrogar por los síntomas de los problemas.

Para ello, propone la utilización de la técnica de “tormenta de ideas” y las encuestas de opinión para recabar datos sobre las debilidades de la empresa frente a sus competidores. Estos datos son clasificados sobre la base de denominadores comunes y son agrupados, como paso previo a la determinación de los asuntos críticos que plantea cada tema agrupado.

Terminado el proceso de abstracción se decide el enfoque a adoptar, los programas a desarrollar para la implantación y los planes detallados de acción. En todos los casos la planificación debe establecer acciones concretas y específicas que identifiquen los asuntos

críticos y la implantación de las soluciones en las actividades diarias sin omitir los pasos necesarios.

"Ninguna solución, por perfecta que sea su forma de atacar el asunto crítico, surtirá el menor efecto mientras no se implante".

La mente del Estratega Kenichi Ohmae

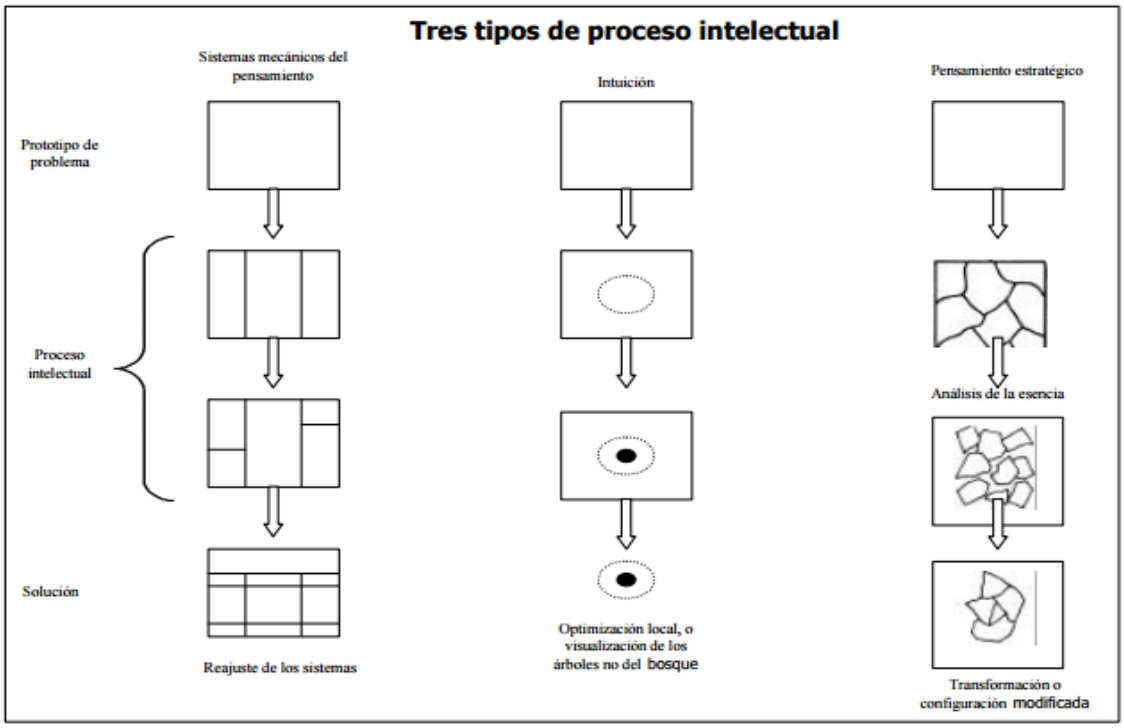


Figura 5. Modelo Ohmae

3.6.5 Planeamiento estratégico de Levy.

Para Levy (1981): "Vivimos momentos de alta turbulencia en el contexto que hace imprescindible el planeamiento estratégico de la conducta empresaria". La conducta estratégica de una empresa, está constituida por dos procesos:

- El proceso de interacción de ésta con el entorno.
- El proceso dinámico de cambio de su configuración interna para una mejor interacción con el contexto (reorganización).

El planeamiento estratégico es el proceso de producción de planes de esa conducta ante la dinámica de cambio económico, cultural, tecnológico y socio-político del entorno. La conducta estratégica consiste en la asignación y el mantenimiento en niveles adecuados de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo) para lograr objetivos y metas en las transacciones comerciales de la empresa con el entorno (Levy, 1981).

El planeamiento estratégico es el articulador de esos recursos o factores estratégicos. Su producto es una determinada conducta -la estrategia- que es aquella que se ha encontrado como la mejor para solucionar un problema.

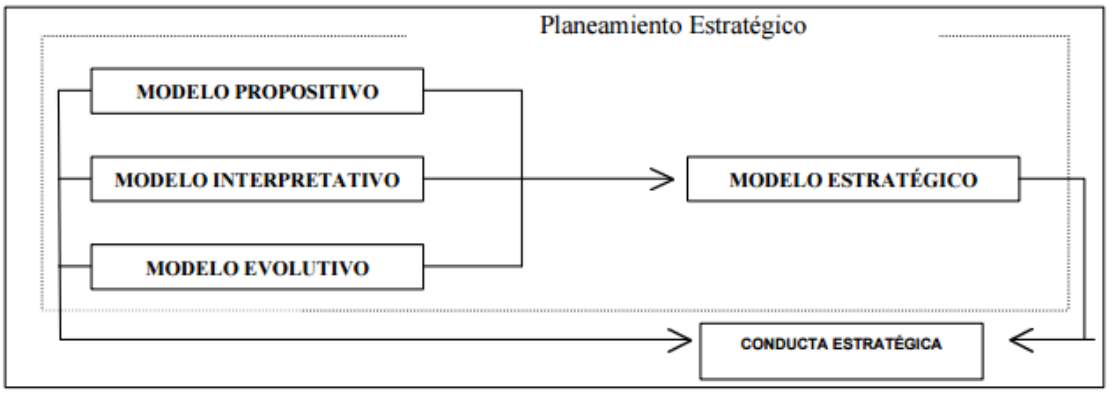


Figura 6. Modelo Levy (1981)

El planeamiento estratégico es una secuencia de acciones de solución de problemas para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediato, tratando de establecer las variables que afectan a la empresa. El esfuerzo es puesto en la comprensión de cuál es el problema, la brecha, el desequilibrio, entre los niveles de aspiración y las decisiones actuales.

La solución del problema implicará la mayor y mejor aplicación de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo). Esto obliga a disponer de: 1) los recursos 2) la capacidad para detectar un problema y 3) la capacidad de reaccionar en el momento adecuado.

El diseño del Modelo Estratégico implica contar con la información sobre los estados deseados o niveles de aspiración (Modelo Propositivo), sobre recursos requeridos y disponibles (Modelo Evolutivo), y sobre operaciones e información del contexto (Modelo Interpretativo). El Modelo Estratégico efectúa la interconexión de los otros tres modelos y establece el cuerpo de hipótesis instrumentales que orientarán a la empresa hacia su competitividad evolutiva.

El Modelo Propositivo, cuyo vértice superior ocupa la misión o propósito, estructura y jerarquiza sincrónica y diacrónicamente los objetivos y las metas, en estructuras dinámicas.

La determinación de la misión o propósito básico, permite el proceso de definición de objetivos y metas, niveles de aspiración o estados futuros deseados.

El Modelo Interpretativo incorpora la información del entorno turbulento y cambiante, aprecia la situación actual y las tendencias futuras, las amenazas y oportunidades del contexto y las fuerzas y debilidades de la organización. En este marco define y precisa los problemas de la empresa en su relación con el entorno.

El Modelo Evolutivo desarrolla estrategias y encadena las decisiones actuales con los resultados futuros.

Existen tres tipos de dirección superior de acuerdo al modo de encarar las relaciones entorno-empresa: rígida, adaptativa y evolutiva.

- La primera es la que no puede interiorizar pautas del cambio, adopta conductas que usó en el pasado y produce la adaptación ante el advenimiento de crisis.

- La segunda es la que se adecua progresivamente a los cambios una vez que éstos han ocurrido.

- La tercera, es la que se anticipa a los cambios posibles en el futuro, se prepara para aprovechar Las oportunidades y disminuir los riesgos y las amenazas, redefine y eleva sus niveles de aspiración y prepara los factores estratégicos para detectar, procesar y solucionar problemas en forma progresivamente más adecuada.

El planeamiento estratégico es el proceso de aprendizaje de la fuerza (competitividad evolutiva) a aplicar (presión estratégica) para poder progresar (modelo evolutivo).

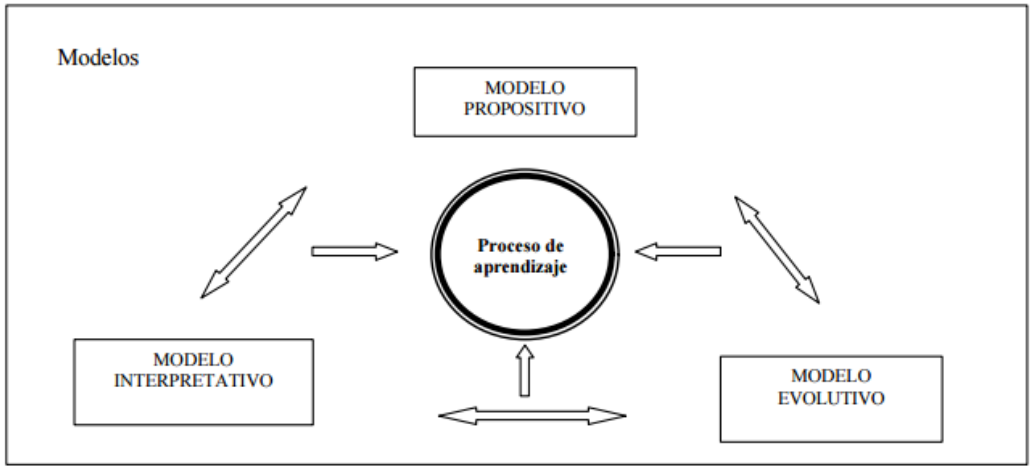


Figura 7. Modelo Levy 2

El proceso de aprendizaje permitirá una mejor interpretación del entorno ante una turbulencia cada vez mayor y un tiempo de reacción cada vez mas adecuado. El tiempo de reacción dependerá a su vez de la capacidad interpretar y anticipar el desarrollo del entorno y la capacidad de disposición de los factores estratégicos para mantener la competitividad evolutiva.

El concepto de competitividad evolutiva es una relación entre las capacidades de interpretación, de reacción (mínimo tiempo de reacción) y estratégica (de disponibilidad de factores estratégicos y masa crítica) y la fuerza (rentabilidad-riesgo, liderazgo, innovación) y cultura (tecnologías de configuración de factores estratégicos) estratégicas.

El proceso de planeamiento estratégico debe asegurar en forma permanente la crítica y contrastación de las hipótesis que maneja y la incorporación de hipótesis nuevas que, junto con el mejoramiento del estilo y capacidad estratégica, el de la competitividad evolutiva.

Sintetizando sus diferentes y complementarias definiciones en una que las contenga, Levy define al planeamiento estratégico como el proceso de aprendizaje contra aleatorio de determinación de la conducta evolutiva unidireccional de la empresa. (Osorio, 2002)

3.6.6 Modelo Integral de Kaplan y Norton.

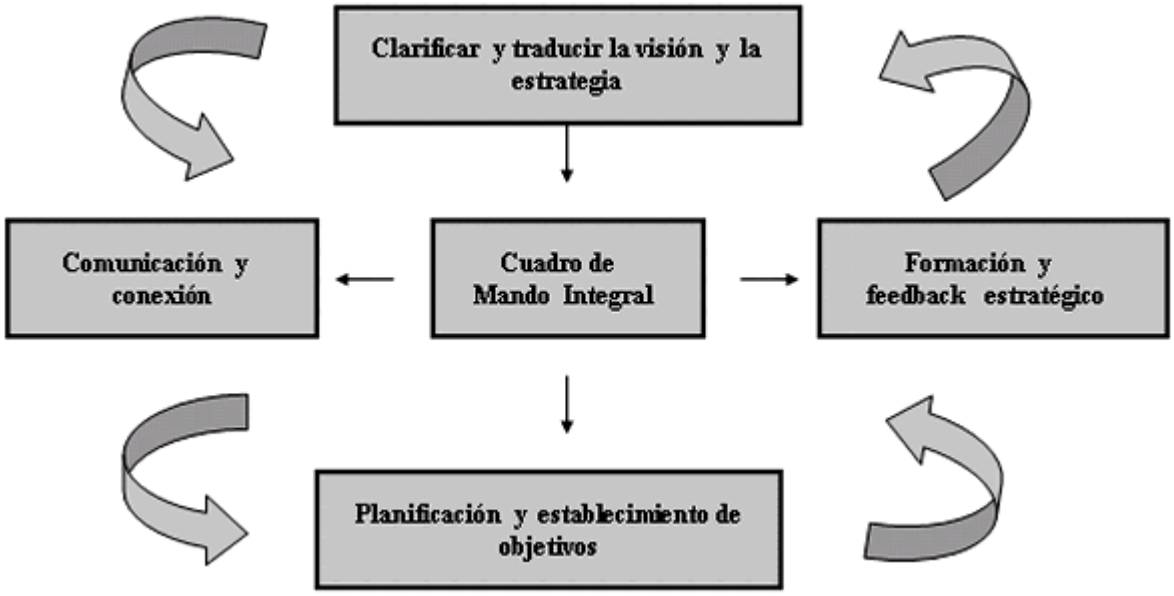


Figura 8. Modelo el Cuadro de Mando Integral, Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997).

David Norton (Nolan Norton Institute) y Robert Kaplan (Universidad de Harvard) desarrollaron en 1990 un modelo de medición del desempeño llamado el "Cuadro de Mando Integral" (Balanced ScoreCard). Su aplicación permite un sistema de gestión en las organizaciones. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo desde cuatro perspectivas vitales: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación (Kaplan 2005).

Este modelo pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia. El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado

y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos. Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tablones de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

  Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas. Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.

  Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la

justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.

Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.

Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

- Aumentar el feedback y la formación estratégica. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

  Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o validad para las condiciones actuales.

  En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la

estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización. (Kaplan , Robert ; Norton, David, 2005)

3.6.7 Modelo implementado por Laboratorios Baxter S.A.

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 70º (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:

- Identificar el problema.
- Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema.
- Identificar las causas.
- 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.

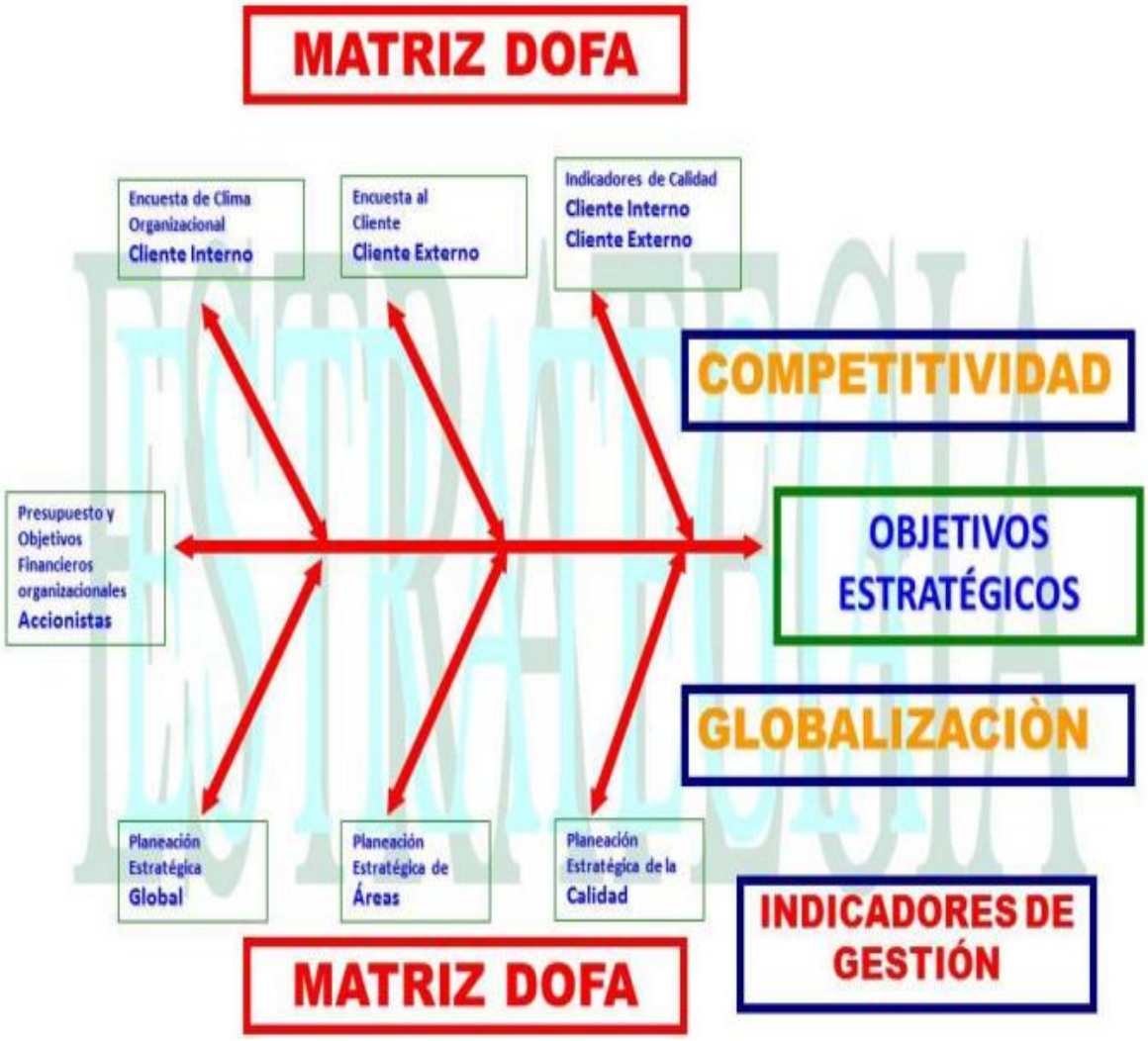


Figura 9. Modelo Laboratorios Baxter, espina de pescado (Rodríguez, 2015)

3.8 Otros conceptos

3.8.1 Matriz DOFA.

Para realizar un análisis sobre una compañía es necesario diagnosticar su parte interna como externa para poder encontrar sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas. Este diagnóstico busca crear un plan de estrategias para ayudar a la empresa a reforzar o perfeccionar su modelo de negocio y saber cómo enfrentarse a la competencia y crear ventajas competitivas.

Como se plantea en el libro de Hill (2009) el propósito de un análisis DOFA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio especifico de la compañía que intensifique, adecue, o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre si y después identifican el conjunto de estas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva.

3.8.2 El Modelo de las Cinco Fuerzas.

Desarrollado por Porter (1987) ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

3.8.3 La Cadena de Valor.

La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio. (ECO3 Colecciones)

4. Metodología

Para la elaboración del proyecto de grado desarrollamos un marco teórico que nos permitiera encontrar el modelo de planeación estratégica más adecuado para SERVIPUNTO, en él se encuentran descritos diferentes teorías y sus autores.

Con toda la información encontrada y recopilada sobre el concepto de planeación estratégica, analizando su importancia, su proceso y ejecución, implementaremos el modelo planteado por la empresa Laboratorios Baxter, llamado espina de pescado. Este modelo abarca tanto el cliente interno como externo, se construye una matriz DOFA y en base a esto, se llega al planteamiento de objetivos estratégicos.

Inicialmente se realizó un trabajo de campo, donde la herramienta principal fue la observación del entorno en el que se encuentra la organización. Además del intercambio de información con el gerente. Seguido a esto, se diseñaron dos encuestas una sobre el servicio al cliente y otra sobre el clima organizacional.

La encuesta de servicio al cliente fue aplicada durante el mes de marzo, su objetivo era medir el nivel de satisfacción que tenía cada cliente frente al servicio o al producto adquirido durante ese mes. Consto de 8 preguntas y se obtuvieron en total 60 encuestas.

La encuesta de clima organizacional fue aplicada a todo el personal de la empresa (7 personas), consto de 25 preguntas que evaluaban el sentido de pertenencia, el oficio de cada colaborador y su área de trabajo, la comunicación, las relaciones y el empoderamiento que existe en todas las partes.

Finalmente se construyó la matriz DOFA con la información recolectada, se platearon objetivos y diferentes estrategias recomendadas a realizar.

5. Serviteca Servipunto

5.1 Descripción empresa

Serviteca Servipunto inició sus actividades en el municipio de Jamundí hace aproximadamente 25 años ofreciendo a sus clientes una gran variedad de servicios y productos en la industria automotriz. Con el paso de los años se fueron ofreciendo nuevos servicios que permitieron atraer nuevos clientes, su crecimiento ha sido constante hasta el punto de llegar a ser una de las más reconocidas en Jamundí, lo que le ha permitido tener una estabilidad económica para su óptimo funcionamiento.

Henry Aguirre, fundador de la empresa, con estudios profesionales en administración de empresas, se dedicó a la formación y mejora de su negocio durante 22 años. Desde el 2014 después de su fallecimiento, su hija Johanna Aguirre siguió al frente de la empresa y es la actual dueña. Dados sus estudios en Administración de empresas, ella ha querido aportar todos sus conocimientos en la mejora y crecimiento de Servipunto. Actualmente la empresa se encuentra en un punto de acenso económico, con incrementos en sus ventas e incursionando en nuevos servicios.

La empresa tiene 7 empleados entre los cuales se encuentra un mecánico, un jefe de operaciones, tres lavadores, una asistente administrativa y la administradora. Para brindarle a la empresa una orientación en su visión de crecimiento, se implementará la planeación estratégica con el fin de definir nuevos objetivos organizacionales enfocados al mejoramiento del servicio al cliente, tanto interno como externo.

5.2 Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, tanto particulares de vehículos como empresas de trasportes por medio de sus servicios y productos competitivos en calidad, efectividad y honestidad. Comprometidos al desarrollo sostenible, la generación de bienestar y desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, el cumplimiento y superación de cada uno

de los objetivos trazados para el crecimiento de la organización. Sin dejar a un lado, el cuidado del medio ambiente y el mejoramiento del país.

5.3 Visión

SERVIPUNTO será en el 2018 reconocida en Jamundí como la mejor Serviteca, por su calidad en sus productos y servicios. Brindando a sus clientes herramientas que les permitan adquirir de forma rápida y efectiva los servicios ofrecidos en sus instalaciones, de la mano con la tecnología, innovando y creciendo para sobresalir en la industria automotriz de Colombia.

5.4 Objetivos empresariales

5.4.1 Mediano plazo (2 años).

Remodelar las instalaciones de la Serviteca, avanzar tecnológicamente con la adquisición de nuevos equipos para dar una mejor calidad en el servicio y a la vez capacitar a nuestro personal para que toda la organización vaya encaminada a la excelencia.

5.4.2 Largo plazo (6 años).

Ampliar los espacios físicos para obtener una mayor cobertura, ofreciendo más servicios y poder atender a más clientes de forma simultánea y rápida. A su vez que nuestros clientes puedan encontrar en un solo lugar todos los servicios necesarios para el mantenimiento y reparación de sus vehículos.

5.4.3 Servicios y productos.

- Alineación.
- Balanceos.
- Camber –Caster.

- Mecánica rápida.
- Cambios de aceite.
- Emisiones de gases.
- Scanner.
- Lavado de inyectores.
- Venta de Soat.
- Aceites, filtros (aire, aceite, combustible, aire acondicionado), baterías, plumillas, tapetes, amortiguadores, ambientadores, siliconas.
- Embellecimiento (lavado, brillado, rasqueteada, desmanchada, polichada).

6. Resultados

La implementación de esta herramienta nos permite conocer que tanto es el nivel de satisfacción que tienen los clientes con los servicios ofrecidos. Es un factor clave para alcanzar el mayor éxito en las organizaciones.

La encuesta fue aplicada al finalizar cada servicio solicitado dentro de las instalaciones, de forma personal, durante todo el mes de marzo. Se recolectaron 60 encuestas que contenían 8 preguntas cerradas cada una, con opción a comentarios.

6.1 Encuesta de servicio al cliente

Tabla 1. Atención y cordialidad

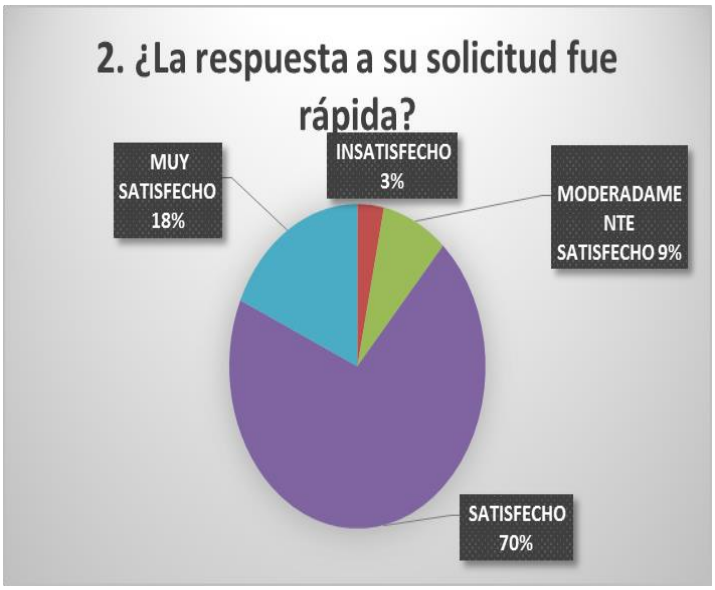
PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
1. Atenciòn y cordialidad			3	37	20	**60**
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	5,0%	61,7%	33,3%	100,0%

El 62% de los 60 encuestados se encuentran satisfechos con la atención y cordialidad que se les brinda. Solo un 5% se encuentran moderadamente satisfechos, es decir la empresa presenta una buena atención al cliente.

Figura 10. Resultados pregunta 1 encuesta servicio al cliente

Tabla 2. ¿La respuesta a su solicitud fue rápida?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
2. ¿La respuesta a su solicitud fue rápida?		2	5	42	11	**60**
PORCENTAJE	0,0%	3,3%	8,3%	70,0%	18,3%	100,0%



El 70% de los 60 encuestados se encuentran satisfechos con la respuesta rápida que se les brinda. Y solo un 3% se encuentran insatisfechos. Es decir que la empresa presenta una buena respuesta al cliente.

Figura 11. Resultados pregunta 2 encuesta servicio al cliente

Tabla 3. ¿La información suministrada por el personal fue clara y apropiada a su solicitud?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
3. ¿La información suministrada por el personal fue clara y apropiada a su solicitud?			8	42	10	60
PORCENTAJE	0,0%	0%	8,3%	73,3%	18,3%	100,0%

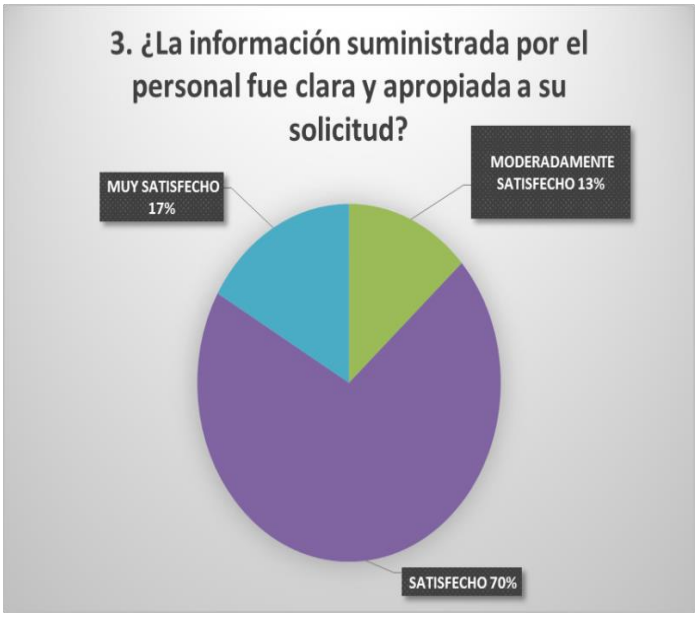
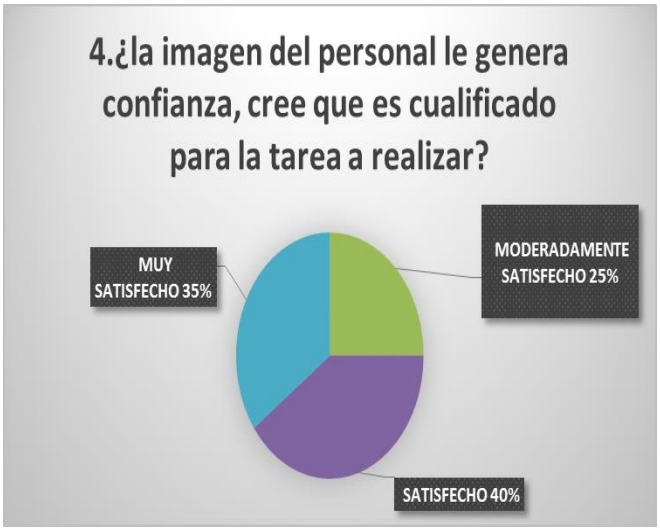


Figura 12. Resultados pregunta 3 encuesta servicio al cliente

El 70% de los 60 encuestados se encuentran satisfechos con la información suministrada que se les brinda. Y solo un 13% se encuentran moderadamente satisfechos. Es decir que la empresa presenta un buen conocimiento y cuenta con personal capacitado.

Tabla 4. ¿La imagen del personal le genera confianza, cree que es cualificado?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE S/	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
4.¿la imagen del personal le genera confianza, cree que es cualificado para la tarea a realizar?			15	24	21	60
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	8,3%	73,3%	18,3%	100,0%



El 40% de los 60 encuestados se encuentran satisfechos con la imagen proyectada por el personal. Y solo un 25% se encuentran moderadamente satisfechos. Es decir que la empresa presenta una imagen apropiada y genera confianza con su personal.

Figura 13. Resultados pregunta 4 encuesta servicio al cliente

Tabla 5. ¿El servicio solicitado cumplió con lo esperado?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
5.¿El servicio solicitado cumplio con lo esperado?				51	9	**60**
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	8,3%	73,3%	18,3%	100,0%

El 85% de los 60 encuestados se encuentran satisfechos con el servicio solicitado. Y solo un 15% se encuentran muy satisfechos. Es decir que la empresa cumple con su propuesta de valor.

Figura 14. Resultados pregunta 5 encuesta servicio al cliente

Tabla 6. ¿El pago es justo y corresponde a lo solicitado?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
6. ¿El pago es justo y corresponde a lo solicitado?			5	51	4	**60**
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	8,3%	73,3%	18,3%	100,0%

El 85% de los 60 encuestados se encuentran satisfechos con el servicio solicitado. Y solo un 8% se encuentran moderadamente satisfechos. Es decir que la empresa cumple con su propuesta de valor ofrecida.

Figura 15. Resultados pregunta 6 encuesta servicio al cliente

Tabla 7. Variables y nivel de importancia de los clientes

VARIABLE	1	2	3	4	5	TOTAL
Tarifas			6	50	4	**60**
Promociones			7	38	15	**60**
Personal de confianza			14	35	11	**60**
Horarios de atención			10	43	7	**60**
Instalaciones			4	44	12	**60**
Aseo-Orden			21	34	5	**60**
Calidad			2	33	25	**60**

VARIABLE	1	2	3	4	5	TOTAL
Tarifas			10%	83%	7%	100%
Promociones			12%	63%	25%	100%
Personal de confianza			23%	58%	18%	100%
Horarios de atención			17%	72%	12%	100%
Instalaciones			7%	73%	20%	100%
Aseo-Orden			35%	57%	8%	100%
Calidad			3%	55%	42%	100%

La tabla 7 indica la evolución de las diferentes variables y el nivel de importancia que los clientes perciben de Servipunto al momento de su servicio. En este caso los factores a mejorar para los 60 encuestados fueron tener personal de confianza y aseo-orden.

Tabla 8. ¿Le gustaría estar más informado sobre nuestros productos y promociones?

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
¿Le gustarìa estar màs informado sobre nuestros productos y promociones por un medio digital?	22	38	**60**
PORCENTAJE	37%	63%	100%

Figura 16. Resultados pregunta 7 encuesta servicio al cliente

Al mencionar esta pregunta quisimos medir que tan digitales son los clientes, el 63% de los 60 encuestados no les gustaría recibir información digital y solo un 37% sí. La empresa tendría que darle un manejo creativo para captar la atención de esos clientes y tener un tránsito en sus sitios web.

Finalmente, los resultados de la encuesta al cliente fueron muy positivos, el servicio al cliente se destaca por la atención y la cordialidad, la rápida respuesta en la solicitud de un servicio, la información clara y apropiada, los servicios solicitados cumplen con lo esperado. Además, cumple con un servicio a un precio justo.

Los puntos a mejorar tienen que ver con la imagen del personal, debido a que no se cuenta con un uniforme que los identifique. Además de mejorar el orden y el aseo del lugar.

6.2 Encuesta de clima organizacional

En nuestro trabajo de campo se realizó una encuesta de clima organizacional a todos los empleados que tiene la empresa Servipunto. A continuación, se presentan las preguntas que se realizaron a los 7 empleados, los resultados obtenidos junto con su respectiva gráfica y el análisis realizado a las preguntas más relevantes.

Los datos principales de los encuestados se muestran a continuación:

Tabla 9. Encuestados

Encuestados	
Nombre	Edad
Carolina Salazar	33
Verónica Aguirre	24
Jesús Anchica	27
Hermes Castrillón	41
Yeiner Escobar	18
José Pérez	21
Jeison Mora	26

Las preguntas con su grafica se muestran a continuación:

Tabla 10. ¿ Se siente identificado con la actividad de la empresa

PREGUNTA	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
1		1	1	2	3	7
PORCENTAJE	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	100%

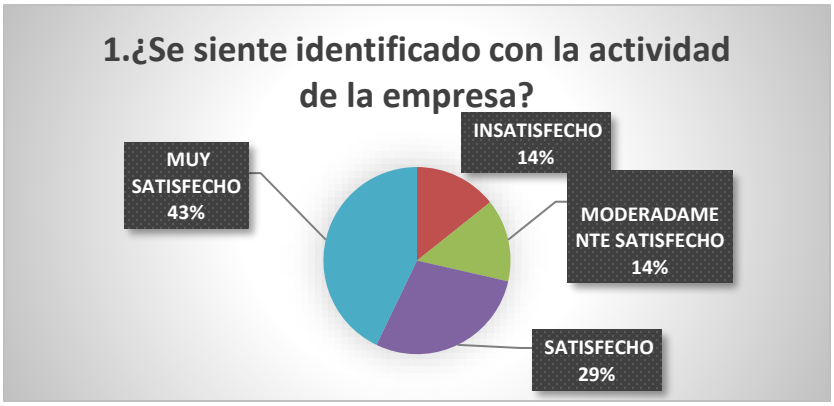


Figura 17. Resultados pregunta 1 encuesta clima organizacional

Tabla 11. ¿Se siente satisfecho de trabaja en Servipunto?

PREGUNTA	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
2				3	4	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100%

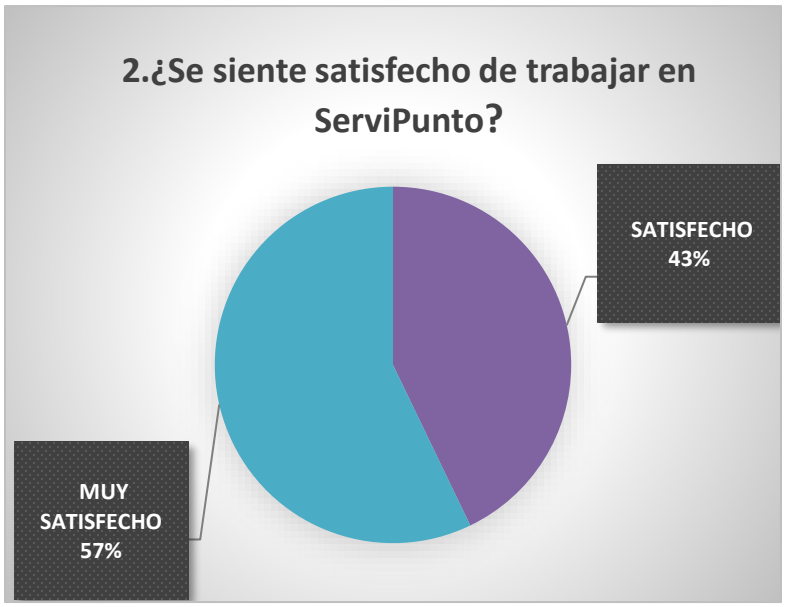


Figura 18. Resultados pregunta 2 encuesta clima organizacional

Tabla 12. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Servipunto?

PREGUNTA	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
3			**1**	**2**	**4**	**7**
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%	100%

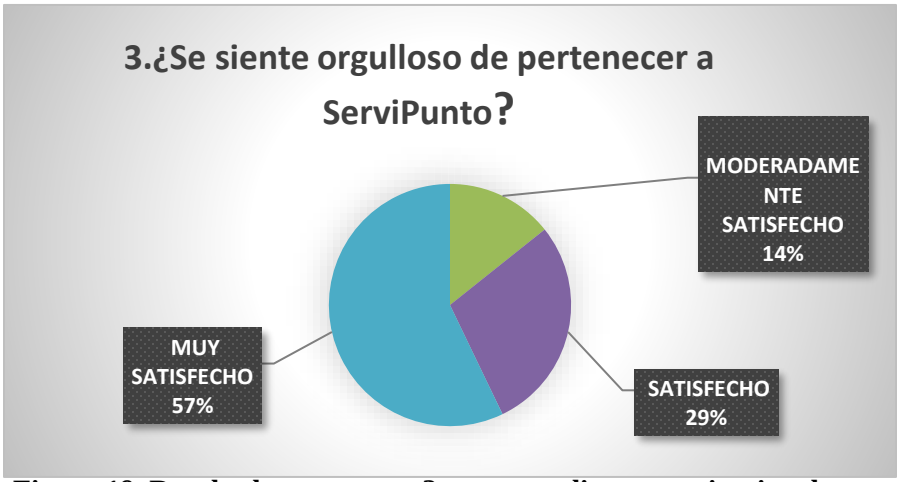


Figura 19. Resultados pregunta 3 encuesta clima organizacional

Tabla 13. ¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas?

PREGUNTA	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
4				5	2	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	100%

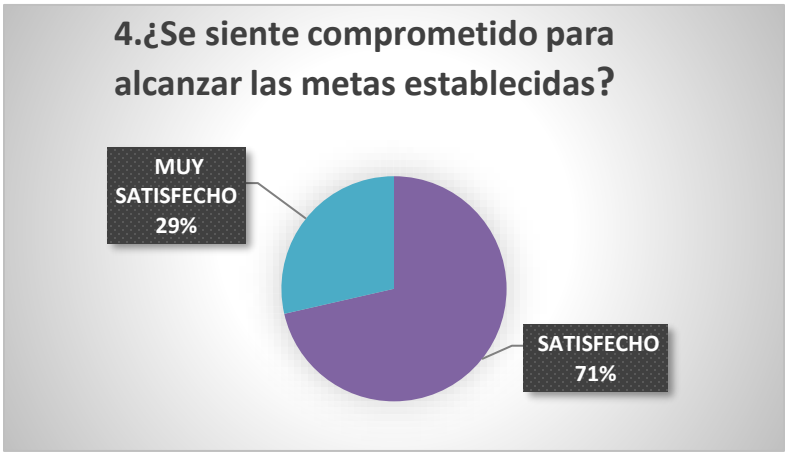


Figura 20. Resultados pregunta 4 encuesta clima organizacional

Tabla 14. ¿La información suministrada al ingresar a la empresa sobre sus obligaciones y labores a desempeñar que tan clara fue?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
5.¿La información suministrada al ingresar a la empresa sobre sus obligaciones y labores a desempeñar, que tan clara fue?			1	4	2	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	100%

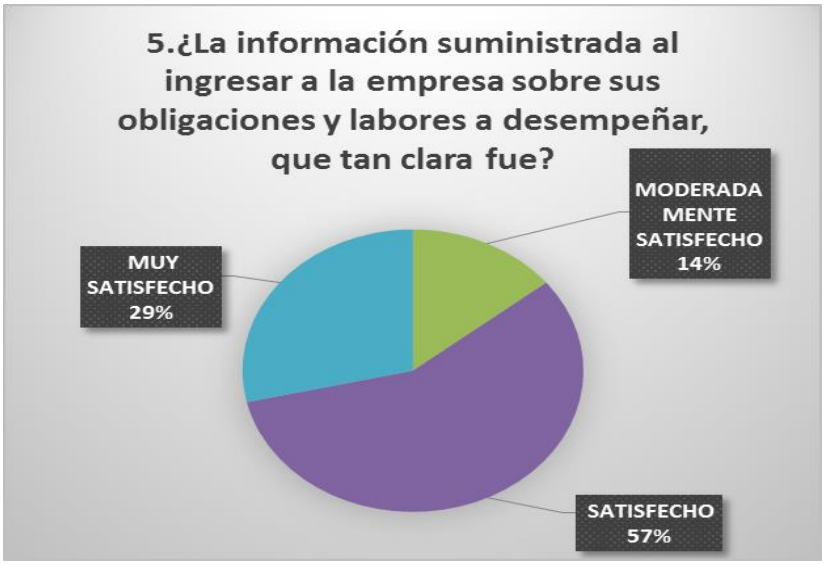


Figura 21. Resultados pregunta 5 encuesta clima organizacional

Tabla 15. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
6.¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?				4	3	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	100%

Figura 22. Resultados pregunta 6 encuesta clima organizacional

Tabla 16. ¿En cuanto a la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
7.¿En cuanto a la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo? ¿Qué tan satisfecho se encuentra?	1		2	2	2	7
PORCENTAJE	14,3%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	100%

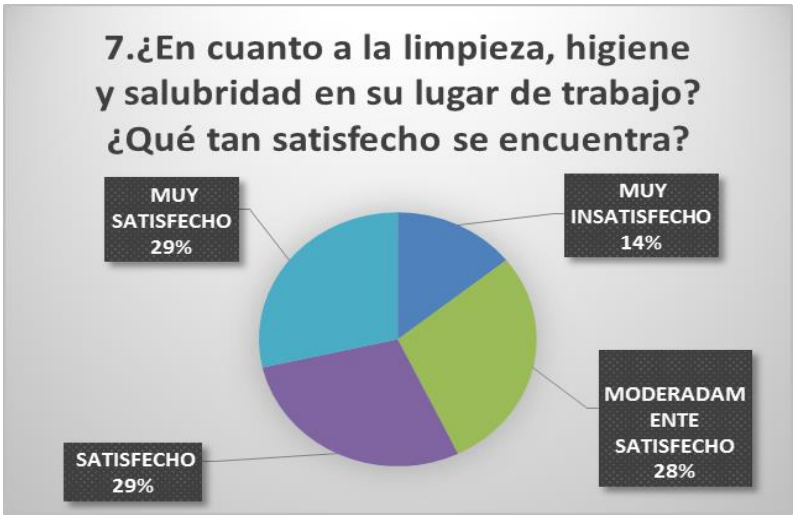


Figura 23. Resultados pregunta 7 encuesta clima organizacional

Tabla 17. ¿Se encuentra satisfecho con su área de trabajo?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
8.¿Se encuentra satisfecho con su area de trabajo?	1			4	2	7
PORCENTAJE	14,3%	0,0%	0,0%	57,1%	28,6%	100%

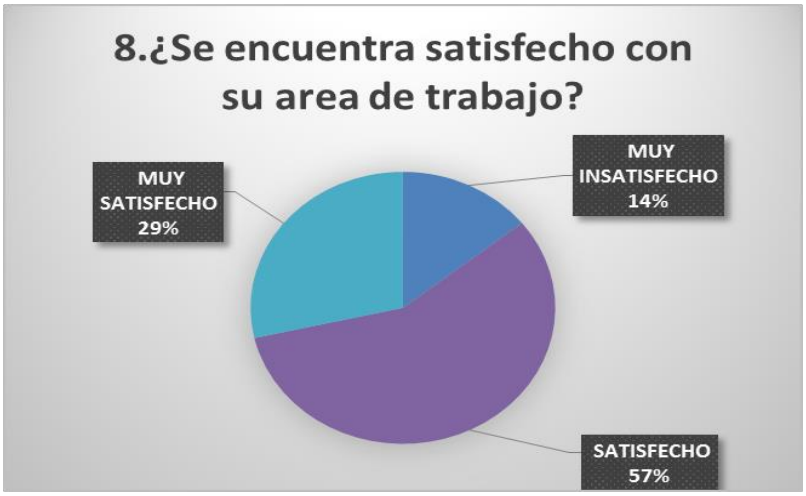


Figura 24. Resultados pregunta 8 encuesta clima organizacional

Tabla 18. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
9.¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo, cumple las condiciones de ergonomía (Comodidad, seguridad y eficiencia) y funcionalidad requerida?	1		2	4		7
PORCENTAJE	14,3%	0,0%	28,6%	57,1%	0,0%	100%

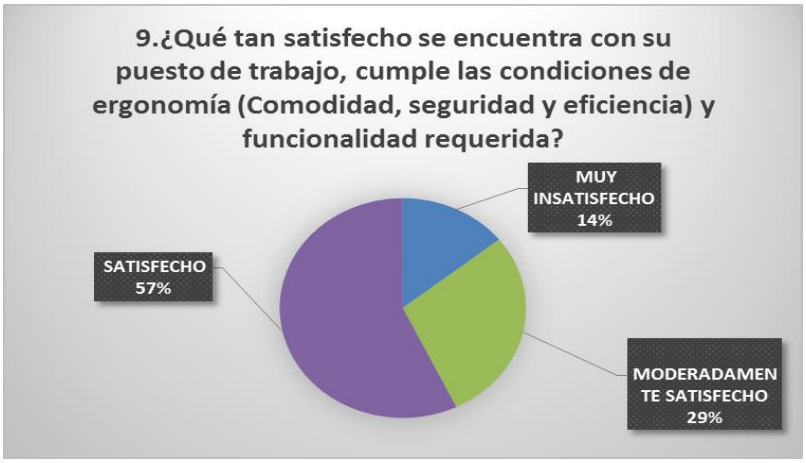


Figura 25. Resultados pregunta 9 encuesta clima organizacional

Tabla 19. ¿Cuenta con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
10.¿Cuenta con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor?	1		2	3	1	7
PORCENTAJE	14,3%	0,0%	28,6%	42,9%	14,3%	100%

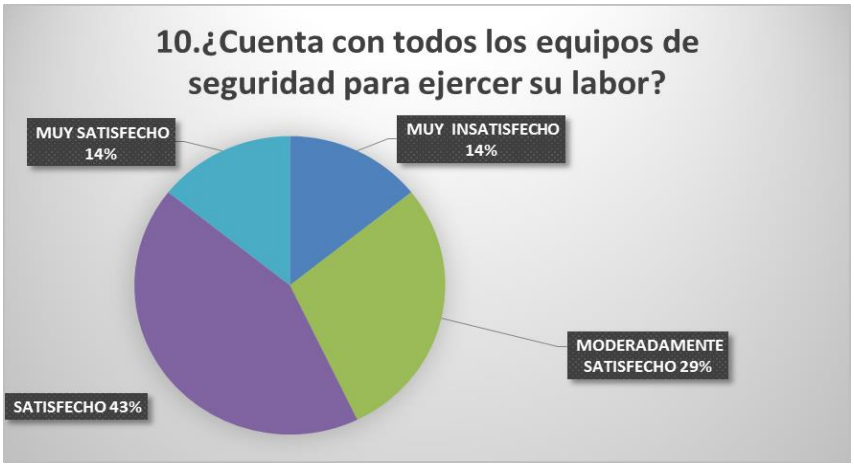


Figura 26. Resultados pregunta 10 encuesta clima organizacional

Tabla 20. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para su trabajo?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
11.¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para su trabajo?			3	3	1	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	100%

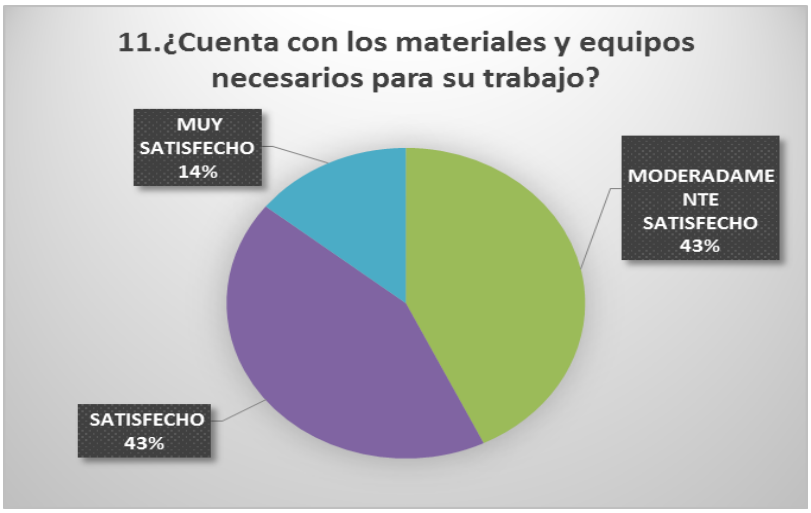


Figura 27. Resultados pregunta 11 encuesta clima organizacional

Tabla 21. Funcionamiento de las herramientas y equipos

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
12.Funcionamiento de las herramientas y equipos			1	6		7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	0,0%	100%

Figura 28. Resultados pregunta 12 encuesta clima organizacional

Tabla 22. ¿Al finalizar su trabajo que tan satisfecho se siente?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
13. ¿Al finalizar su trabajo que tan satisfecho se siente?			1	6		7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	0,0%	100%

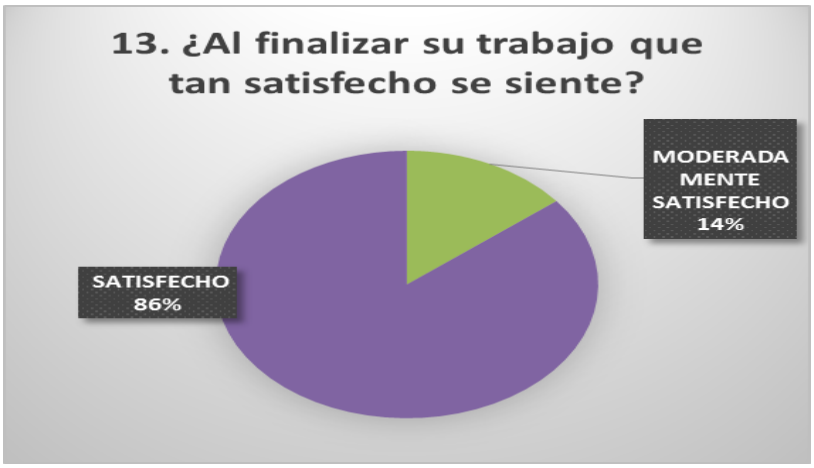


Figura 29. Resultados pregunta 13 encuesta clima organizacional

Tabla 23. ¿Siente que en esta organización reconocen y valoran su trabajo?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
14.¿Siente que en esta organización reconocen y valoran su trabajo?			1	6		7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	0,0%	100%

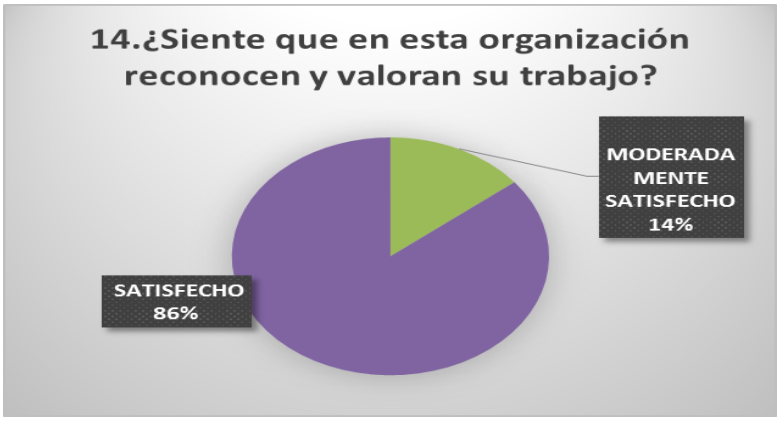


Figura 30. Resultados pregunta 14 encuesta clima organizacional

Tabla 24. Pago justo por su trabajo

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
15. Pago justo por su trabajo			1	4	2	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	100%

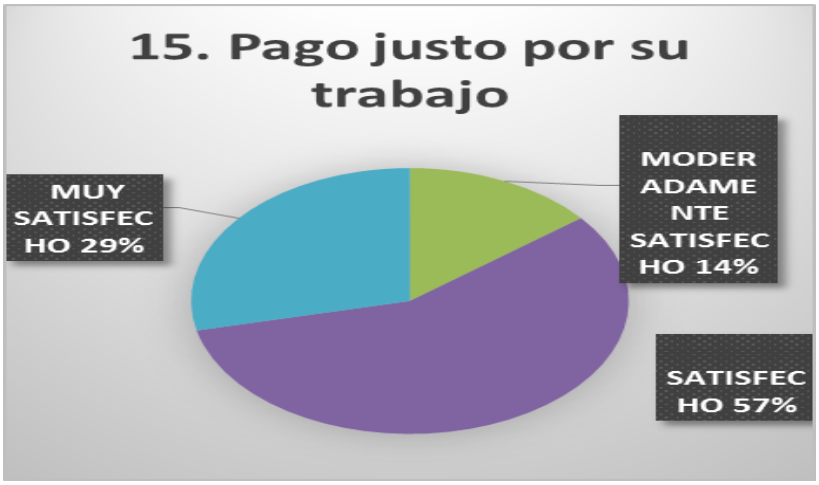


Figura 31. Resultados pregunta 15 encuesta clima organizacional

Tabla 25. ¿Son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
16.¿Son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo?		2	2	2	1	7
PORCENTAJE	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	100%

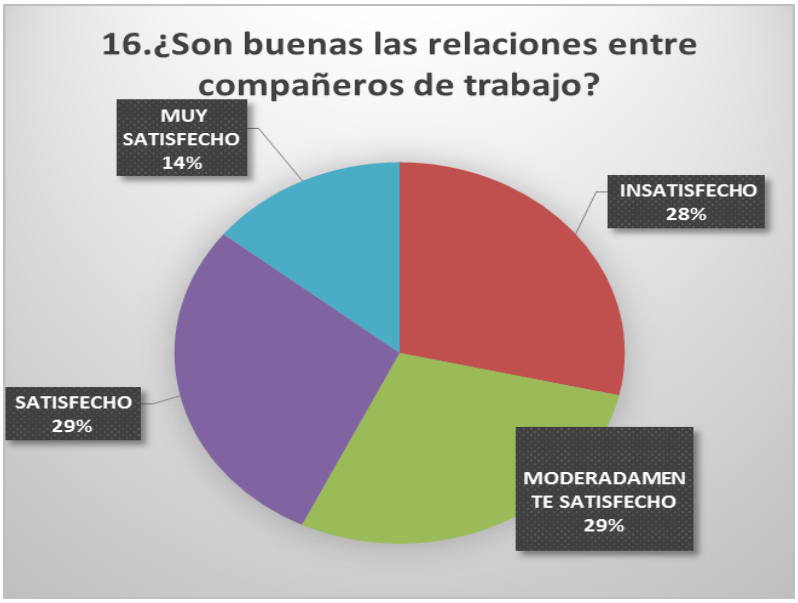


Figura 32. Resultados pregunta 16 encuesta clima organizacional

Tabla 26. ¿Qué tan satisfecho se siente con su equipo de trabajo?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
17.¿Qué tan satisfecho se siente con su equipo de trabajo?		1	3	3		7
PORCENTAJE	0.0%	14.3%	42.9%	42.9%	0.0%	100%

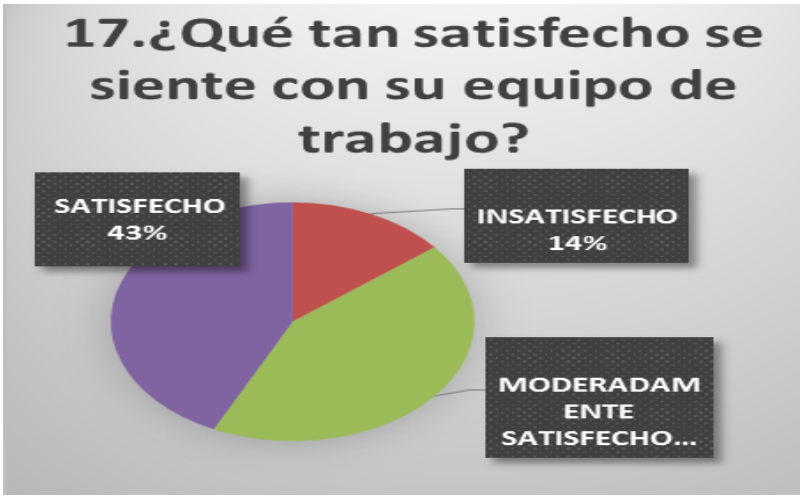


Figura 33. Resultados pregunta 17 encuesta clima organizacional

Tabla 27. Apoyo y comunicación de su superior

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
18. Apoyo y comunicaciòn de su superior			2	4	1	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%	100%

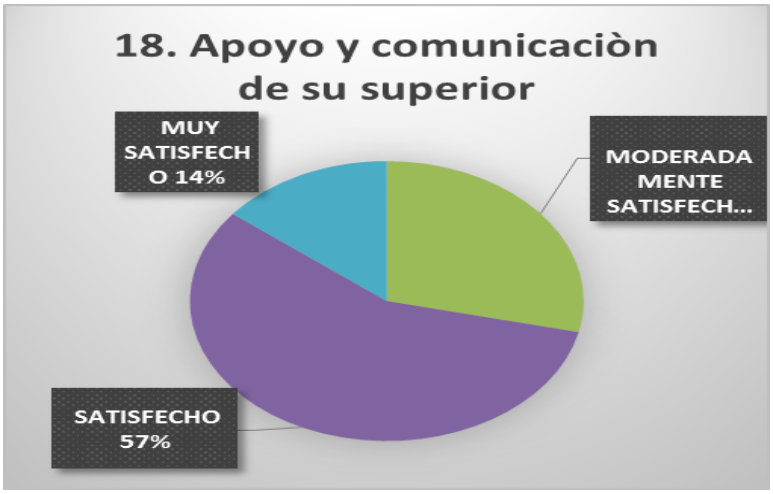


Figura 34. Resultados pregunta 18 encuesta clima organizacional

Tabla 28. La comunicación entre colaboradores

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
19. La comunicaciòn entre colaboradores		1	4	1	1	7
PORCENTAJE	0,0%	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%	100%

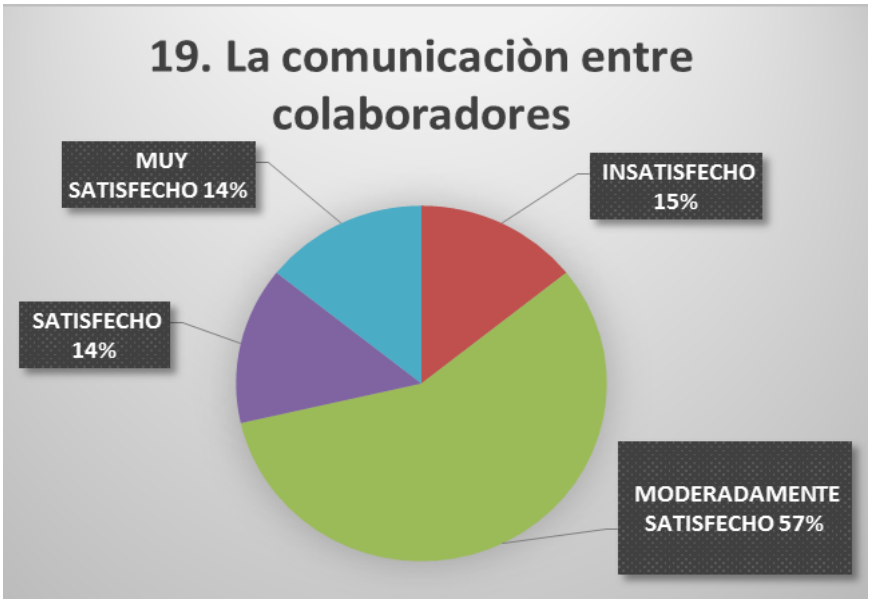


Figura 35. Resultados pregunta 19 encuesta clima organizacional

Tabla 29. ¿Tiene usted estabilidad laboral en su trabajo?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
20.¿Tiene usted estabilidad laboral en su trabajo?		1		4	2	7
PORCENTAJE	0,0%	14,3%	0,0%	57,1%	28,6%	100%

Figura 36. Resultados pregunta 20 encuesta clima organizacional

Tabla 30. ¿Los despidos en la empresa se hacen por justa causa?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
21.¿Los despidos en la empresa se hacen por justa causa?		1		3	3	7
PORCENTAJE	0,0%	14,3%	0,0%	42,9%	42,9%	100%

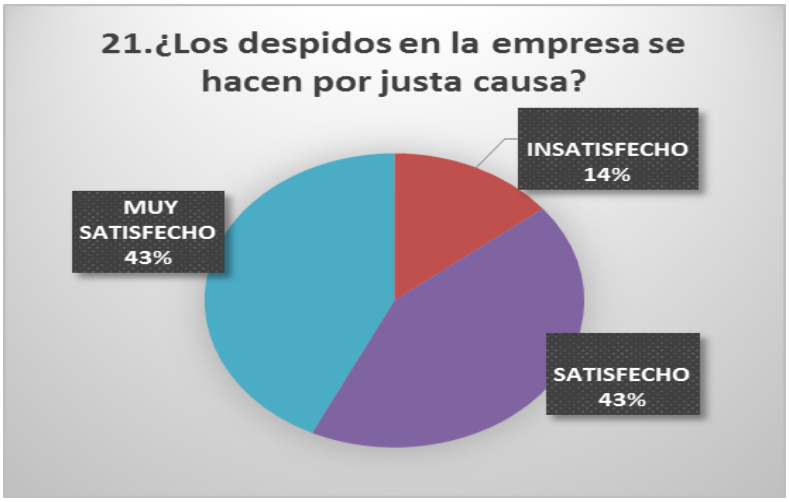


Figura 37. Resultados pregunta 21 encuesta clima organizacional

Tabla 31. Autonomía y empoderamiento para la toma de decisiones

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
22. Autonomia y empoderamiento para la toma de decisiones		2		4	1	7
PORCENTAJE	0,0%	28,6%	0,0%	57,1%	14,3%	100%

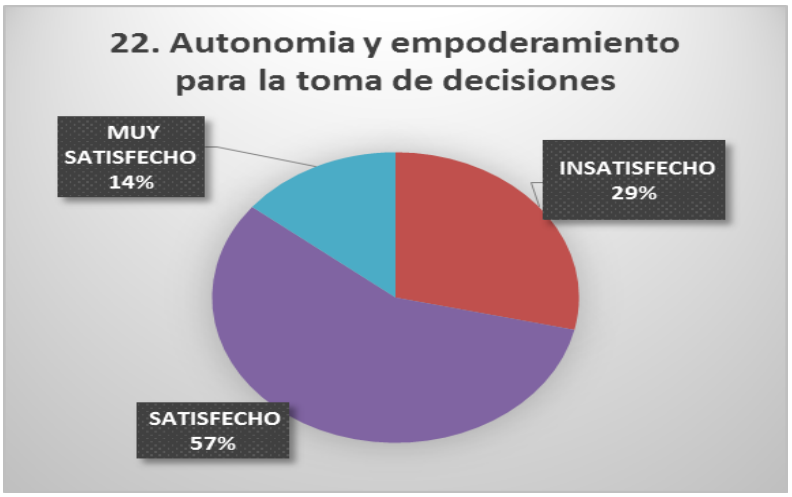


Figura 38. Resultados pregunta 22 encuesta clima organizacional

Tabla 32. ¿La información por su jefe es clara y entendida por usted?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
23. ¿La información por su jefe es clara y entedida por usted?				4	3	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	100%

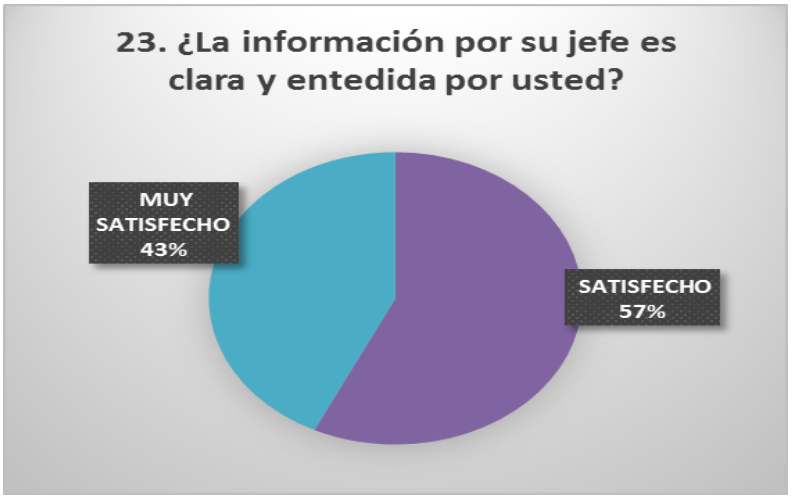


Figura 39. Resultados pregunta 23 encuesta clima organizacional

Tabla 33. ¿El trato de sus superiores es amable y respetuoso?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
24.¿El trato de sus superiores es amable y respetuoso?				2	5	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%	100%

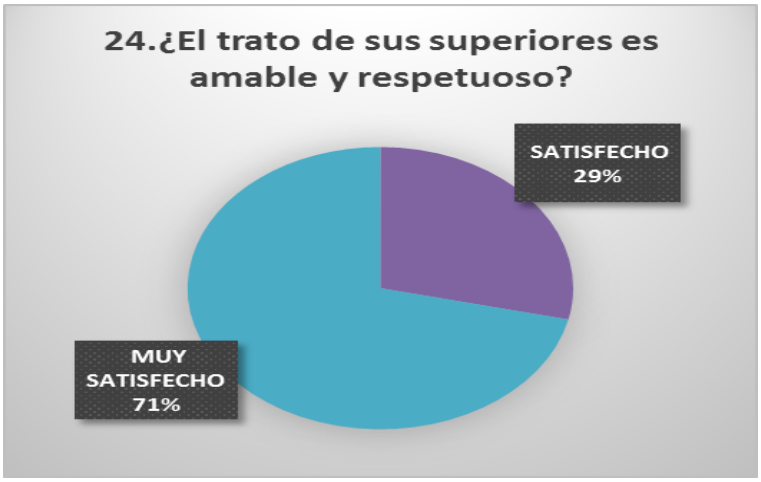


Figura 40. Resultados pregunta 24 encuesta clima organizacional

Tabla 34. ¿Las actividades informales le generan un bienestar?

PREGUNTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
25. ¿La actividades informales le generan un bienestar?			2	3	2	7
PORCENTAJE	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	100%

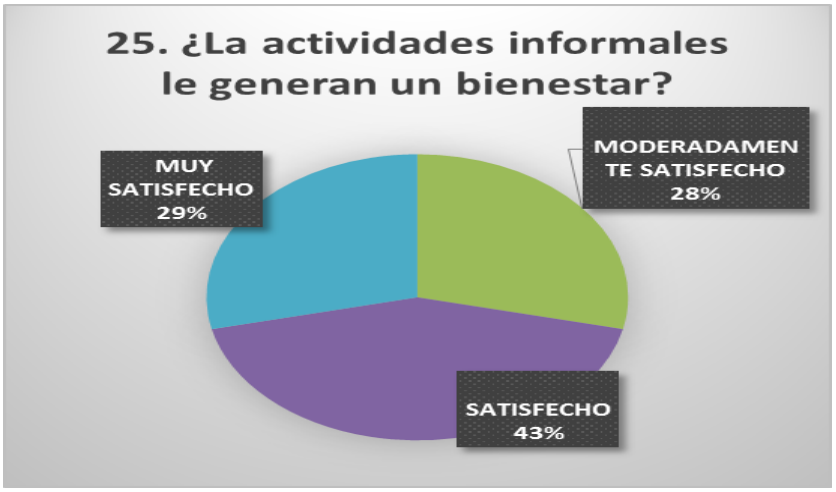


Figura 41. Resultados pregunta 25 encuesta clima organizacional

Los resultados arrojados en la encuesta de clima organizacional resaltan lo siguiente:

El personal frente a la empresa tiene un sentido de pertenencia, se sienten satisfechos con su labor, con su cargo, orgullosos de trabajar ahí y comprometidos con las metas establecidas. Resaltan el tener excelentes equipos y material para desempeñar sus actividades. En cuanto a la relación con su superior, tienen buena comunicación, existe respeto y la información es clara.

Los puntos a mejorar identificados y que los encuestados mencionan es la parte de los riesgos profesionales, el mejorar la parte de salubridad, tener uniformes y todo el equipo de seguridad que se requiere, establecer una adecuada comunicación y mejorar las relaciones entre compañeros. Además, establece el empoderamiento que tienen para la toma de decisiones.

A continuación, se construye la matriz DOFA de acuerdo a la observación del entorno, la perspectiva del gerente y los resultados de las encuestas.

7. Matriz DOFA Serviteca Servipunto

La implementación de esta herramienta estratégica nos permite evaluar y analizar el desempeño interno (D= debilidades y F=Fortalezas), tanto sus capacidades como sus limitaciones que afectan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, nos permite realizar un diagnóstico de la empresa frente al sector externo (A=amenazas y O=oportunidades), tanto factores que generan beneficios como puntos críticos que afectan su crecimiento.

Tabla 35 . Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Ubicación estratégica	D1 Alta rotación de personal
F2 Amplias instalaciones	D2 Carencia de control de calidad en proceso
F3 Variedad de productos y servicios	D3 Falta de indicadores de gestión
F4 Alta tecnología en equipos	D4 Carencia de seguimiento de resultados
F5 Precios accesibles y justos	D5 Falta de planeación estratégica
F6 Excelente relación con proveedores	

MATRIZ DOFA	
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Crecimiento poblacional	A1 Tamaño del mercado en el sector
O2 Poder de negociación de clientes	A2 Competencia de precios
O3 Aumento de vehículos en el sector	A3 Apertura de nuevas servitecas
O4 Condiciones de pago con proveedores	A4 Inseguridad en el sector
O5 Trayectoria en el mercado	

Los anteriores factores nos permiten crear objetivos y estrategias al realizar los cruces o combinaciones posibles para obtener las respectivas mejoras. Las estrategias finales las daremos

junto con los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción al cliente y clima organizacional.

7.1 Objetivos Fortaleza-Oportunidad

F1O1 Aprovechar el fácil acceso a la serviteca, su ubicación permite la obtención de nuevos clientes, ya que está ubicada en una de las entradas principales al municipio. Además del crecimiento poblacional y el aumento de vehículos en el sector.

F5O2 Aumentar la competitividad al aprovechar los precios accesibles para negociar con los clientes, buen producto a precios razonables.

F4O5 Posicionar la empresa como marca líder en el mercado, resaltando la alta tecnología de nuestros equipos y la trayectoria en el medio.

7.2 Objetivos Fortaleza-Amenaza

F6A2 Aprovechar la capacidad de negociación con los proveedores y la variedad de servicios de alta calidad para ser más competitivos en el mercado.

F2A3 Fidelizar a nuestros clientes con un servicio integral, amplias y cómodas instalaciones, ubicación, variedad en el portafolio y personal calificado.

7.3 Objetivos Debilidad-Oportunidad

D1O5 Aprovechar la trayectoria en el mercado para proporcionar una estabilidad laboral a los colaboradores. Además, el crecimiento poblacional permitiría ser una fuente de empleo para el municipio.

D4O2 Evaluar y analizar los servicios prestados a los clientes realizando un seguimiento más detallado. Aumentando la calidad y los resultados.

7.4 Objetivos Debilidad-Amenaza

D3A3 Medir y evaluar constantemente la gestión de la empresa en cada uno de sus procesos.

D5A3 Desarrollar una planeación estratégica y evaluarla periódicamente para generar más confianza en la apertura de otras sedes.

7.5 Recomendaciones y estrategias a implementar

- Realizar promociones mensuales dependiendo del inventario existente y de las negociaciones con los proveedores.
- Realizar campañas del buen mantenimiento de los vehículos. (Jornada de limpieza y cambio de aceite).
- Retomar el uso de las redes sociales con una campaña publicitaria donde se empiece posicionar la marca como la serviteca número uno en el municipio de Jamundí. "Servicio de calidad a precio justo"
- Manejar un sistema de membresía para fidelizar a los clientes. (Descuentos, recordatorio de cambios, etc.)
- Realizar una encuesta de clima organizacional anualmente para analizar los puntos a mejor en cada área.
- Definición de cargos detallando funciones y líneas de poder.
- Crear incentivos y reconocimientos por rendimiento y cumplimiento.
- Mejorar las estrategias de comunicación.
- Realizar evaluaciones de desempeño y cumplimiento semestralmente.
- Crear actividades generadoras de bienestar.
- Aplicar todo lo referente a los riesgos profesionales (uniformes, demarcación de áreas, medidas de emergencia).
- Realizar una encuesta de servicio al cliente periódicamente.
- Crear un buzón de sugerencias.
- Tener una comunicación más cercana y efectiva con cada cliente.
- Realizar controles de cada proceso.

8. Conclusiones y Aprendizajes

Todo proyecto en la vida requiere de una alta dedicación, responsabilidad y trabajo en equipo. Al inicio es difícil saber por dónde empezar, pero después de que se plantean objetivos, un cronograma, se tiene el equipo correcto y comprometido enfocado con la misma visión, se llega a la meta.

La investigación es una parte fundamental para todo proyecto, la información es poder, permite ampliar tu conocimiento y generar nuevos. Se debe tener en cuenta el uso de las bases de datos correctos, no todo sirve o aplica a tu visión.

Las pymes en nuestro país están enfocadas en producir dinero, por esto solo se centran en la parte comercial y productiva, dejando a un lado variables importantes como el servicio a los clientes e incluso su recurso humano. Ha esto se debe que la gran mayoría no tienen este tipo de departamentos o personas encargadas de estas áreas. Solo hasta que alcanzan un poco de estabilidad empiezan a analizar que más pueden mejorar y acuden a expertos. Incluso empíricamente crean buzones de sugerencia sin conocer su importancia.

La planeación estratégica es fundamental para toda organización, permite tener una visión más amplia de la meta a la que se quiere llegar, pero, sobre todo, la construcción de objetivos que te permiten una generación de estrategias claves para su cumplimiento.

ServiPunto es una organización con mucha proyección, cuenta con un excelente recurso técnico, es líder en su mercado y cuenta con un recurso humano de confianza. Al implementar la planeación estratégica pudieron visualizar los puntos en los que deben mejorar y seguir creciendo. Les dio herramientas para cumplir sus objetivos al apalancar todas las partes interesadas, su entorno, sus clientes y sus colaboradores.

La enseñanza de aplicar la teoría de la planeación estratégica en la Serviteca es que a veces las respuestas a nuestros problemas están más cerca de lo que pensamos. Los expertos son los que conocen y experimentan continuamente esta realidad organizacional.

Bibliografía

Ackoff, R. (1997). *Planificación de la empresa del futuro.* Mexico: Editores.

Altair consultores. (1999). *La elaboracion del plan estrategico.* Economia 3.

Área de Comercialización e Investigación de Mercados. (2000). (D. C. I, Ed.) Recuperado el 2017, de Planificación estratégica de marketing: http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf

Bryson. (1988). Obtenido de http://www.isca-web.org/files/Kriemadis_etal_Strategic_Planning_Models_in_Sport_Organis.pdf

Bryson. (1995). Obtenido de http://www.isca-web.org/files/Kriemadis_etal_Strategic_Planning_Models_in_Sport_Organis.pdf

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. Decimoprimera edicion). Pearson.

David, F. R. (s.f.). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson.

Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities and practices.* Nueva York: Harper & Row.

ECO3 Colecciones. (s.f.). *La elaboracion del plan estrategico.* Obtenido de http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN_ESTRATEGICO.pdf

Hill, C. (2009). *Administración estratégica.* (O. Edición, Ed.) Mc Graw Hill.

Kaplan , Robert ; Norton, David. (21 de Abril de 2005). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard.* Obtenido de http://pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf

Koontz, H. Y. (1995). *Administración, una perspectiva global.* México: Mc. Graw Hill.

Kotler, P. (1992). *Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Dirección Comercial I. 3º L.A.D.E.* . Obtenido de http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf

Levy, A. (1981). *planteamiento estrategico.* Buenos Aires: Macchi.

Massé, P. (1966). *El plan y el antiazar.* . Buenos Aires: Nueva Colección Labor.

Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno.* Washington DC.: Segundo borrador.

Maya, M. (2014). *Base de datos Universidad ICESI.* Obtenido de Dialnet-LaGerenciaEstrategicaVersusLaPlaneacionEstrategica-5331843.pdf

Odonnell, C., & Koontz , H. (s.f.). *Marco teorico sobre el plan estrategico.* Obtenido de s.f: http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7837/3/330.15-A185d-CAPITULO%20II.pdf

Osorio, A. (noviembre de 2002). *Planteamiento estrategico.* Obtenido de http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/PE_ParteI.pdf

Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* Mexico: Edición I. Compañía Editorial S.A.

Rodriguez, L. M., & Garzon, N. (2015). *Analisis Estrategico, Centro Comercial Unicentro, Belleza Express S.A.* Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78585/1/TG00996.pdf

Vega, J. (13 de Marzo de 2014). *Caso práctico Administración Estratégica.* Recuperado el 2017, de https://prezi.com/ao1kogkxvtuj/caso-practico-administracion-estrategica/

Anexos

FICHAS TÉCNICAS DE LAS ENCUESTAS:

Tabla 36 . Ficha Clima Organizacional

FICHA TÉCNICA	
ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
POBLACIÓN	Empleado de la empresa SERVITECA SERVIPUNTO
METODOLOGÍA	Estudio descriptivo, empleando la encuesta como instrumento de investigación.
MUESTRA	Todos los empleados (7).
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	Marzo de 2017

Encuesta Clima organizacional

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL
SERVITECA SERVIPUNTO

La siguiente encuesta tiene como objetivo analisar que tan satisfechos estan los colaboradores frente a su labor.
Indique con una X su nivel de satisfacciòn frente a cada pregunta, teniendo encuenta:

1. MUY INSATISFECHO
2. INSATISFECHO
3. MODERADAMENTE SATISFECHO
4. SATISFECHO
5. MUY SATISFECHO

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.¿Se siente identificado con la actividad de la empresa?					
2.¿Se siente satisfecho de trabajar en ServiPunto?					
3.¿Se siente orgulloso de pertenecer a ServiPunto?					
4.¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas?					
5.¿La información suministrada al ingresar a la empresa sobre sus obligaciones y labores a desempeñar, que tan clara fue?					
6.¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?					
7.¿En cuanto a la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo? ¿Qué tan satisfecho se encuentra?					
8.¿Se encuentra satisfecho con su area de trabajo?					
9.¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo, cumple las condiciones de ergonomía (Comodidad, seguridad y eficiencia) y funcionalidad requerida?					
10.¿Cuenta con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor?					
11.¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para su trabajo?					
12.Funcionamiento de las herramientas y equipos					
13. ¿Al finalizar su trabajo que tan satisfecho se siente?					
14.¿Siente que en esta organización reconocen y valoran su trabajo?					
15. Pago justo por su trabajo					
16.¿Son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo?					
17.¿Qué tan satisfecho se siente con su equipo de trabajo?					
18. Apoyo y comunicaciòn de su superior					
19. La comunicaciòn entre colaboradores					
20.¿Tiene usted estabilidad laboral en su trabajo?					
21.¿Los despidos en la empresa se hacen por justa causa?					
22. Autonomia y empoderamiento para la toma de decisiones					
23. ¿La información por su jefe es clara y entedida por usted?					
24.¿El trato de sus superiores es amable y respetuoso?					
25. ¿La actividades informales le generan un bienestar?					

Tabla 37. Ficha Servicio al Cliente

FICHA TÉCNICA	
ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE	
POBLACIÓN	Clientes que adquirieron los servicios o productos de la empresa SERVITECA SERVIPUNTO durante el mes de marzo de 2017.
METODOLOGÍA	Estudio descriptivo, empleando la encuesta como instrumento de investigación.
MUESTRA	60 clientes encuestados.
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	Marzo de 2017

Encuesta servicio al cliente

ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE
SERVITECA SERVIPUNTO

Su opiniòn es muy importante para nosotros.
Indique con una X su nivel de satisfacciòn frente a cada pregunta, teniendo encuenta:

1. MUY INSATISFECHO **3. MODERADAMENTE SATISFECHO**
2. INSATISFECHO **4. SATISFECHO** **5. MUY SATISFECHO**

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Atenciòn y cordialidad					
2. ¿La respuesta a su solicitud fue rápida?					
3. ¿La información suministrada por el personal fue clara y apropiada a su solicitud?					
4.¿la imagen del personal le genera confianza, cree que es cualificado para la tarea a realizar?					
5.¿El servicio solicitado cumplio con lo esperado?					
6. ¿El pago es justo y corresponde a lo solicitado?					

Califique cada una de las siguientes variables según su percepción al momento de adquirir los servicios o productos, siendo 1 lo màs bajo y 5 lo màs alto.

VARIABLE	1	2	3	4	5
Tarifas					
Promociones					
Personal de confianza					
Horarios de atención					
Instalaciones					
Aseo-Orden					
Calidad					

¿Le gustarìa estar màs informado sobre nuestros productos y promociones por un medio digital? SI ____ NO ____
Indique el medio de comunicaciòn

Le agradeceriamos mucho sus observaciones y opiniones frente a nuestros servicios:

DATOS GENERALES

NOMBRE:
GÉNERO: EDAD: ANTIGÜEDAD:

Para las siguientes preguntas le pedimos el favor sea lo mas sincero posible.

¿ Qué considera que debe mejorar la empresa?

¿Qué considera que puede mejorar usted en calidad de trabajador?

DATOS GENERALES

GÉNERO:

EDAD:

CARGO:

ANTIGÜEDAD: