



Análisis estratégico a una empresa del sector real

Manitoba – Servicio al cliente

Autoras

Daniela Moreno Andrade

Luisa Muñoz Betancur

Director del proyecto

Edgar Sarria Campo

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Administración de Empresas

Santiago de Cali

2018

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	5
Palabras Clave.....	6
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
1. Marco teórico	8
1.1 Manitoba Ltda.....	8
1.2. Misión de Manitoba Ltda.....	8
1.3. Visión de Manitoba Ltda.....	8
2. Definición.....	9
2.1. Misión.....	9
2.2. Visión.....	9
2.3. Ventaja Competitiva	10
3. Análisis	11
3.1 Misión.....	11
3.2. Visión.....	11
4. Planeación estratégica.....	12
4.1 Modelos de planeación estratégica	13
4.1.1 Modelo de planificación estratégica de Fred David.....	13
4.1.2 Modelo de Kaplan y Norton.....	15
4.1.3 Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	16
4.1.4 Modelo de Steiner.....	18
4.1.6 Modelo de las Cinco fuerzas de Porter.....	19
4.1.5 Modelo de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce	21
4.2 Cuadro comparativo - Modelos de planeación estratégica.....	23
5. Estructura de las 7 S de McKinsey	24
5.1. Los 7 Elementos.....	24
5.2. Checklist de Preguntas para las 7S	26
5.3. Preguntas para la matriz de las 7 S	28
6. Satisfacción del cliente	29

6.1 Encuesta de satisfacción del cliente.....	31
7. Conclusiones	34
Referencias.....	36

Resumen.

En este proyecto se tuvo la oportunidad de relacionar los aspectos teóricos de la planeación estratégica, con la realidad de una de las empresas más tradicionales del departamento como lo es Manitoba Ltda. Durante este proceso se enfocaron en uno de los aspectos base de los objetivos organizacionales de la empresa: el cliente externo. Basados en el modelo de Baxter, se determinó la importancia de la satisfacción del cliente para el desarrollo de una empresa y se diseñó una encuesta orientada a conocer el nivel de la misma que tienen los clientes de Manitoba Ltda.

Abstract.

In this project had the opportunity to relate the theoretical aspects of strategic planning, with the reality of one of the most traditional companies in the department such as Manitoba Ltda. During this process they focused on one of the basic aspects of the organizational objectives of the company: the external customer. Based on the Baxter model, the importance of customer satisfaction for the development of a company was determined and a survey was designed to find out the level of satisfaction that customers of Manitoba Ltda have.

Palabras Clave

Cliente, satisfacción, estrategia, modelo

Key Words

Customer, satisfaction, strategy, model

Objetivos

Objetivo general

Analizar el proceso de planeación Estratégica de la empresa Manitoba.

Objetivos específicos

- Elaborar el Marco teórico del proceso de planeación estratégica.
- Diseñar una encuesta orientada a determinar el nivel de satisfacción de los clientes.
(Distribuidores y Consumidores).

1. Marco teórico

1.1 Manitoba Ltda.

Manitoba Ltda. Es una empresa con más de 34 años de experiencia, que trabaja pensando en las necesidades nutricionales de los consumidores, ofrece maní y frutos secos en el mercado nacional e internacional. Actualmente se distribuye en los supermercados de cadena de las principales ciudades del país, también hace presencia a nivel internacional con las exportaciones realizadas actualmente a países como Perú, Ecuador, Bolivia, Panamá, Puerto Rico, Brasil, Cuba, Curaçao y Paraguay.

1.2. Misión de Manitoba Ltda.

“Ofrecer pasabocas de óptima calidad, que contribuyen a la salud y bienestar de nuestros clientes, mediante el esfuerzo conjunto de los miembros activos de la organización haciendo énfasis permanente en el crecimiento personal, empresarial y social.”

1.3. Visión de Manitoba Ltda.

Ser en el año 2017, una empresa líder en pasabocas nutritivos, saludables e innovadores en el mercado colombiano y en los países con actual presencia, garantizando el crecimiento integral de sus colaboradores, proveedores, clientes y accionistas. Orientado bajo la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

2. Definición.

2.1. Misión

La misión es el motivo o razón de ser de una organización o una empresa, define principalmente cuál es su labor o actividad en el mercado y debe estar expresada en presente. También se debe dejar claridad sobre que hace la empresa, cuál es su negocio, a que se dedican, cuál es su razón de ser y cuál es su ventaja competitiva.

La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas.

2.2. Visión

La visión de una empresa indica de una manera bastante clara hacia donde se dirige la compañía, qué objetivos quiere cumplir y en qué quiere convertirse en un plazo de tiempo concreto. A partir de la visión todos los empleados pueden enfocar sus esfuerzos en la misma dirección y conseguir los objetivos planteados desde la compañía.

La visión de una organización debe considerar qué contribución única puede hacer la compañía, qué valores son los más importantes para ello, qué haría que los empleados estuvieran orgullosos de su empresa en el futuro o cuál sería la mejor oportunidad de crecimiento general. Con todo eso se puede establecer el objetivo último de cualquier compañía.

Algunas características de la visión son:

- Identificable
- Desafiante
- Direccional
- Relevante
- Breve
- Temporal
- Coherente

2.3. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de una empresa es definida como “Todo lo que la empresa hace especialmente bien en comparación con empresas reales” (David, F 1997) Es aquello en lo que la empresa se ha especializado y realiza mejor que las otras empresas del sector. Obtener una ventaja competitiva y conservarla a lo largo de su operación representa un gran reto para la organización ya que puede ser la causa de su éxito o fracaso.

La ventaja competitiva debe ser sostenible a lo largo del tiempo, difícil de imitar o sustituir por las demás empresas, asimismo, ser susceptible a cambios en las tendencias del entorno. Esta ventaja debe mantenerse mediante la formulación e implementación de estrategias que potencien las competencias y recursos internos en los que está basada la ventaja de la empresa.

3. Análisis

3.1 Misión

Podemos observar que la misión de Manitoba es un planteamiento coherente y conciso, en este dejan ver el propósito de la organización, la manera en la que sus grupos de interés están involucrados en los procesos con el fin de alcanzar sus objetivos y también demuestra lo importante que es para ellos el bienestar de quienes conforman su equipo de trabajo. Por otro lado, podemos observar que la empresa no resalta en la misión la ventaja competitiva que tiene con respecto a las otras empresas del mercado de pasabocas. En este caso, la empresa podría resaltar la relación calidad-precio que maneja con respecto a sus competidores.

3.2. Visión

La visión de la empresa, a pesar de presentar claramente los objetivos que esta busca alcanzar, se encuentra desactualizada, es lo más conveniente que esta se esté ajustando periódicamente y con un tiempo mínimo de 5 años. También podemos observar que destacan los valores bajo los cuales buscan lograr los objetivos propuestos, como lo son la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad con el ambiente.

4. Planeación estratégica

Toda organización debe buscar estrategias que le permitan ser más competitivas, tener el mejor nivel de productividad, aumentar su desempeño global y alcanzar sus metas establecidas; dentro de un entorno que cambia constantemente, es por esto que todas las organizaciones deben idear un plan de acción con el fin de sobrevivir y ser exitosas.

En el plan estratégico se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. Además tiene la característica de ser móvil y flexible, debe ser revisada cada cierto tiempo con el fin de ser ajustada o realizarle los cambios que sean necesarios, este es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

4.1 Modelos de planeación estratégica

A continuación, se presentan 6 modelos de planeación estratégica de diferentes autores:

4.1.1 Modelo de planificación estratégica de Fred David.

Este modelo se desglosa en tres etapas con sus respectivas fases (Figura 1):

Etapa 1. Formulación de la estrategia.

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoria externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

Etapa 2. Implantación de estrategias.

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

Etapa 3. Evaluación de la estrategia

- a. Medición y evaluación del rendimiento.

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

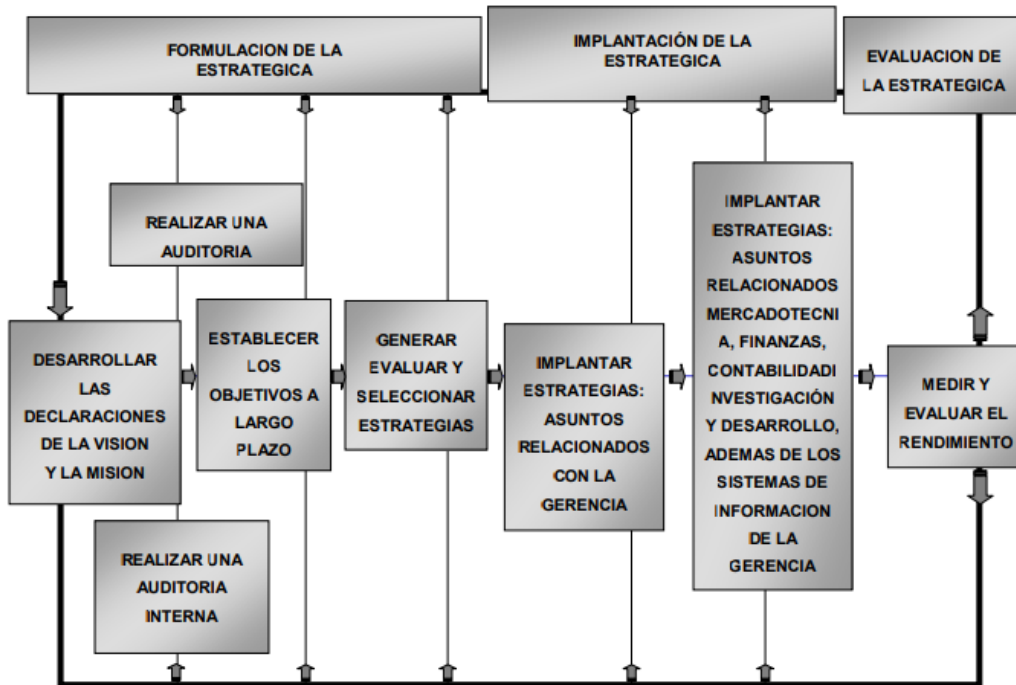


Ilustración 1 Modelo integral de dirección estratégica. Fuente: conceptos de administración Estratégica.

4.1.2 Modelo de Kaplan y Norton.

Este modelo, también llamado Modelo Cuadro de Mando integral (Figura 2), es considerado como una herramienta útil para la construcción de planes empresariales encaminados a transformar la misión, visión o estrategias empresariales organizadas en cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) Para así lograr un balance entre los objetivos de corto y mediano plazo.

Las fases determinadas por Kaplan y Norton son:

1. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través del consenso.
2. Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
3. Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos, fijación de metas.
4. Formación y feedback estratégico, lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

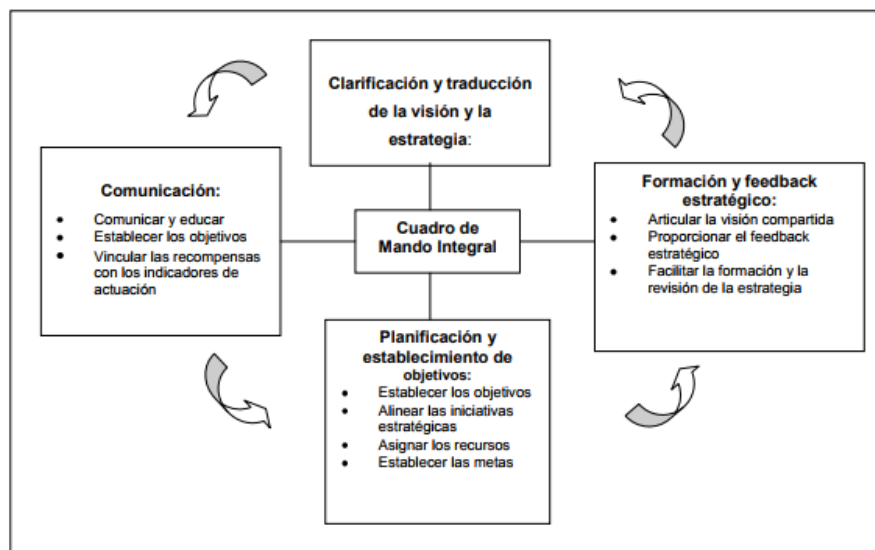


Ilustración 2 El cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción. Fuente: Kaplan. R y Norton D. (1997).

4.1.3 Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.

También conocido como el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada (Figura 3) es muy útil para pequeñas y medianas organizaciones. Este modelo cuenta con nueve fases:

1. *Planeación*: Necesidad de planear el compromiso de la organización ante el proceso y formar un equipo involucrando los miembros de la organización.
2. *Búsqueda de valores*: Es el diagnóstico de los valores que se espera de los miembros de la organización acordes con la filosofía de trabajo y la cultura organizacional.
3. *Formulación de la misión*: Enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. *Diseño de la estrategia del negocio*: Establecer los objetivos de negocios cuantificados mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. *Auditoria del desempeño*: Estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. *Análisis de brechas*: Comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico.
7. *Integración de los planes de acción*: Determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
8. *Planeación de contingencias*: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
9. *Implementación*: Iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

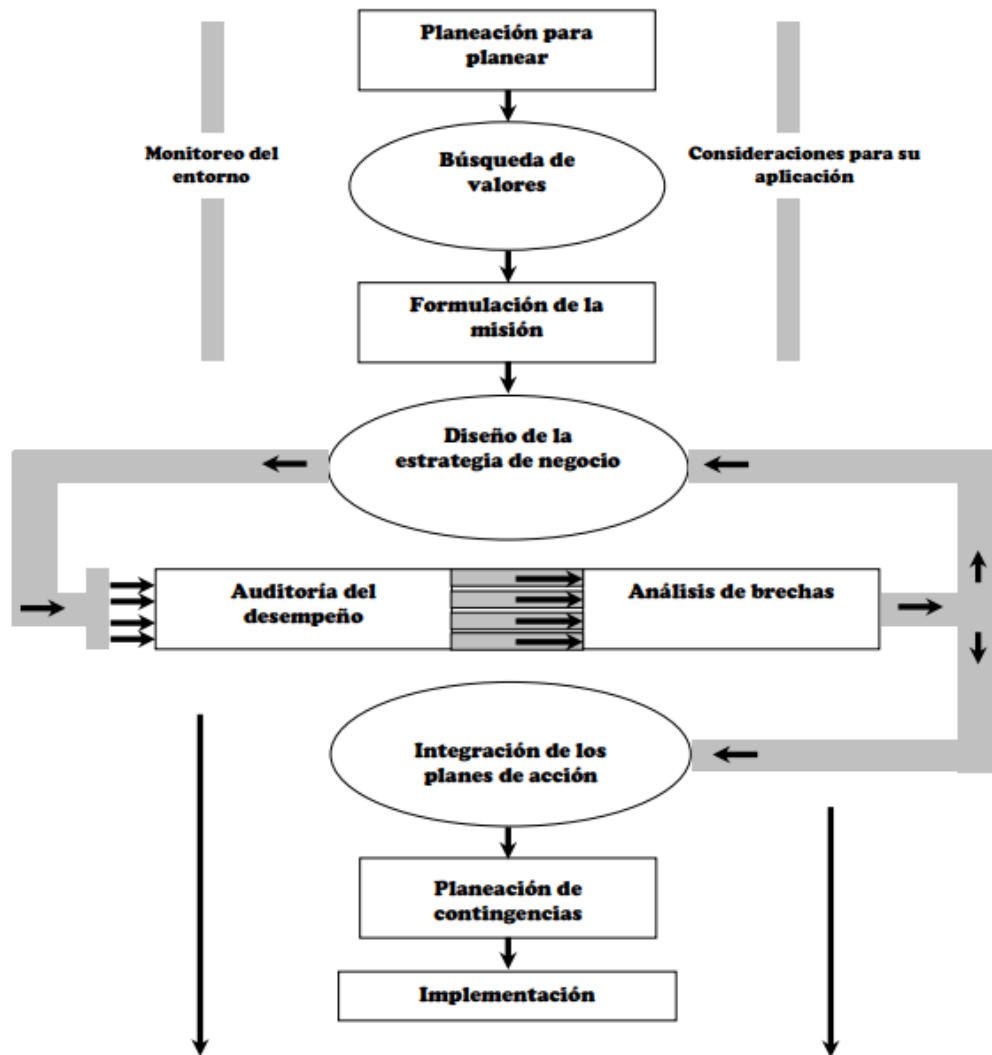


Ilustración 3 Modelo de planeación Estratégica aplicada. Fuente: Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005)

4.1.4 Modelo de Steiner

Modelo en el cual se analizan, tanto factores internos como externos durante determinado periodo, con el objetivo de conocer las causas y efectos de las decisiones tomadas por la alta gerencia, además de permitir que se desarrollen y realicen cambios en las estrategias a aplicar en el futuro teniendo en cuenta la situación presente de la empresa.

Steiner propone una evaluación del entorno, riesgos y oportunidades presentes en el entorno cambiante utilizando la herramienta DOFA. Posteriormente, se plantea la estrategia, la cual contiene el establecimiento de la misión, propósitos y objetivos, tanto a mediano como a corto plazo. Este modelo propone una constante revisión e implementación de los planes, incluyendo la motivación de los empleados, evaluación directiva y los procesos de control.

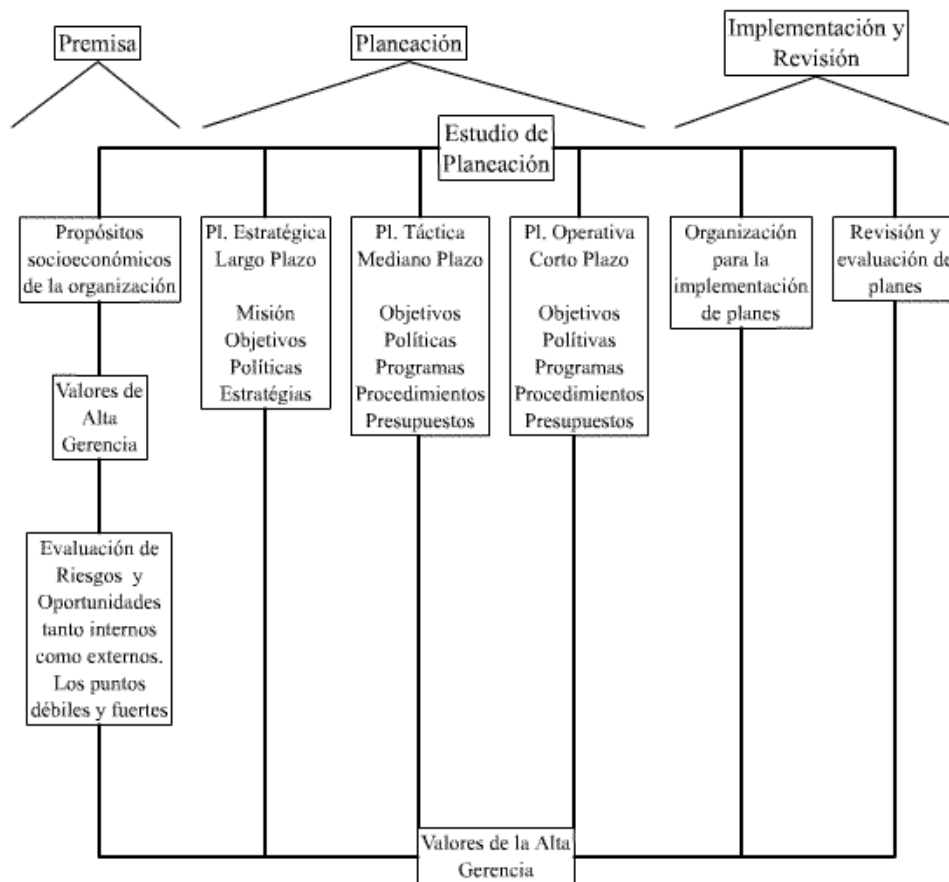


Ilustración 4 Modelo de planeación de George Steier.

4.1.6 Modelo de las Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática, que proporciona información sobre el entorno externo de la empresa para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de apoyar la toma de decisiones:

- La primera fuerza es el Poder de negociación de los proveedores, la cual hace referencia a la revisión de una empresa sobre la amenaza que éstos representan, debido a la causa del poder que disponen, es decir, que los insumos que proveen pueden ser escasos.
- La segunda fuerza que menciona Porter es el poder de negociación de los clientes, que quiere decir que la principal influencia de los clientes o consumidores se da a través de la negociación, dicha negociación va de acuerdo a la influencia del producto en el precio, las condiciones de venta, así como el servicio asociado con el o los productos.
- La tercera fuerza, Amenaza de los nuevos competidores menciona que la llegada de nuevos competidores está representada por todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de nueva empresa o unidad estratégica de negocio que quiere ingresar en un nuevo mercado.
- La cuarta fuerza corresponde a la amenaza de productos o servicios sustitutos y se refiere a la apertura de empresas que generan productos o servicios que sustituirán o que satisfacen la misma necesidad.
- La quinta fuerza, se compone por las cuatro fuerzas anteriores y hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.



Ilustración 5 Modelo de planeación Cinco fuerzas de Porter.

4.1.5 Modelo de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce

En este modelo se definen cuatro pasos principales:

- La definición de la misión, visión de la organización, debido que influye en la planeación subsecuente.
- Realización de un análisis de la situación actual de la empresa, consiste en la reunión de información de los aspectos específicos internos y externos del negocio.
- Fijación de los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo que servirán de base para cumplir con la misión y visión planteada. En esta etapa los empresarios fijarán el rumbo que quieren dirigir su negocio.
- Y por último, la selección de estrategias que se representaran en planes de acción detallados para asegurar el alcance y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Independientemente si se trate de una pequeña o mediana empresa las estrategias se eligen para todo el negocio.

SECUENCIA DE LA PLANEACIÓN

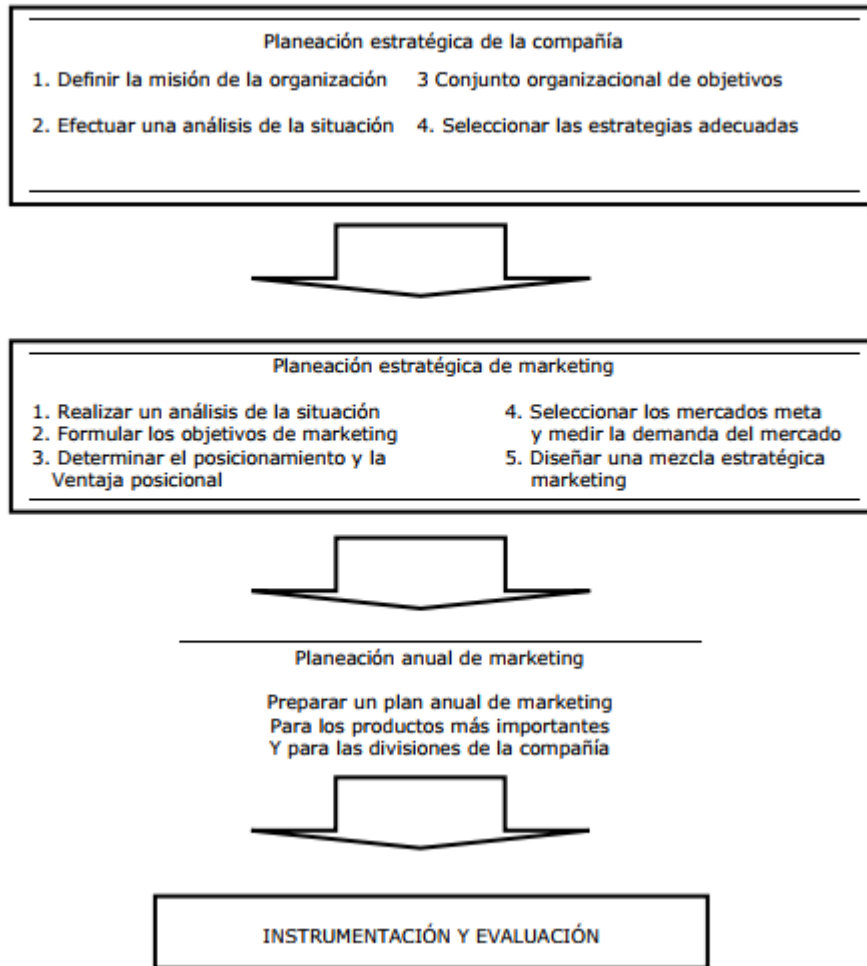


Ilustración 6 Modelo de planeación de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce.
Fuente: Algunos modelos de planeación. Pág. 41.

4.2 Cuadro comparativo - Modelos de planeación estratégica

Modelos de Planeación Estratégica	Componentes	Similitudes	Diferencias
Modelo de Steiner	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual • Representación de las expectativas del interior y exterior de la empresa • Formulación de planes, ejecución y revisión • Evaluación de los riesgos y oportunidades del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona la importancia del alcance de los objetivos. • Establecer su misión, visión, y valores organizacionales. • Importancia del análisis interno y externo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis detectando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
Modelo de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la misión y visión de la organización • Análisis interno y externo de la situación • Establecer los objetivos a corto, mediano o largo plazo • Fijar el rumbo del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona la importancia del alcance de los objetivos. • Establecer su misión, visión, y valores organizacionales. • Importancia del análisis interno y externo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinan los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y se diseñan estrategias que ayuden a su logro.
Modelo de Fred David	<p>Tres elementos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la misión y visión de la empresa - Análisis instucional que abarca el entorno interno y externo • Ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de evaluación de factor interno, externo, FODA, entre otras • Evaluación de estrategias: <ul style="list-style-type: none"> - Herramienta matriz del perfil competitivo - Evaluar las estrategias para su autorización e implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona la importancia del alcance de los objetivos. • Establecer su misión, visión, y valores organizacionales. • Importancia del análisis interno y externo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis situacional, donde el entorno interno y externo, se analiza a través de la auditoría. • Utiliza herramientas como: La matriz de evaluación del factor interno, matriz de evaluación del factor externo y la matriz del perfil competitivo.
Modelo de Potter	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información de una empresa con el fin de apoyar la toma de decisiones • Poder de negociación de los proveedores • Poder de negociación de los clientes • Identificar la amenaza de los nuevos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del análisis interno y externo de la organización. • Establecer su misión, visión, y valores organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el entorno eficientemente para diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. • Obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, a las cuales llama "estrategias genéricas".

5. Estructura de las 7 S de McKinsey¹

Este modelo fue creado a inicio de los años 80s por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey. La primicia básica del modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con la letra “S”. La característica más sobresaliente de este modelo es que cuenta con una combinación muy potente de práctica y teoría.

El modelo de las 7S puede ser usado en cualquier situación en donde la perspectiva de alineamiento pueda ser de utilidad, por ejemplo:

- Mejorar el desempeño de una compañía
- Examinar los efectos de aceptación a futuros cambios en una compañía
- Alinear los departamentos y procesos durante una fase de adquisición
- Determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia

5.1. Los 7 Elementos

El modelo de las 7S de McKinsey involucra siete factores interdependientes que son categorizados como elementos fuertes (“SOFT”) y blandos (“HARD”):

HARD ELEMENTS	SOFT ELEMENTS
Strategy	Shared Values
Structure	Skills
Systems	Style
	Staff

¹ Tomado de: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>

- **STRATEGY (Estrategia):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.
- **STRUCTURE (Estructura):** La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, joint-venture...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc
- **SYSTEMS (Sistemas):** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- **STYLE (Estilo):** Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.
- **STAFF (Personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
- **SKILLS (Habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porte llama Competencias Centrales. También puede referirse al “know how”.
- **SHARED VALUES (Valores compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

La visión original de la compañía fue formada a partir de los valores de los creadores. A medida que los valores cambian, también lo hacen todos los demás elementos. Éste modelo está basado en la teoría de que para que una organización funcione bien, estos 7 elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente.

El modelo de las 7-S de McKinsey

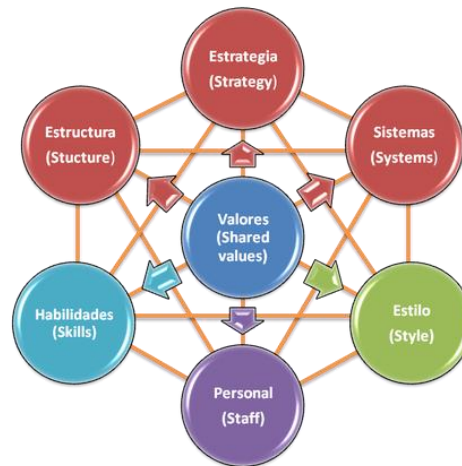


Ilustración 7 Modelo de las 7s de Mckinsey

5.2. Checklist de Preguntas para las 7S

Cuando se trata de hacer las preguntas adecuadas, se desarrolla un checklist y una matriz para mantener el control de cómo los siete elementos se alinean entre ellos.

Estrategia:

- ¿Cuál es nuestra estrategia?
- ¿Cómo esperamos cumplir nuestros objetivos?
- ¿Cómo hacemos para lidiar con la presión competitiva?
- ¿Cómo son manejados los cambios en la demanda de los clientes?
- ¿Cómo se ajusta la estrategia para ajustarse a los problemas del entorno?

Estructura:

- ¿Cómo está dividida la compañía/equipo?
- ¿Cuál es la jerarquía?
- ¿Cómo coordinan las actividades los diferentes departamentos?
- ¿Cómo se auto alinean y auto organización los miembros de los equipos?
- ¿Es el control y la toma de decisiones centralizadas o descentralizadas? ¿Es así como debería de ser?

- ¿Dónde están las líneas de comunicación? ¿Explícito o implícito?

Sistemas:

- ¿Cuáles son los sistemas principales que administran la organización? Considere sistemas financieros y de recursos humanos así como comunicación y almacenamiento de documentos
- ¿Dónde están los controles y cómo son monitoreados y evaluados?
- ¿Cuáles procesos y reglas internas utiliza el equipo para mantenerlas al margen?

Valores Compartidos

- ¿Cuáles son los valores centrales?
- ¿Cuál es la cultura organizacional/equipo?
- ¿Qué tan fuertes son los valores?
- ¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para la creación de la compañía/equipo?

Estilo

- ¿Qué tan participativo es el estilo de administración/liderazgo?
- ¿Qué tan efectivo es ese liderazgo?
- ¿Suelen ser los empleados/miembros de equipo competitivos o cooperativos?
- ¿Hay equipos verdaderos trabajando dentro de la compañía o son solo grupos nominales?

Staff

- ¿Qué posiciones o especialidades están representadas en el equipo?
- ¿Qué posiciones necesitan ser llenadas?
- ¿Hay huecos en las competencias requeridas?

Habilidades

- ¿Cuáles son las mejores habilidades representadas en la compañía/equipo?
- ¿Hay algún hueco en las habilidades?
- ¿Por qué es conocido el equipo por hacer bien?
- ¿Tienen los empleados/miembros de equipo actuales la capacidad de hacer el trabajo?
- ¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades?

5.3. Preguntas para la matriz de las 7 S

Se procede a examinar dónde se encuentran los huecos e inconsistencias entre los elementos, de acuerdo a la información obtenida. Se debe iniciar con los valores compartidos: ¿Son ellos consistentes con su estructura, estrategia, y sistemas? Si no, ¿qué necesita cambiar? Seguidamente observe las habilidades fuertes. ¿Qué tan bien soporta una a las otras? Identifique dónde hay que realizar cambios.

Seguidamente observe las habilidades blandas. ¿Soportan ellas las habilidades fuertes deseadas? ¿Se soportan entre ellas? Si no, ¿qué tiene que cambiar?

Conforme ajusta y alinea los elementos, va a necesitar utilizar un proceso iterativo de ajustes, y seguidamente volver a analizar el impacto hacia otros elementos y su alineamiento.

6. Satisfacción del cliente

Para determinar las políticas a largo plazo bajo las cuales se regirá una empresa, se puede basar en el modelo de Baxter. Uno de los pilares de este modelo, y el que vamos a analizar a continuación, es el cliente externo.

La encuesta a cliente externo es realizada para conocer la satisfacción de los principales clientes en cuanto al producto o servicio ofrecido, puesto que para la organización es importante conocer si ha cumplido con las expectativas de sus consumidores. Esta operación puede ser realizada por terceros bajo la supervisión de la compañía interesada, pues se debe garantizar que se mantenga su imagen, además las preguntas deben estar diseñadas de acuerdo a las necesidades de la compañía.

El principal objetivo es reconocer las razones de compra, es decir los factores de éxito que identifican los clientes en los productos de la compañía. En segundo lugar, determinar el nivel de satisfacción que les brinda la compañía a sus clientes. Del mismo modo, establecer las razones de insatisfacción expresadas por los clientes. También, determinar la percepción que tienen los clientes sobre las acciones correctivas que se han tomado respecto a encuestas anteriores. Finalmente, explorar sobre requerimientos o expectativas de los clientes a cerca de nuevos productos o servicios.

Los resultados obtenidos a partir de esta encuesta deben ser compartidos con los empleados de la compañía y discutidos detalladamente con la gerencia para determinar el plan de acción a seguir de acuerdo con las falencias encontradas.

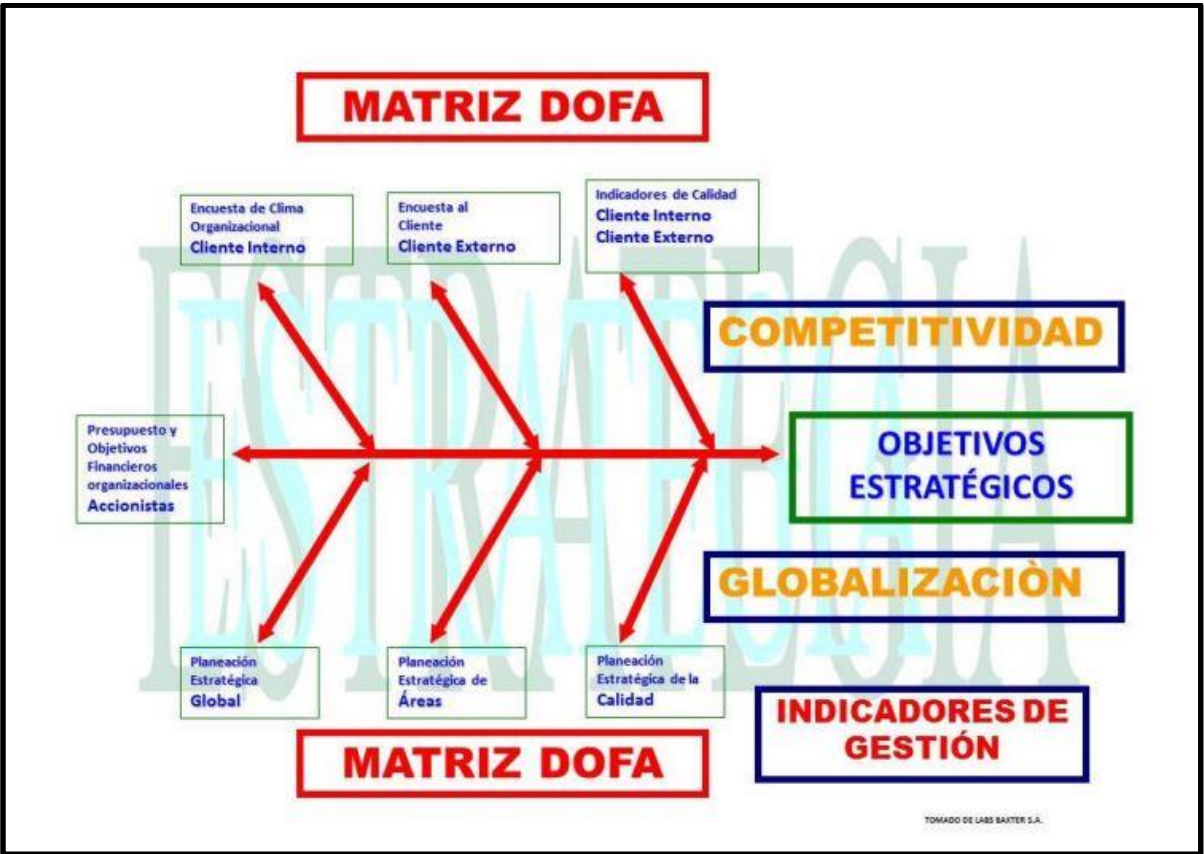


Ilustración 8 Modelo de Laboratorios Baxter

6.1 Encuesta de satisfacción del cliente.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Conocer su opinión es importante para nuestra empresa, de esta manera podremos mejorar nuestro desempeño. La información aquí recopilada nos resultará muy útil para conocer sus valoraciones y sugerencias. Por favor, dedique un momento a completar la siguiente encuesta.

1. INFORMACION GENERAL

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de Manitoba S.A?

Menos de 3 meses. De 3 a 6 meses. Entre 1 y 3 años. Más de 3 años.

¿Cómo conoció Manitoba S.A?

TV. Radio. Internet. Amigo, colegas o Contactos Otro _____

¿Con qué frecuencia compra los productos de Manitoba S.A?

Una vez al mes. Entre 2 y 3 veces al mes. Entre 4 y 5 veces al mes. Más de 5 veces al mes

Califique su grado de satisfacción en los siguientes puntos, teniendo en cuenta que el **1** implica el **mínimo grado de satisfacción** y **5** el **máximo** (maque con una X)
 ¡MUCHAS GRACIAS!

1. PRODUCTO.

1 2 3 4 5

Calidad de los productos.					
Variedad en los productos ofrecidos.					
Precios de los productos					
Recomendaría el producto por su calidad.					
Imagen del producto					

2. SERVICIO AL CLIENTE.

1 2 3 4 5

El producto fue entregado en el tiempo pactado.					
La información suministrada es la adecuada.					
La atención y trato del personal es satisfactoria.					
Facilidad para contactar un asesor.					
En caso de tener alguna queja o reclamo fue resuelta oportunamente.					

3. VENTAS

1 2 3 4 5

La actitud del asesor de ventas					
Frecuencia de las visitas					
Rapidez en cuanto a respuesta de sus requerimientos					
Calidad y tiempo de respuesta a sus requerimientos					
Conocimiento de sus productos y sus aplicaciones					

Grado de satisfacción general con Manitoba S.A					
--	--	--	--	--	--

- ¿Conoce nuestras redes sociales? (página web, Facebook, perfil en Instagram)

Si	No	¿Cuales?

- ¿Qué le mejoraría a nuestros medios virtuales?

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS. Agradecemos sus comentarios, ya que estos ayudan a nuestro mejoramiento continuo:

- Basado en su experiencia, podría colaborarnos diciendo ¿qué acciones específicas se deberían tomar con el fin de mejorar su nivel de satisfacción?

7. Conclusiones

Una compañía que quiera perdurar en el tiempo siendo competitiva y exitosa en el mercado debe tener una buena planeación estratégica, aplicando uno o varios modelos de los que se han presentado. Uno de los modelos más completos que se podría aplicar es el de Fred David, en primer lugar se debe hacer un planteamiento de la estrategia que se llevara a cabo en la organización, en el cual se debe tener la declaración de misión y visión, el establecimiento de los objetivos tanto de largo como de corto plazo y la realización de una auditoria externa e interna. Esta etapa debe estar claramente definida, de lo contrario se perderá eficiencia en los trabajos que realiza la empresa, debido a las confusiones que se ocasionan en los diferentes departamentos de esta.

Después se debe implementar la estrategia, donde se determinan los asuntos relacionados con la gerencia y los otros departamentos, como mercadotecnia y finanzas, los cuales ayudan a las empresas a la realización de su función y cumplimiento de sus objetivos. Por último, se debe hacer una evaluación de la estrategia, donde se mide y evalúa el rendimiento, puesto que se debe tener pleno conocimiento del éxito de esta planeación, es decir está o no funcionando, para tomar decisiones a tiempo como lo es continuar con la estrategia que hasta el momento se está llevando a cabo o cambiarla por completo. Además, es importante que las organizaciones estén realizando un análisis sobre cómo se encuentra la empresa en la actualidad.

Otro modelo importante que las empresas deben aplicar es el de las cinco fuerzas de Porter, donde se evalúa el poder de negociación de la empresa con los proveedores y los clientes. Siempre se debe tener una buena relación con los proveedores, se deben tener proveedores confiables, puntuales y que les brinden una buena calidad en sus entregas de esta manera las empresas pueden cumplirles a sus clientes, quienes tienen poder de negociación y ponen las exigencias hasta el punto de reducir los precios notablemente dependiendo de las condiciones del mercado, por esto también se debe mantener buena relación con ellos. Los nuevos competidores y los sustitutos generan problemas para las

empresas, debido a que entran con precios bajos dándole más opciones de consumo a sus clientes, es por esto que las empresas deben saber usar las barreras de entrada a su favor, evitando el ingreso de los nuevos competidores. Estos cuatro elementos engloban la competencia sobre las empresas rivales puesto que si se genera una ventaja competitiva en los elementos la empresa podrá atraer más clientes y generar más ingresos que sus competidores.

Referencias.

- Fred, R. David. 2013. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson, Prentice Hall. 12ª Ed.
- Cano, M. & Olivera, D. (2008) Algunos modelos de planeación. Recuperado el 29 de septiembre de 2017, de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>.
- Cendejas, J. (2014.) Planeación estratégica. Recuperado 22 de septiembre de 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>
- Ugarte, G. (2015). Modelos de planeación estratégica. Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de http://guadalupeugarten.blogspot.com.co/2015/11/modelos-de-la-planeacion-estrategica_10.html
- Video “Como desarrollar indicadores de gestión- Ana María Mejía Gerente de Baxter”

Listado de gráficos y tablas

<i>Ilustración 1</i> Modelo integral de dirección estratégica. Fuente: conceptos de administración Estratégica. _____	14
<i>Ilustración 2</i> El cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción. Fuente: Kaplan. R y Norton D. (1997). _____	15
<i>Ilustración 3</i> Modelo de planeación Estratégica aplicada. Fuente: Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005) _____	17
<i>Ilustración 4</i> Modelo de planeación de George Steier. _____	18
<i>Ilustración 5</i> Modelo de planeación Cinco fuerzas de Porter. _____	20
<i>Ilustración 6</i> Modelo de planeación de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. Fuente: Algunos modelos de planeación. Pág. 41. _____	22
<i>Ilustración 7</i> Modelo de las 7s de Mckinsey _____	26
<i>Ilustración 8</i> Modelo de Laboratorios Baxter _____	30