

**NEUMANN BUSINESS SCHOOL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN**  
**GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**



**“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA CASA IBERIA DE LA CIUDAD DE ARICA-CHILE,  
2020-2024”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**MAESTRO EN  
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

**AUTORA:**  
**ALEJANDRINA SOMOCURCIO NÚÑEZ DEL PRADO**

**DOCENTE GUÍA:**  
**ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI**

**TACNA – PERÚ**  
**2019**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo  
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## AGRADECIMIENTOS

---

Sería poco considerado de mi parte decir que este trabajo lo realicé sola; y pues, no es así. Hubo seres especiales que me permitieron poder concretar este desafío, así que para ustedes son estas líneas, las cuales reflejan los sentimientos más profundos que mi corazón y mi alma necesitan expresar.

Gracias Dios, por una vez más demostrarme que no estoy sola, que me puedes apretar en reiteradas ocasiones, pero nunca me vas a ahorcar.

Gracias papi, porque desde cualquier dimensión me mandas fortaleza para no rendirme y siempre hacerme recordar el legado más grande que me has dejado, y que hoy en día es mi doctrina de vida: “Llorando no solucionas nada, cálmate y repáralo”.

Gracias mami, por ser simplemente tú, por estar ahí cada vez que creía que no podía más, por acompañarme y atenderme mientras trabajaba, por darme aliento con una sola mirada, y por tus abrazos que me reconfortan el alma.

Gracias Tati, por creer en mí cuando yo misma dudé, por darme esta oportunidad de realizar estos estudios, por sanarme cuando sentí uno de los dolores más grande que jamás había experimentado, por darme mi espacio y siempre decirme que tú estás para mí.

Gracias Chio, por darme una hermosa niña arco iris que es mi bella Alessandrita, quien es mi energía y remedio ante cualquier enfermedad; y por

ser el ejemplo viviente de que, no importan los años y la distancia... porque cuando la confianza y el amor existen, todo lo demás pasa a segundo plano y es como si el tiempo jamás hubiese transcurrido.

Gracias Jaison, por socorrerme cuando más lo necesito, por animarme a nunca rendirme y recordarme que ¡Sí puedo!

Gracias Eli, por creer en mi desde el día uno, por siempre estar pendiente, por ser mi amiga en este mundo laboral que cada día sorprende.

Gracias a esta Institución, por permitirme realizar una de las mejores experiencias de mi vida y darme valiosos conocimientos para aplicar en mi vida profesional y personal.

Gracias vida, por ayudarme en mi aún búsqueda de mi equilibrio, por enseñarme a identificar las frecuencias y sintonías correctas, y a comprender que existen momentos que son únicos e irrepetibles, por repetirme que siempre debo hacer caso a mi intuición; pero, sobre todo, por hacerme entender que las cosas que no pasan, son también por algo, de modo que los desvíos te protegen de aquellos caminos que no son para una. Soltar y fluir.

A mis padres, por ser los principales pilares en cada uno de los pasos que doy, pues llevo su entereza en cada decisión, y por haberme cultivado la responsabilidad y forjado el temple, de tal manera que, el compromiso y pasión por las cosas que hago nunca faltan. Son excelentes maestros de vida que pude tener. Se dice que los bebés antes de nacer eligen a sus papis, y pues... fue la mejor decisión de mi vida. ¡Me llevé a los mejores!

A mis hermanas, porque en muchas ocasiones han sido más que hermanas para mí. Una mención especial para ti Tata, porque este resultado es también tuyo, tú pudiste hacerlo posible.

A mi bella sobrina, para que sepa lo que pudo lograr a través de sus inyecciones de energía.

A Casa Iberia, porque me siento muy feliz por poder ser parte de este gran equipo de trabajo. Somos una familia. ¡Mejor experiencia laboral no he podido tener!

A la Jani del futuro, para que cada vez que crea que no pueda más, recuerde este desafío y sepa de qué está hecha.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	09
Introducción	11
<b>Capítulo I Antecedentes del Estudio</b>	<b>14</b>
1.1. Título del tema	14
1.2. Planteamiento del problema	14
1.3. Objetivos de la Investigación	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. Justificación	18
4.1. Teórica	18
4.2. Metodológica	19
4.3. Práctica	19
1.5. Metodología	20
1.5.1. Tipo de Investigación	20
1.5.2. Etapas de la Metodología de Investigación	20
1.6. Definiciones	23
1.7. Alcance y limitaciones	23
<b>Capítulo II Marco Teórico</b>	<b>25</b>
2.1. Conceptualización de las variables o tópicos clave	25
2.2. Importancia de las variables o tópicos clave	27
2.3. Análisis comparativo	28
2.3.1 Análisis FODA	28
2.3.2. Análisis PEST	29
2.3.3. Las cinco fuerzas de Porter	29
2.3.4. Cuadro de Mando Integral	30
2.3.5. Plan Estratégico	31
2.4. Análisis Crítico	32
<b>Capítulo III Marco Referencial</b>	<b>33</b>
3.1. Reseña Histórica	33
3.2. Filosofía Organizacional	35
3.2.1. Misión	35
3.2.2. Visión	35
3.2.3. Valores	35
3.3. Diseño Organizacional	36
3.4. Productos y/o Servicios	37
3.4.1. Dimensiones de Servicio	37
3.4.2. Requisitos por Dimensiones de Servicio	38
3.5. Diagnóstico Organizacional	46

<b>Capítulo IV Resultados</b>	56
4.1. Diagnóstico Interno y Externo	56
4.1.1. Perfil de Capacidades Internas	56
4.1.2. Análisis Pest	60
4.1.3. FODA	62
4.1.4. Cinco Fuerzas de Porter	63
4.2. Diseño o Rediseño de Filosofía Organizacional	67
4.2.1. Misión	67
4.2.2. Visión	67
4.2.3. Políticas	67
4.2.4. Valores	72
4.2.5. Objetivos Estratégicos	72
4.3. Formulación de Estrategias	74
4.4. Diseño de Planes de Acción	76
4.4.1. Mapa Estratégico	77
4.4.2. Cuadro de Mando Integral	78
4.4.3. Sistema de Información	85
<b>Capítulo V Sugerencias</b>	90
Conclusiones	95
Bibliografía	98
Anexos	100

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Etapas de la metodología de la investigación	21
<b>Tabla N° 2:</b> Compendio de Definiciones	25
<b>Tabla N° 3:</b> Dimensiones de Servicio	38
<b>Tabla N° 4:</b> Formulación de Estrategias	76
<b>Tabla N° 5:</b> Cuadro de Mando Integral	84

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen N° 1:</b> Organigrama	37
<b>Imagen N° 2:</b> Mapa Estratégico	78
<b>Imagen N° 3:</b> CMI- Perspectiva Financiera	80
<b>Imagen N° 4:</b> CMI- Perspectiva Cliente	80
<b>Imagen N°5:</b> CMI- Perspectiva Procesos Internos	81
<b>Imagen N°6:</b> CMI- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	83
<b>Imagen N° 7:</b> Dashboard	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Dimensiones de Servicio	38
<b>Figura 2:</b> Cinco Fuerzas de Porter	67

## RESUMEN

Este trabajo de investigación, denominado “Formulación de un Plan Estratégico para la empresa Casa Iberia de la ciudad de Arica – Chile, 2020 – 2024”, se ha elaborado a fin de poder dar respuesta al problema que atraviesa la empresa, siendo este la inexistencia de un Plan Estratégico; el cual ha generado funciones y procesos poco claros, inadecuada administración del recurso humano, pérdida de competitividad, dificultades en el planteamiento y logro de objetivos organizacionales, así como también en el proceso de toma de decisiones; repercutiendo en las ventas, pues en el último par de años, Casa Iberia ha ido presentando un presupuesto con una clara tendencia a la baja en comparación a periodos anteriores.

Por lo tanto, se propone este plan estratégico para poder hacer un ordenamiento interno de la organización, con el propósito de aumentar la rentabilidad financiera, mejorar la gestión interna; en otras palabras, alcanzar efectivamente los objetivos estratégicos de la organización.

El Plan Estratégico, el cual tiene un horizonte de planificación de 5 años; se basa en el estudio completo de la situación actual de la organización, y elaboración de mecanismos de control y seguimiento. Gracias a la aplicación de herramientas de análisis estratégico, tales como: FODA, PEST y 5 Fuerzas de Porter, para el diagnóstico de la empresa, se pudo mejorar la filosofía organizacional y plantear objetivos organizacionales y estrategias contextualizadas; de modo tal, que el

diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Sistema de Información puedan monitorear el nivel de cumplimiento de los indicadores. Cabe mencionar que, los objetivos estratégicos han sido agrupados según las 04 perspectivas del CMI, siendo estas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento; con la intención de abordar los puntos sensibles de la organización y garantizar la mejora continua, pudiendo hacerles frente a los cambios de una mejor manera.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende realizar un ordenamiento interno para la empresa ferretera ariqueña Casa Iberia, formulando objetivos para un periodo de planificación de 5 años; debido a que el entorno que atraviesa hoy en día, obliga a las organizaciones a estar en constante cambio. Lamentablemente, a pesar de saberlo en teoría, la práctica es distinta, y no todas las empresas aplican o recurren a la planificación para el logro maximizado de sus objetivos estratégicos.

Es necesario precisar que, la planificación estratégica es una herramienta integral de diagnóstico que ayuda a la toma de decisiones; por lo tanto, la falta de un plan estratégico puede ocasionar que los esfuerzos que se estén realizando no estén rindiendo como se espera.

El Plan Estratégico se divide en cinco capítulos, siendo el primero de ellos la presentación del informe de la investigación. El capítulo 2 considera el marco teórico, indispensable para la conceptualización de las variables a desarrollar a lo largo del presente trabajo. Es preciso mencionar las múltiples maneras que existen para definir las mismas herramientas aplicadas en el documento; pero a pesar de ello, los autores consultados convergen en una sola línea.

Aunado a lo anterior, se considera que este capítulo es uno de los más importantes, por el siempre hecho de presentar la definición de las herramientas

estratégicas de la manera más clara y completa posible; pues, vale decir que, mientras más conocimientos sólidos se maneje, menos compleja resultará la aplicación de estos en los instrumentos de análisis.

Entretanto, el capítulo 3 permite conocer la empresa al detalle, ya que se presenta la reseña histórica, se realiza la exposición de su filosofía organizacional; y a su vez, el cómo está conformada y a qué se dedica. Gracias a ello, facilita el hecho de realizar el diagnóstico empresarial pertinente.

Es así que el capítulo 4 se enfoca en exponer la propuesta final de la estrategia, determinando los objetivos estratégicos con sus respectivas actividades a realizar, con el propósito de poder alcanzarlos. A ello se suma el establecimiento de los indicadores, plasmados a través del Cuadro de Mando Integral, según la perspectiva correspondiente.

Asimismo, el control y seguimiento a estos indicadores vienen acompañados del diseño de un Sistema de Información, el cual facilita, gracias a la visión panorámica que ofrece, la comprensión del nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos determinados para Casa Iberia. El beneficio de este sistema, aparte de permitir monitorear el estado de los indicadores, es su flexibilidad, por lo que puede ser perfectamente ocupado por todo el periodo que comprende esta propuesta estratégica.

Por otra parte, el capítulo 5 presenta las sugerencias que se proponen al Plan Estratégico, con la intención de realizar alcances y observaciones; tratando de abarcar todas las aristas posibles y poder conseguir los mejores y mayores resultados tras la correspondiente implementación. Seguidamente, al cierre del desarrollo, se da paso a las conclusiones, las cuales pueden extraerse del trabajo de investigación, evidenciando las reflexiones que infiere la tesista.

Finalmente se exhiben las referencias que respaldan la información expresada en este trabajo de postgrado y anexos acordes al tema en estudio.

---

## Capítulo I Antecedentes del Estudio

---

### 1.1. Título del Tema

#### **FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CASA IBERIA DE LA CIUDAD DE ARICA-CHILE, 2020-2024**

### 1.2. Planteamiento del Problema

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, deben estar en constante cambio ya que el entorno se encuentra en constante movimiento. Frente a un entorno tan versátil, la existencia de la planeación se ha vuelto cada vez más fundamental en las empresas, debido a que les proporciona herramientas esenciales para ajustarse en forma continua a los cambios rápidos del entorno; a su vez les permite establecer estrategias de crecimiento, utilizar los avances tecnológicos y competir eficientemente en el mercado que operen; asimismo, ayuda a que las empresas elijan y organicen su negocio de forma rentable a pesar de la presentación de sucesos inesperados y poco convenientes. Por lo tanto, la planificación estratégica es una herramienta poderosa de diagnóstico, análisis, razonamiento y que ayuda a la toma de decisiones, la cual permite saber la situación actual de la empresa y determinar la ruta que debe seguir en un largo plazo, ayudando a la empresa a adecuarse a los cambios y a las demandas del entorno, y lograr el máximo de eficiencia en alcanzar sus objetivos (Navas & Guerras, 2003). En la actualidad, cualquier empresa que busque alcanzar el éxito, tiene la necesidad de elaborar un plan estratégico.

A pesar de lo expuesto anteriormente aún existen empresas que funcionan sin un plan estratégico debido a la falta de conocimiento por parte de los encargados o la falta de asesoramiento, esta situación se observa en la empresa en estudio de este trabajo de investigación.

La empresa Ferreterías Iberia Ltda., de ahora en adelante Casa Iberia, es una ferretería fundada en 1989 en la ciudad de Arica – Chile. En sus inicios tuvo un crecimiento paulatino; sin embargo, alcanzó una excelente rentabilidad económica que le permitió establecerse como una de las mejores ferreterías en el mercado local en la distribución y venta de materiales para la construcción y el hogar. Actualmente la empresa cuenta con una amplia cartera de clientes y se adjudica proyectos en el área de la construcción, donde su papel es de proveedor de materiales.

En los últimos 5 años las ventas de Casa Iberia han ido aumentando hasta el año 2018; no obstante, este crecimiento se ha visto disminuido debido a que la empresa ha presentado diversos problemas en el área de ventas y distribución, ocasionando una baja en los ingresos. En el año 2018 las ventas sólo crecieron un 2% en comparación con el año anterior, donde su crecimiento fue de un 27%, y en los primeros 6 meses del 2019 se observa una tendencia a la baja en las ventas totales. Otro aspecto problemático en la empresa es la inexistencia de un plan estratégico que ha generado funciones y procesos poco claros y la inadecuada administración del recurso humano, dificultades en el planteamiento y logro de objetivos organizacionales, así como también en el proceso de toma

de decisiones, pérdida de competitividad y entre otros problemas. La falta de un plan estratégico ha ocasionado que los esfuerzos que está realizando actualmente la empresa para aumentar las ventas, como ofertas en ciertos productos y publicidad, no estén dando los resultados esperados.

Casa Iberia necesita un análisis de su situación actual para poder implementar mejoras internas que ayuden a solucionar los problemas que están sufriendo antes de que la situación alcance un punto de no retorno y no logren perdurar en el tiempo. Por lo tanto, se propone como solución diseñar un plan estratégico para hacer un ordenamiento interno dentro de la organización, cuestionándose ¿Cuáles son los pasos a seguir para que la empresa consiga proyectarse y posicionarse en el futuro? y ¿Qué tipo de estrategias llevarán a la organización a crecer en la industria?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Formular un plan estratégico para la empresa Casa Iberia, con un horizonte de planificación de 5 años, por medio de la aplicación de herramientas de análisis estratégico y el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), con el propósito de aumentar la rentabilidad financiera, mejorar la gestión interna y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual en que se encuentra la empresa Casa Iberia, a través de la aplicación de entrevistas y herramientas de análisis estratégico, con el fin de identificar los factores críticos de éxito de la empresa.
- Establecer el curso estratégico de la empresa Casa Iberia, mediante la determinación de la misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos, con la finalidad de dar a conocer los lineamientos para las estrategias a desarrollar en la organización.
- Formular estrategias que se acondicionen a las dimensiones competitivas de la empresa Casa Iberia, con base en los objetivos estratégicos establecidos y del análisis de las herramientas de planificación utilizadas, con el propósito de instaurar las acciones a desarrollar en el periodo planificado.
- Elaborar un CMI basado en las cuatro perspectivas que lo definen (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), por medio de la elaboración de un mapa estratégico e indicadores de desempeño, con el propósito de evaluar y controlar el rendimiento de los objetivos propuestos para la empresa Casa Iberia.
- Diseñar un Sistema de Información para la empresa Casa Iberia, a través de la implementación de la información resultante en el punto anterior en una planilla Excel, con el propósito de analizar de forma más fácil y rápida el resultado de los objetivos y sus indicadores.

## 1.4. Justificación

El propósito de este trabajo de investigación es elaborar un diagnóstico acerca de la situación actual de la empresa Casa Iberia; y a partir de ello, identificar problemáticas y establecer objetivos que apunten al mejoramiento de la organización. Aunado a lo anterior, esta investigación se justifica porque su desarrollo nos proporcionará conocimientos sobre cómo implementar un esquema de análisis que nos permita identificar un problema y cómo resolverlo. A continuación, se presenta la justificación: teórica, metodológica y práctica que avalan la formulación de este plan estratégico para la empresa Casa Iberia.

### 1.4.1. Teórica

Esta investigación se fundamenta en la necesidad de brindar una solución de gestión que contribuya la correcta toma de decisiones y al desarrollo de la empresa Casa Iberia a través de un plan estratégico con el fin de fomentar el mejoramiento interno de las áreas fundamentales de la organización, las cuales son esenciales para mantener la estabilidad y su posición en el mercado. A través de la utilización de fundamentos teóricos y conceptos básicos sobre dirección estratégica y administración, se analizará como evaluar los elementos que afectan el funcionamiento de la empresa, y como formular estrategias a implementar; esto permitirá comparar la información teórica con lo práctico en la realidad, generando soluciones específicas para la empresa en estudio.

#### 1.4.2. Metodológica

La finalidad de realizar este proyecto es diseñar un plan estratégico para la empresa Casa Iberia, con el propósito de generar un impacto positivo con el éxito de su aplicación. Para que la investigación sea de calidad, es primordial acudir a fuentes de información que contribuyan significativamente y a la utilización herramientas de investigación tales como: la observación, informes, entrevistas y diagnósticos (FODA, aplicación de las 5 fuerzas de Porter, PEST y análisis financieros), pues son fundamentales en el desarrollo del trabajo de grado; estas herramientas permitirán conocer la situación actual de la empresa Casa Iberia en el entorno, y su relación con clientes y proveedores. Los resultados conseguidos serán fundamentales para la formulación de los pasos que debe seguir la empresa, logrando dar soluciones en el direccionamiento estratégico.

#### 1.4.3. Práctica

La investigación involucra el desarrollo de conocimientos referentes a las áreas de: administración, marketing y finanzas; de este modo se contribuye como ejemplar para la realización de otras investigaciones de grado que presenten un problema similar. Por último, este trabajo de investigación ayudará como base para analizar problemas que necesiten evaluación y control en la organización.

## 1.5. Metodología

### 1.5.1. Tipo de Investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, basándose en un completo y detallado análisis de la empresa Casa Iberia y su entorno, impulsando la formulación de un plan estratégico junto con el diseño de un Cuadro de Mando Integral.

Para el desarrollo metodológico de esta investigación se realizará una revisión bibliográfica sobre la importancia de la existencia de un plan estratégico en una empresa. De igual manera, se recopilarán datos de la empresa de estudio, a través de una entrevista con la alta gerencia y colaboradores; además de la revisión de documentos financieros y administrativos.

La información recopilada para la formulación del plan estratégico permitirá diagnosticar la situación actual de la empresa, determinar el horizonte al que pretenden llegar y el cómo proceder para alcanzar los objetivos a largo plazo. El desarrollo del CMI concederá la introducción del plan estratégico de la empresa, a través del análisis de los objetivos por medio de indicadores. Por último, la elaboración de un Sistema de Información que facultará llevar un control de los indicadores.

### 1.5.2. Etapas de la Metodología de Investigación

Para el correcto desarrollo de la investigación, la metodología se dividirá en 5 etapas, cada una con sus respectivas tareas; con el propósito de cumplir a

cabalidad los objetivos planteados en este trabajo. En la tabla N°1 se muestra cada una de las etapas y tareas que se llevarán a cabo.

**Tabla N°1:** Etapas de la Metodología de Investigación

ETAPAS		TAREAS
<b>Etapa I</b>	Análisis y Diagnóstico de la situación Actual de la empresa Casa Iberia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilación de información de la empresa, a través de entrevistas semiestructuradas al recurso humano.</li> <li>2. Revisión de informes financieros: estados de resultados y balances de la empresa.</li> <li>3. Realizar el análisis FODA.</li> <li>4. Aplicación y análisis de las 5 Fuerzas de Porter.</li> <li>5. Aplicación y análisis PEST entorno a la empresa.</li> </ol>
<b>Etapa II</b>	Definición de la Visión, Misión, Valores, Objetivos estratégicos y Políticas de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis y reformulación de la visión, misión y valores que actualmente tiene de la empresa.</li> <li>2. Formulación y definición de los objetivos estratégicos.</li> <li>3. Definir las políticas de la empresa Casa Iberia.</li> </ol>

ETAPAS		TAREAS
<b>Etapa III</b>	Formulación de Estrategias para la empresa.	1. Definir las estrategias a desarrollar en la empresa, basado en los resultados de las herramientas de análisis utilizadas en la Etapa I y II.
<b>Etapa IV</b>	Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confección del Mapa Estratégico de la empresa, basado en los objetivos definidos en la Etapa II.</li> <li>2. Elaboración de indicadores de desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</li> <li>3. Establecer metas, medios y responsables para cada indicador de desempeño de la empresa.</li> </ol>
<b>Etapa V</b>	Elaboración de un Sistema de Información para el Cuadro de Mando Integral para Casa Iberia.	1. Definir la estructura y elementos que se incluirán en el Sistema de Información que se implementará en la empresa.

*Fuente: Elaboración propia*

## 1.6. Definiciones

En la formulación del plan estratégico para la empresa Casa Iberia se pueden identificar dos variables y/o tópicos claves:

- **Variable independiente:** implementación del plan estratégico para la empresa Casa Iberia con la finalidad de aumentar la rentabilidad financiera, mejorar la gestión interna y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- **Variable dependiente:** lograr los objetivos propuestos en el plan estratégico para la empresa Casa Iberia.

Tanto la variable independiente como dependiente, son la base en que se desarrollará el presente trabajo de investigación.

La correcta implementación del plan estratégico (variable independiente) en la empresa se logrará mediante el análisis FODA, PEST y la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, las cuales permitirán que se alcancen de forma exitosa la formulación de objetivos estratégicos (variable dependiente), y el seguimiento de estos objetivos se conseguirá mediante el control de gestión del Cuadro de Mando Integral.

## 1.7. Alcance y limitaciones

El alcance de esta investigación es proveer a la empresa Casa Iberia un plan estratégico de largo plazo para el periodo 2020-2024 que contemple factores internos (perfil de la empresa) y externos (entorno). Se pretende que con la

planificación estratégica realizada en este proyecto se cuente con una visión general de lo que actualmente es la empresa, y a la vez sirva como guía de trabajo que ayude a establecer claramente los objetivos estratégicos, para retratarlos dentro de un mapa estratégico con indicadores medibles y asignación de áreas responsables.

Dicha investigación afectará a todas las áreas de la empresa, debido a que se plantearán mejores prácticas y procesos que probablemente difieran de la forma en que Casa Iberia ejecuta sus actividades hoy en día.

La formulación de la propuesta estratégica será llevada a cabo en la ciudad de Arica-Chile y el periodo de elaboración tomará aproximadamente seis meses. Las principales limitaciones para esta investigación serán el acceso y depuración de la información relevante y actualizada como los estados financieros, así como como obtener información del personal de las distintas áreas.

---

## Capítulo II Marco Teórico

---

¿Sé cuáles son mis fortalezas?, ¿Sé cuáles son mis debilidades?, ¿Sé cuáles son mis amenazas?, ¿Sé cuáles son mis oportunidades, ¿Conozco mi entorno en todas sus dimensiones?, ¿Puedo elaborar estrategias acordes al estudio que realicé a la industria?, ¿Conozco el grado de competitividad de mi mercado?

*“El conocimiento nos hace responsables”  
Guevara, E.*

### 2.1. Conceptualización de las variables o tópicos clave

A modo de presentar los diversos conceptos que existen de las variables mencionadas anteriormente, se muestra en la Tabla N° 2 el compendio de definiciones organizado según autores, año de publicación y concepto.

**Tabla N° 2: Compendio de Definiciones**

<b>FODA</b>	
<b>Kaplan, R.S. &amp; Norton, D.P. (2004)</b>	“Es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia, identificando las actuales fortalezas, debilidades, oportunidades emergentes y amenazas preocupantes de la empresa”.
<b>Hitt, M.A., Ireland, R.D. &amp; Hoskisson, R. E. (2008)</b>	“Identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas y erradicar las debilidades”.
<b>Navas, J.E. &amp; Guerras, L. A. (2015)</b>	“Es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo”.

<b>PEST</b>	
<b>Kaplan, R.S. &amp; Norton, D.P. (2004)</b>	“Refleja los componentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos”.
<b>Hitt, M.A., Ireland, R.D. &amp; Hoskisson, R. E. (2008)</b>	“Compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad entera que influyen en una industria y en las empresas que la integran”.
<b>Navas, J.E. &amp; Guerras, L. A. (2015)</b>	“Identificar qué variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no”
<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>	
<b>Kaplan, R.S. &amp; Norton, D.P. (2004)</b>	“El análisis externo también incluye un examen a nivel industrial de la economía de la industria utilizando marcos como las Cinco Fuerzas de Michael Porter: 1) el poder de negociación de los compradores, 2) el poder de negociación de los proveedores, 3) la disponibilidad de sustitutos, 4) la amenaza de nuevos entrantes y 5) la rivalidad del sector”.
<b>Hitt, M.A., Ireland, R.D. &amp; Hoskisson, R. E. (2008)</b>	“La intensidad de la competencia en el sector industrial y su potencial para las utilidades están en función de las cinco fuerzas: las amenazas que plantean las nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores”.
<b>Navas, J.E. &amp; Guerras, L. A. (2015)</b>	“Constituye una potente metodología de análisis para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, el nivel de competencia en una determinada industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores”.

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	
<b>Kaplan, R.S. &amp; Norton, D.P. (2004)</b>	“Se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde 04 perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento”. “No se puede controlar lo que no se puede medir”.
<b>Hitt, M.A., Ireland, R.D. &amp; Hoskisson, R. E. (2008)</b>	“El BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a los planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los integrantes de la organización”.
<b>Navas, J.E. &amp; Guerras, L. A. (2015)</b>	“Constituye un proceso sistemático para analizar la implementación de la estrategia y el control de su resultado. Traduce la visión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de los resultados deseados, sino líneas de actuación que impulsarán mejoras en el futuro”

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.2. Importancia de las variables o tópicos clave

Es sabido que las cosas tienen mejor resultado cuando la persona que lo ejecuta tiene un amplio conocimiento del terreno en cuestión; puesto que cuenta con la principal ventaja, la cual es la información privilegiada. Entonces, el tener un alto dominio del tema, permite, por ende, realizar una óptima planificación; siendo esta actividad una de las más fundamentales al momento de realizar una propuesta estratégica.

En resumidas cuentas, la importancia de las variables radica en que, mientras superior conocimiento y entendimiento del tema se domine, el desarrollo y ejecución de la misma garantiza resultados valiosos; dada la correcta implementación y buen análisis de las herramientas de diagnóstico mencionadas

en el punto anterior. Vale decir que, cuando una persona pretende realizar una serie de investigaciones, no basta con conocer únicamente el entorno interno o externo del estudio; sino que se tiene que trabajar con ambos escenarios en paralelo, debido a que se necesita la contemplación del panorama completo de todas las aristas, para que todo el esfuerzo dedicado traiga consigo resultados significativos que permitan alcanzar los objetivos determinados.

### 2.3. Análisis comparativo

Aunado a lo anterior, se exponen las diversas metodologías existentes de la planificación estratégica de Kaplan, R. y Norton, D. en sus libros “Cuadro de Mando Integral” y “Mapas estratégicos” respectivamente, además de “Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización” de Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R., y finalmente “La dirección estratégica de la empresa – Teoría y aplicaciones” de Navas, J. y Guerras, L.

#### 2.3.1. Análisis FODA

Este acrónimo es también conocido como análisis DAFO (término anglosajón SWOT). Este instrumento, el cual lleva las iniciales de sus variables, ayuda a las empresas a realizar un estudio de su entorno, tanto a nivel interno como externo de la siguiente manera: Fortalezas y Debilidades del objeto en cuestión, y Oportunidades y Amenazas de la industria en la cual se desarrolla.

Su aplicación consiste en la elaboración de una matriz cuadrada, cuyo cruce de ítems por cuadrante, permite la formulación de las respectivas estrategias;

siendo estas cuatro la conjugación correspondiente a Fortalezas – Oportunidades, Fortalezas – Amenazas, Debilidades – Oportunidades y Debilidades – Amenazas.

### 2.3.2. Análisis PEST

Esta herramienta de diagnóstico permite analizar el entorno externo en el que se desenvuelve una organización. Con su correcta aplicación periódica y respectiva retroalimentación, se pueden minimizar los efectos de las amenazas y maximizar los afectos de las oportunidades.

En definitiva, este análisis se realiza con la finalidad de poder entender el ambiente y así poder hacer frente a las externalidades positivas o negativas que se puedan suscitar.

Su nombre son las iniciales de cada uno de los ámbitos que analiza, siendo entonces: Político, Económico, Social – Cultural, y Tecnológico.

### 2.3.3. Las cinco fuerzas de Porter

El análisis es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero economista Michael Porter, padre de la estrategia, en el año 1979. Su realización establece la evaluación de la intensidad del entorno competitivo y grado de atractivo/rivalidad de la industria a través de: Competidores Industria, Competidores Potenciales, Poder de Negociación de los Clientes, Productos Sustitutos y Poder de Negociación de los Proveedores.

Cada una de estas fuerzas dependen a su vez de una serie de factores que determinan su nivel, por ejemplo: número y variedad de competidores, tasa de crecimiento de la industria, costos, diferenciación de productos, barreras de entrada y salida al mercado, entre otras.

A continuación, el detalle de cada una de estas 05 fuerzas:

- **Competidores Industria**: Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento.
- **Competidores Potenciales**: En relación a las nuevas empresas que quieren ingresar a competir en una industria.
- **Poder de Negociación de los Clientes**: Referente a la capacidad que tienen los clientes de una industria para influir de manera decisiva en las industrias que le preceden o siguen en el proceso de producción.
- **Poder de Negociación de los Proveedores**: Referente a la capacidad que tienen las empresas de una industria para influir de manera decisiva en las industrias que le preceden o siguen en el proceso de producción.
- **Productos Sustitutos**: Hacen referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades del cliente que las que satisface el producto que ofrece la industria.

#### 2.3.4. Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta de gestión empresarial permite conocer y medir la evolución de la organización a nivel de objetivos y resultados desde un punto de vista

estratégico y transversal. Lo anterior se logra gracias a cuatro perspectivas, las cuales son: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, financiera y cliente.

Seguidamente una breve definición de cada una de éstas:

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En referencia a los recursos más relevantes que permiten la creación de valor de la empresa: las personas y la tecnología; pues que este último término significa saber hacer las cosas.
- **Perspectiva de procesos internos:** Se refiere a la información relevante que se puede obtener del grado de efectividad de las diversas áreas en cuanto al desempeño de sus labores. Esos indicadores permiten siempre trabajar con base en la mejora continua.
- **Perspectiva financiera:** Buscar, en todas las ocasiones, poder sacar el mayor beneficio de todas las actividades que la organización realice.
- **Perspectiva del cliente:** Donde la esencia y pilar es la satisfacción del cliente.

#### 2.3.5. Plan Estratégico

Es un documento integral de planificación que detalla y diseña la ruta a seguir para alcanzar los objetivos de la organización de una manera clara y ordenada, permitiendo la correcta priorización de los temas a tratar y/o desarrollar y mejorando la comunicación interna y utilización de todos los recursos. La correcta planificación estratégica conlleva a una implementación óptima, con resultados totalmente favorables.

## 2.4. Análisis Crítico

Desarrollados los puntos anteriores, se puede apreciar lo siguiente:

Dado el nivel de abarcamiento que poseen las herramientas de estudio tratadas en el punto 2.1, su presencia y aplicación en un plan estratégico es esencial; ya que con ellas se puede garantizar por lo menos la contemplación de la mayoría de elementos que tienen relación con la organización.

Por consiguiente, para el presente trabajo de investigación se utilizarán todos los instrumentos descritos en esa sección; considerando que la implementación de cada una de éstas significa una mirada transversal del escenario, lo cual permite obtener un plan estratégico adecuado y mejor contextualizado para Casa Iberia, siendo implementado de la manera más óptima posible. Asimismo, gracias a ellas, se podrán identificar claramente los factores críticos; y por ende ordenar sistemáticamente las actividades estratégicas diseñadas para la empresa.

No obstante, es preciso mencionar que, no existe una fórmula que asegure alcanzar el éxito gracias al desarrollo e implementación del plan estratégico; pero sí puede aproximar a la entidad en estudio a obtenerlo, o, en otras palabras, minimizar las posibilidades de fracaso. El éxito de la estrategia va a depender de muchos factores, entre ellos, el seguir y realizar una serie de pasos a conciencia; y de igual manera, tener presente que todo está sujeto a cambios, por lo que es primordial contar con la capacidad suficiente para hacerles frente, ya sea aplicando la adaptabilidad o asertividad para determinar cuáles estrategias deben ser modificadas o descartadas.

---

## Capítulo III Marco Referencial

---

¿Cuándo nací?, ¿Cuál fue mi origen?, ¿Cuál es mi historia?, ¿Cuál es mi misión?, ¿Cuál es mi visión?, ¿Cuáles son mis valores?, ¿Cómo está conformado mi equipo?, ¿Cuáles son mis productos/servicios que ofrezco al cliente para satisfacerlo?, ¿Cuáles son mis problemas?, ¿Cuáles son mis oportunidades?

*“De todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo”*

*Shakespeare, W.*

### 3.1. Reseña Histórica

#### **“Aporte emprendedor desde México”**

*Venido del país Azteca, Pablo Diez llegó a consolidar dos negocios complementarios con éxito: Barraca y Ferretería.*

Pablo Diez, mexicano oriundo de Guadalajara e hincha acérrimo del equipo de fútbol de Las Chivas, llegó a Arica hace más de 46 años cuando sus padres decidieron mudarse a este país.

En Chile se desempeñó como funcionario de una muy conocida barraca nacional; pero siempre tuvo la intención de trabajar en el negocio de compra y venta de madera. Es así como inició su actividad comercial en sociedad con unos familiares el 12 de abril de 1962, conformando Distribuidora de Maderas Enco S.A.

La consecuencia lógica de su primer paso emprendedor fue la creación de un negocio complementario, dadas las solicitudes de materiales generadas por los propios clientes que necesitaban trabajar la madera comprada. En junio de 1989 abre sus puertas a la comunidad ariqueña “Ferreterías Iberia Ltda.”, siendo los fundadores Pablo Diez, Valentín Cubillos, Juana Diez y Cecilia Cubillos.

Hoy en día, con más de 30 años de presencia y trayectoria en la industria, y perteneciente a la cadena ferretera Chilemat, los ariqueños reconocen a Casa Iberia como una de las mejores alternativas del mercado en la comercialización de materiales y productos para la construcción y el hogar, participando en las principales obras de la ciudad y proyectos las familias; pues se enfoca en brindar un servicio personalizado comprometido con los requerimientos de los clientes, mediante la mejor relación precio/calidad, logrando obtener su confianza, satisfacción y bienestar.

Con el transcurso de los años, Casa Iberia ha incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer al cliente una solución integral de sus necesidades. Asimismo, cuenta con un excelente grupo humano, el cual se capacita permanentemente, con la finalidad de poder estar a la vanguardia y hacerle frente a los diversos cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en el rubro.

Lo anterior, es en respuesta a la apuesta por la mejora continua en las actividades que Casa Iberia realiza, con el objetivo de brindar un servicio óptimo

y lograr y mejorar la satisfacción del cliente; por lo que cumplir con esta directriz, obliga un estricto cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, regido por la Norma ISO 9001:2015, siendo certificados desde el año 2015.

## 3.2. Filosofía Organizacional

### 3.2.1. Misión

Satisfacer a nuestra clientela brindándole un servicio personalizado, comprometido con sus requerimientos, con la mejor relación precio/calidad y logrando la confianza, satisfacción y bienestar del cliente.

### 3.2.2. Visión

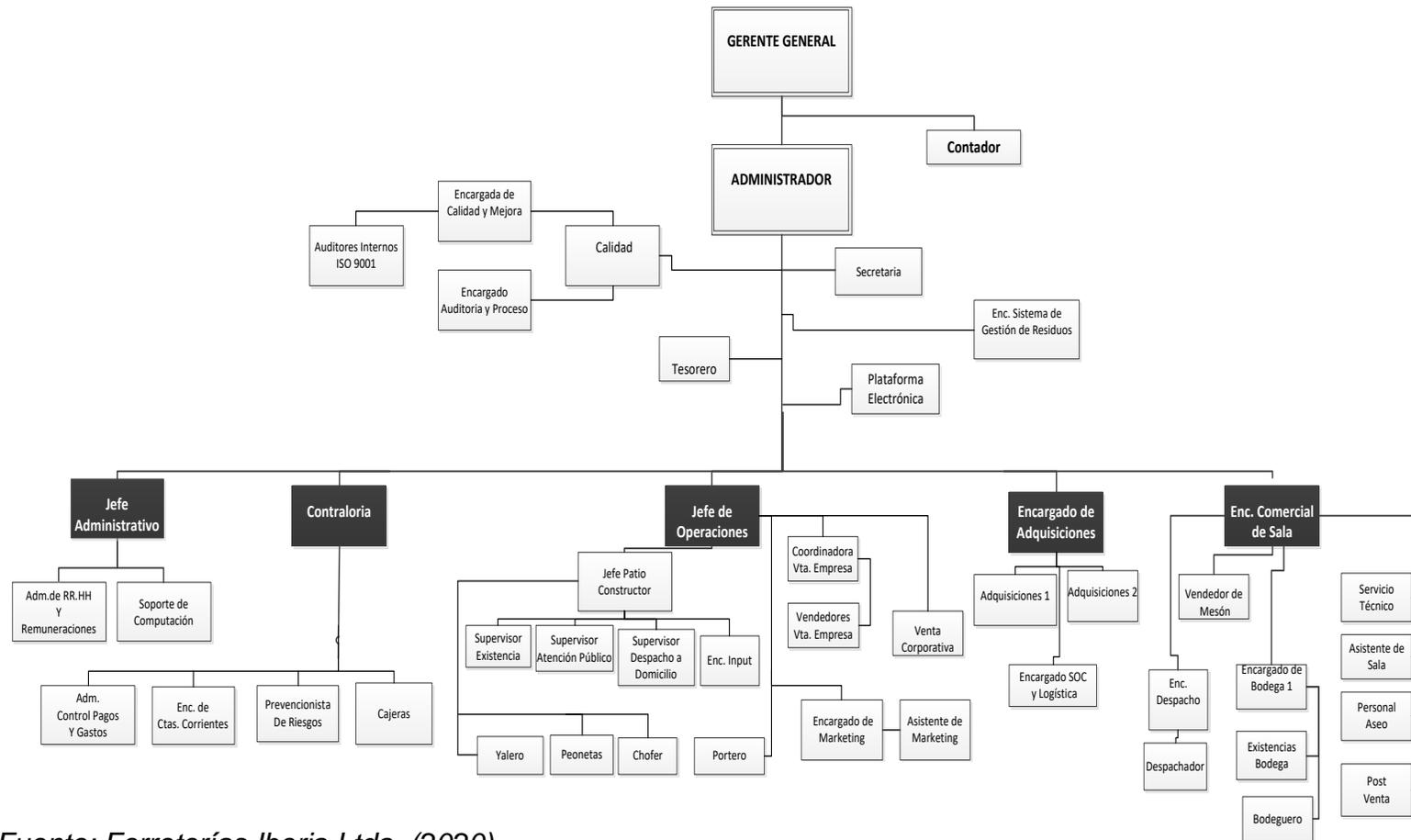
Ser líderes en servicio y confiabilidad y una de las mejores alternativas del mercado en la comercialización de materiales y productos para la construcción y el hogar.

### 3.2.3. Valores

- **Profesionalismo:** En nuestra forma de actuar y cumplir con nuestros clientes.
- **Excelencia:** En realizar nuestras labores.
- **Disciplina:** En hacer siempre las cosas bien.
- **Ética:** Como empresa, trabajadores y como personas.
- **Respeto:** Para todos y con todos.
- **Consecuencia:** Entre nuestros principios y nuestra conducta.
- **Actitud:** En el acto de imprimir alegría a nuestro quehacer como trabajadores y como personas.

### 3.3. Diseño Organizacional

Imagen N° 1: Organigrama



Fuente: Ferreterías Iberia Ltda. (2020)

### 3.4. Productos y/o Servicios

A continuación, se presenta la Especificación de Servicio de la empresa en estudio, detallando sus características de operatividad en cuanto a la relación directa existente con personal y clientes.

#### 3.4.1. Dimensiones de Servicio

**Figura 1: Dimensiones de Servicio**



*Fuente: Elaboración propia*

Siendo el resumen de cada dimensión lo siguiente:

**Tabla N°3: Dimensiones de Servicio**

DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN	
<b>Atención</b>	Describe las características de atención en Ferreterías Iberia Ltda., respecto a las formas o protocolos, horarios, presentación del personal, entre otros.
<b>Presentación Sala de Ventas</b>	Especifica las peculiaridades deseadas para la presentación de la Sala de Ventas en cuanto a diseño, layout, decoración, entre otros.

DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN	
<b>Pago</b>	Determina las particularidades establecidas para el pago de la compra, contemplando los medios de pago, facilidades, descuentos, entre otros.
<b>Despacho y Entrega</b>	Establece las características y condiciones del despacho a domicilio y la entrega.
<b>Servicio Post Venta</b>	Define el servicio postventa con sus respectivas condiciones.

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.4.2. Requisitos por Dimensiones de Servicio

**Tabla N°3: Dimensiones de Servicio**

DIMENSIÓN	REQUISITOS DE CALIDAD
<b>Atención</b>	<p><b>1.- Horario de Atención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Lunes a Viernes desde las 08:30 a 20:00 hrs</li> <li>• Sábados de 09:15 a 16:00 hrs</li> </ul>
	<p><b>2.- Protocolo de Saludo, Atención y Despedida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Saludo:</b> “Buenos días” o “Buenas tardes” según corresponda, “Bienvenido a Casa Iberia, ¿en qué lo puedo atender?”</li> <li>• <b>Forma de Atención:</b> Cordial, atención enfocada en el cliente y su necesidad, con soporte técnico y profesional de alto nivel; evitando las distracciones durante la atención al cliente (por ejemplo: estar pendiente del celular, comer en la estación del trabajo).</li> <li>• <b>Despedida:</b> Agradecer por la preferencia e invitarlo a una nueva visita. Utilizando frases como “Gracias por su preferencia, lo esperamos pronto”, “Gracias por su visita, vuelva pronto”.</li> </ul>

DIMENSIÓN	REQUISITOS DE CALIDAD
Atención	<p><b>3.- Tipo de Venta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Cliente Retail (Consumidor final y Contratistas):</u></b> Venta asistida en Sala de Ventas. Mínimo de Vendedores en Sala: 12</li> <li>• <b><u>Cliente Empresa:</u></b> Venta asistida y asesoría en terreno. Mínimo de Vendedores Empresa: 02 + 01 Coordinadora de Venta Empresa + 01 Vendedor Sala de Ventas (apoyo en facturación).</li> <li>• <b><u>Cliente Corporativo:</u></b> Venta asistida y asesoría en terreno, a cargo de: 02 vendedores (Canal Retail y Empresa).</li> <li>• <b><u>Cliente Mercado Público:</u></b> Venta vía plataforma electrónica, a cargo del 01 responsable del área y 01 vendedor (facturación y gestión).</li> <li>• <b><u>Cliente Convenio Comercial:</u></b> Condiciones comerciales y servicios especiales.</li> </ul>
	<p><b>4.- Presentación Personal y Uniformes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Presentación:</u></b> Uso correcto de la vestimenta, ropa de trabajo limpia, higiene personal y no utilizar accesorios ajenos al uniforme.</li> <li>• <b><u>Comunicación:</u></b> Utilizar vocabulario formal y atento, quedando prohibido el empleo de improperios.</li> </ul>

DIMENSIÓN	REQUISITOS DE CALIDAD
<p><b>Atención</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <b><u>Uniformes:</u></b>  <u>Personal de Venta, Bodega y Patio:</u>             Poleras de pique con logos corporativos                 Pantalón Color Azul con logo corporativo    </li> </ul>

DIMENSIÓN	REQUISITOS DE CALIDAD
Atención	<p>01 chaqueta con logo corporativo</p> 
	<p>01 Buzo con logo corporativo y zapatos de seguridad</p>  
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Personal Administrativo y Venta Empresa:</u></li> </ul> <p>Camisa y blusa con logo corporativo</p> 

DIMENSIÓN	REQUISITOS DE CALIDAD																		
<p align="center"><b>Presentación Sala de Venta</b></p>	<p><b>1.- Layout Sala de Ventas</b> (Ver Anexo 01)</p> <p><b>2.- Decoraciones ocasionales</b></p> <table border="1" data-bbox="722 488 1267 931"> <tr> <td>Enero y Febrero</td> <td>Temporada de Verano</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>Mes del Maestro</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>Mes de la Mamá</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>Mes del Papá y de Arica</td> </tr> <tr> <td>Julio</td> <td>Aniversario</td> </tr> <tr> <td>Agosto</td> <td>Mes del niño</td> </tr> <tr> <td>Septiembre</td> <td>Fiestas Patrias</td> </tr> <tr> <td>Octubre</td> <td>Halloween</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>Pascua y Año nuevo</td> </tr> </table> <p><b>3.- Información y Precios de Productos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los precios se darán a conocer a través de flejes de cartulina, destacando el precio, código y descripción del producto.</li> </ul> <div data-bbox="732 1220 1321 1417" data-label="Image"> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los precios de productos en oferta</li> </ul> <div data-bbox="826 1543 1093 1783" data-label="Image"> </div> <p>- La información mínima que se debe detallar en un producto de sala es: Precio, código y la unidad de medida.</p>	Enero y Febrero	Temporada de Verano	Marzo	Mes del Maestro	Mayo	Mes de la Mamá	Junio	Mes del Papá y de Arica	Julio	Aniversario	Agosto	Mes del niño	Septiembre	Fiestas Patrias	Octubre	Halloween	Diciembre	Pascua y Año nuevo
Enero y Febrero	Temporada de Verano																		
Marzo	Mes del Maestro																		
Mayo	Mes de la Mamá																		
Junio	Mes del Papá y de Arica																		
Julio	Aniversario																		
Agosto	Mes del niño																		
Septiembre	Fiestas Patrias																		
Octubre	Halloween																		
Diciembre	Pascua y Año nuevo																		

DIMENSIÓN	REQUISITOS DE CALIDAD
<p><b>Presentación Sala de Venta</b></p>	<p><b>4.- Mix de Productos en Sala permanente</b></p> <p>El mix de producto está definido por 13 sectores, los cuales están distribuidos de la siguiente forma:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hogar y Cocina</li> <li>2. Iluminación y Citofonía</li> <li>3. Pintura y Complementos</li> <li>4. Misceláneos</li> <li>5. Iluminación Industrial</li> <li>6. Seguridad</li> <li>7. Herramientas y Maquinarias</li> <li>8. Revestimientos</li> <li>9. Cerámica, Porcelana, Pisos Flotantes</li> <li>10. Sanitarios</li> <li>11. Centro fijaciones</li> <li>12. Temporada</li> <li>13. Túnel de Precio</li> </ol> <p><b>5.- Cabeceras</b></p> <p>Puntos de exhibición y promoción de productos en ofertas y/o novedades (productos nuevos, temporadas, entre otros).</p> 

DIMENSIÓN	REQUISITOS DE CALIDAD
<b>Pago</b>	<p><b>1.- Medios de pagos alternativos</b>  Poseemos varias alternativas de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo: Pesos Chilenos</li> <li>• Cheque sin restricción de plaza (verificado)</li> <li>• Tarjetas de Crédito bancarias</li> <li>• Tarjetas de Débito (Redcompra)</li> <li>• Tarjetas Comerciales</li> <li>• Transferencias electrónicas</li> </ul> <p><b>2.- Facilidades de Pago:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las facilidades se pueden dar al momento de cancelar con cheques a 30 ó 60 días.</li> <li>• Además, existe la vía de facturas al crédito (Clientes Cuentas Corrientes), las cuales tienen plazos 30 ó 60 días en algunos casos.</li> </ul> <p><b>3.- Descuento a Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vendedores están facultados para otorgar un descuento máximo hasta un 5% sobre el precio de lista publicado.</li> <li>• El Enc. Comercial de Sala tiene facultad de realizar un descuento máximo del 10%.</li> <li>• En casos excepcionales, el vendedor hará llegar al Administrador la sugerencia de venta para poder entregar un descuento mayor.</li> </ul> <p>** Los puntos anteriores, no rigen si es que los productos se encuentran con Precio Oferta; esto se debe dejar estipulado en la exhibición de precios de dichos productos.</p>

DIMENSIÓN	REQUISITOS DE CALIDAD
<p style="text-align: center;"><b>Despacho y Entrega</b></p>	<p><b>1.- Condiciones Despacho a Domicilio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Despachos gratis bajo dos condiciones: por compras sobre \$ 50.000 y ubicación dentro del radio urbano. Fuera del radio urbano se debe realizar la consulta respectiva a la Administración.</li> </ul> <p><b>2.- Horarios de Despacho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Lunes a Viernes desde las 8:30 a 18:30 hrs.</li> </ul> <p>** No se indica la hora específica al Cliente, sólo se indica la jornada de entrega y el rango de horas posible.</p> <p><b>3.- Especificaciones de Entrega</b></p> <p>Detallado en la actividad “Entregar mercadería y timbrar documento de venta” del proceso de Despacho; el cual indica:</p> <p>Ya sea despacho total o parcial, el Despachador debe proceder a entregar la mercadería al cliente tomando en cuenta los siguientes timbres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Despacho:</u></b> El cual será estampado en el documento que corresponda (boleta, factura o guía de despacho) al momento de realizar la entrega de mercadería.</li> <li>• <b><u>Retiro parcializado con guía:</u></b> Estampado en el documento de venta cuando la mercadería no es retirada en su totalidad; a su vez, la guía de despacho emitida debe llevar también el mismo timbre.</li> <li>• <b><u>Despacho a domicilio:</u></b> Se estampa en la guía de despacho cuando el cliente solicita que todos los productos se entreguen en el lugar que indique.</li> <li>• <b><u>Revisado:</u></b> Estampado en el documento de venta en señal de conformidad del buen estado de los productos, una vez que el Despachador muestre y revise la mercadería delante del cliente.</li> </ul>

DIMENSIÓN	REQUISITOS DE CALIDAD
<b>Servicio Post Venta</b>	<p><b>1.- Servicio Post Venta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de producto (no dañado)</li> <li>• Servicio Técnico para algunos productos (generadores, motobomba)</li> <li>• Uso de Garantía (producto con falla o daño)</li> </ul> <p><b>Garantía de Productos</b></p> <p>Todos los productos poseen garantía, según detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas Eléctricas: 01 año</li> <li>- Herramientas o Equipos a Combustión: 06 meses</li> <li>- Grifería Taumm: 01 años</li> <li>- Grifería Nibsa: 05 años</li> <li>- Grifería Fas: 10 años</li> <li>- Productos Teka: 03 años</li> <li>- Cerraduras: 06 meses</li> <li>- Electrodomésticos: 01 año</li> </ul> <p>Otros productos: Garantía legal de 03 meses (Ley del Consumidor – SERNAC)</p>

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.5. Diagnóstico organizacional

Tomando en cuenta que el diagnóstico organizacional es una descripción de la manera en que la empresa realiza sus actividades diarias, la explicación debe tratar de abarcar todas las aristas que permitan ver con claridad la operación de la entidad. Vale decir que, la relevancia de aplicar la herramienta de diagnóstico organizacional radica en que permite generar un nuevo diseño de un cambio, pues conociendo la situación interna actual de la empresa, facilita el cómo hacerles frente a las externalidades y mejorar el proceso de adaptación; de modo

que se pueda utilizar positivamente los resultados obtenidos, pudiendo salir de los problemas mediante la propia potencia empresarial y evaluar la aplicación de las diversas alternativas de desarrollo, llegando siempre aún más allá de donde se encuentre en la actualidad.

La tesista, en su condición de Encargada de Calidad y Mejora de Casa Iberia, aduce lo siguiente:

Realizado el diagnóstico organizacional, se obtuvieron resultados importantes, que reflejan ciertos puntos de consideración en la división ventas; principalmente considerando que las ventas provienen de construcciones y clientes (empresa y retail). Anteriormente, la mayor participación de venta era hecha por el canal de venta empresa; sin embargo, se quiere y se busca potenciar la venta retail debido al margen mejorado que este rubro puede presentar.

Aunado a lo anterior, se aprecia que las ventas han tendido a la baja en el último año; debiéndose especialmente a factores, tales como: contracción de la demanda (ya que no se han registrado mayores obras en la ciudad) y aumento de oferta (llegada de competidores).

Por otro lado, Casa Iberia ha definido 06 pilares que le ayudan a focalizar los esfuerzos y alcanzar el objetivo de ser una organización con una alta Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Estos ejes se relacionan directamente con los grupos de interés y compromisos adquiridos con cada uno

de ellos; pero especialmente, están en sintonía con la esencia y principios que la caracterizan.

## **1. Medio Ambiente**

### ❖ Súmate

Preocupados por minimizar el impacto de las propias operaciones, promueve la adopción de buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente.

Acciones concretas:

- Ahorro energético
- Bolsas y vasos ecológicos
- Reciclaje:
  - Campaña Paperless
  - “Punto Limpio”, sistema de gestión de residuos de papel, plástico y metal
  - Campaña “Junta tus Tapitas” del voluntariado Damas de Café

## **2. Comunidad**

### ❖ Sensibilízate

Comprometidos con el bienestar de la sociedad, colaborando mediante donativos, construcción de espacios, participación en eventos sociales y apoyo a deportistas.

Acciones concretas:

- Programa Solidario – Construcción de infraestructura a favor de comunidades vulnerables.
- Actívate: Deporte Adaptado Arica

- Teletón
- Equipo de Fútbol San Marcos de Arica
- Mundial de Surf
- Concurso Internacional Ecuestre
- Ferias
- Bingos
- Deportistas
- Campeonato Internacional de Rugby
- Plaza Comunitaria Wanda Clemente
- Agrupación Animalista “Corazón Animal”
- Por Arica y Para Arica

### **3. Clientes**

#### ❖ **Edúcate**

Apuesta por la mejora constante; por lo cual, implementa instancias donde enseña a los clientes a optimizar su trabajo, y ampliar su conocimiento del producto y marca. Las acciones desarrolladas, reforzadas por los proveedores, son:

- Charlas a la Parrilla (5 por año)
- Clínicas Demostrativas
- Capacitaciones

- Expo Iberia
  - La más grande propuesta de valor, dado que es un evento que presenta las mejores ofertas, novedades y oportunidades de generación de negocios.

#### **4. Colaboradores**

##### ❖ Beneficios

Se ocupa en contribuir e integrar el bienestar, desarrollo y mejora de la calidad de vida de los colaboradores, así como en otorgar las herramientas técnicas y las facilidades necesarias para la obtención del anhelado sueño personal.

Acciones concretas:

- Manual de Beneficios Internos
  - Comité de Bienestar
  - Bonos
  - Celebraciones de Camaradería
  - Aguinaldo
  - Salud
  - Proyectos Sociales (CChC)
  - Caja de Compensación Los Andes
  - Actividades recreativas y capacitaciones

#### ❖ Seguridad e Higiene Protección

Dedicados a fomentar el autocuidado y velar por la seguridad de los colaboradores. Dentro de las acciones concretas realizadas se cuenta con:

- Charlas semanales
- Entrega de elementos de protección
- Realización de Campañas según Mutual
- Comité Paritario de Higiene y Seguridad
- Embajadores de Seguridad

#### ❖ Sin Límites

La organización pretende abrir nuevas posibilidades de desarrollo laboral y profesional a las personas con capacidades diferentes; además, velar por la construcción de una cultura inclusiva.

Acciones concretas:

- Política de Inclusión
- Trabajo conjunto con Fundación Impulso

#### ❖ Multiculturalidad

Equipo conformado por profesionales de distintas nacionalidades; demostrando que esto no es un impedimento, pues lo predominante son las competencias por las cuales se apuestan y se creen.

❖ Equidad de Género / Desarrollo Profesional

Se busca entregar una experiencia de desarrollo y cultura de alto desempeño, permitiendo el reconocimiento de los logros obtenidos; basándonos únicamente en las capacidades de los colaboradores.

Acciones concretas:

- Capacitaciones internas enfocadas al trabajo en equipo, liderazgo, gestión, manejo del sistema, entre otros.

## 5. Proveedores

❖ Cadena de Pago

Busca construir relaciones transparentes y duraderas con quienes proporcionan productos y servicios; basándonos en la cooperación, transferencia de conocimiento y trato justo.

Acciones concretas:

- Pago oportuno: Respetando los tiempos estipulados y adelantarlos en la medida de lo posible.
- Cumplimiento de requisitos para poder trabajar con ellos.

## 6. Calidad

❖ ISO 9001:2015

Creemos fervientemente en la mejora continua, apostando por la constante actualización de los procesos de trabajo, con la única finalidad

de asegurar la satisfacción del cliente a través del servicio entregado.

Acción concreta:

- Certificación a la Norma ISO 9001:2015, basada en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Por otra parte, se aprecia un buen ambiente laboral; pues resulta ser un espacio agradable de trabajo, donde el colaborador puede desempeñar sus funciones en un nivel óptimo de satisfacción y comodidad. Se aduce que lo recientemente mencionado es logrado por la labor que desarrolla el Administrador en términos de cercanía, al querer transmitir que Casa Iberia más que una empresa es una familia, y la organización en sí, al velar el valor humano. Asimismo, se fomenta una comunicación adecuada con todas las áreas de la empresa, haciendo entender que mientras mejor relación inter áreas exista, la consecución del objetivo común será más fácil de conseguirlo. No obstante, en ocasiones, no todos los colaboradores perciben el mensaje de la manera correcta; por lo cual, adoptan una postura poco motivada ante las funciones que diariamente se deben realizar, no apreciando y valorando las oportunidades y realidad con las que cuentan.

En términos del Riesgo Psicosocial, según el Informe Riesgo Psicosocial (Mutual de Seguridad<sup>1</sup>, 2019), Casa Iberia presenta una prevalencia de: “Riesgo Bajo”.

---

<sup>1</sup> Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción, es una corporación privada, sin fines de lucro, que otorga cobertura total a los siniestros por accidentes laborales y que desarrolla programas de prevención de riesgos en Chile. Su objetivo es agregar valor a las empresas y sus trabajadores, entregando protección ante riesgos laborales, promoviendo ambientes de trabajo seguro, calidad de vida a las personas y fomentando una cultura de seguridad y vida sana en la comunidad (Véase: <https://www.cchc.cl/social/entidades/mutual-de-seguridad>)

Este indicador hace referencia a las condiciones presentes dentro de la realidad laboral, las cuales están relacionadas con las siguientes dimensiones: exigencias, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo, compensaciones, y doble presencia; su importancia de estudio y tratamiento por parte de la organización se origina en que, en la actualidad, los riesgos psicosociales son una de las principales causas de enfermedades y de accidentes laborales.

Asimismo, el Informe de Evaluación de Riesgo Trastornos Músculo Esquelético de Extremidades Superiores (Tmert – EESS) (Mutual de Seguridad,2018), en el marco de identificar y evaluar factores de riesgo presentes en las actividades laborales diarias, tales como: repetitividad, postura, fuerza, factores adicionales, psicosociales y organizacionales; indica que la empresa posee una prevalencia de Riesgo Bajo, dado que la organización, preocupada y ocupada por la comodidad de los colaboradores, otorga implementos de trabajo acorde a las funciones de cada uno, las cuales a su vez no comprometen la integridad del personal.

En el ámbito administrativo, se observa que la empresa presenta información administrativa valiosa a poco alcance del personal; dificultando en cierta medida lograr el objetivo común. Además, el no colocarla de manera visible y mejorar su disponibilidad, provoca en el colaborador la mínima interiorización con lo que se hace y a lo que se apunta. Por ejemplo, si bien la Política de Calidad se encuentra visible, estando ubicada en lugares estratégicos, y hablando constantemente de

la calidad y mejora continua en el desempeño laboral (para brindar la mejor y mayor satisfacción del cliente), no todos los colaboradores tienen el término correctamente posicionado; igualmente, el carecimiento de una completa misión y visión empresarial, disposición de un adecuado protocolo de inducción de personal, entre otros.

A lo largo de esta sección se ha pretendido ofrecer una vista panorámica de los principales temas del diagnóstico organizacional, con la premisa (mencionada a un principio) de que, a partir de un diagnóstico acertado se pueden desarrollar cambios deseados en la organización. Por ende, el diagnóstico realizado a la empresa en estudio, permite obtener una imagen de la situación específica por la que atraviesa el sistema organizacional en un momento determinado; siendo de gran utilidad y de base sólida para cualquier acción que se desee proponer a continuación. De esta forma, se puede orientar a tomar decisiones asertivas con conocimiento exacto de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las posibles dificultades que deberán ser enfrentadas en la búsqueda de implementación de los cambios y transformaciones deseadas.

Vale agregar que todos los integrantes de la organización, de alguna u otra manera han sido partícipes en las diversas instancias del trabajo de diagnóstico, contestando todos los cuestionarios, participando en las entrevistas grupales o individuales.

---

## Capítulo IV Resultados

---

¿Cuál es mi situación actual?, ¿Cómo se encuentra el entorno en el cual me desenvuelvo?, ¿Es necesario diseñar mi filosofía organizacional?, ¿Debo mejorar mi diseño de filosofía organizacional?, ¿Qué estrategias debo formular?, ¿Cuál es mi plan de acción?, ¿Cómo debo diseñar de mi plan de acción?

*“A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara una gota”  
Calcuta, Ma. T.*

### 4.1. Diagnóstico Interno y Externo

#### 4.1.1 Perfil de Capacidades Internas

Dado lo presentado anteriormente, se considera oportuno diagnosticar con mayor detalle el perfil de las capacidades internas, siendo estas: Directiva, Financiera, Competitiva, Tecnológica y Talento Humano.

- **Capacidad Directiva:**

El Administrador lleva más de 30 años en el cargo y los supervisores promedian la década, pudiéndose hablar de un amplio conocimiento del mercado en el cual se desenvuelve la empresa.

Principalmente, la alta gerencia se dedica a planificar a mediano y largo plazo las actividades más significativas para la organización, realizar seguimiento al cumplimiento del presupuesto mensual y anual, y llevar a cabo las acciones estratégicas, tanto para los clientes como para los proveedores.

En cuanto a la aplicación de herramientas de gestión, la plana gerencial se capacita constantemente, utiliza el software creado por Chilemat denominado SAF 2.0, el cual cubre, en gran medida, la actividad comercial; no obstante, adolece de mayor flexibilidad en emisión de variedad de reportes, y abarcar la visión CRM y proveedores. Cabe destacar que, en mediano plazo, Chilemat estará migrando al sistema SAP, con la finalidad de reemplazar ventajosamente el actual, comprendiendo todas las aristas esenciales para un mejor tratamiento del negocio.

Por otro lado, la capacidad de reacción y adaptación frente a los cambios, es una habilidad bien desarrollada y que obedece a la apuesta por la mejora continua, compromiso con la organización y pasión con la cual se realizan las cosas.

En términos generales, se puede decir que la gerencia está involucrada con cada una de las actividades que la misma operación de la organización pueda ameritar según el momento sin ningún reparo.

- **Capacidad Financiera:**

En este punto se analizarán los indicadores de liquidez y de endeudamiento, los cuales hacen referencia a la capacidad de la empresa para responder a las obligaciones en el corto plazo, y medir la habilidad para responder las deudas a largo plazo respectivamente.

Gracias al análisis de la información financiera interna se puede decir a modo general que, en los últimos 05 años, a pesar de las bajas ventas en el último periodo, la organización cuenta con una alta capacidad para hacerle frente a sus obligaciones en el corto plazo. Vale decir que, con esta situación, se aprecia una favorable relación con los proveedores, respetando los tiempos y formas acordados.

Por otra parte, en relación al endeudamiento, en los últimos años la empresa ha demostrado independencia y estabilidad financiera, por lo que es poco riesgosa ante las entidades bancarias ante una solicitud de crédito en caso de necesitarlo.

- **Capacidad Competitiva:**

El mercado cuenta con una considerable cantidad de competidores, de hecho, hace menos de un año llegaron otras 02 tiendas de cadenas ferreteras a la ciudad. Pero, a pesar de la concentración del mercado, ha sabido y podido hacerles frente a estas 02 nuevas empresas; debido a que Casa Iberia se caracteriza, no por tener el precio más bajo, sino por manejar una mejor exclusividad de productos para terminaciones, óptimos tiempos de logística para mercadería a pedido y atención.

Aunado a lo anterior, y con la finalidad de conocer el sentir del cliente, la organización evalúa su nivel de satisfacción de manera continua según los canales de venta principales. En dicha evaluación, se puede apreciar

lo que el cliente más aprecia y las sugerencias que brinda; de modo que la empresa pueda corregir aquellos detalles que impiden el contento en su totalidad al cliente; por ejemplo: brindar información correcta y oportuna, demora en entrega de mercadería por la oficina de despacho en la propia tienda y minimizar tiempo del recorrido de venta.

En términos de innovación, su crecimiento ha sido paulatino, pues aún hay un amplio camino por recorrer; no obstante, trabaja en el desarrollo e implementación en las propuestas de mejora solicitadas a la cadena.

- **Capacidad Talento Humano:**

Por lo general, se observan equipos de trabajo consolidados dentro de cada una de las áreas de la empresa. Si realizamos un análisis más profundo, se puede apreciar que gran parte del personal no cuenta con estudios superiores; pero tal formación es compensada con la experiencia en el rubro.

Previamente se mencionó el compromiso de la alta gerencia por la organización, y esta dimensión no es la excepción. El interés se distingue en la capacidad de desarrollar el talento humano mediante la realización de las jornadas anuales de integración y capacitación, con el único objetivo de determinar y mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores.

En la actualidad, 65 personas laboran en la organización, y a su vez, presenta un elevado número de rotación de personal en las áreas operativas. Gracias a un diagnóstico realizado por una consultora, se pudo determinar que las jefaturas de esas áreas no poseen perfil de liderazgo, no pudiendo transmitir y fomentar el trabajo en equipo con su personal a cargo. Igualmente se aprecia que los perfiles de cargo de todo el personal de la empresa no se encuentran debidamente actualizado, de modo que, no todos tienen claro las funciones a desempeñar.

#### 4.1.2 Análisis Pest

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
<p><b>Político - Legal</b></p>	<p>Ley 20.920 – Gestión de Residuos: Hacerse cargo de los residuos mediante la responsabilidad extendida del productor y fomento del reciclaje; bajo el perfil de gestor.</p> <p>En otro ámbito, Superintendencia de Electricidad y Combustible; velando por la correcta comercialización de los productos a fines.</p> <p>Cumplimiento a cabalidad con los contratos de suministro de las entidades públicas.</p> <p>Problemas de contingencia social en el último periodo a la fecha, lo cual ocasionó la suspensión del evento Expo Iberia, modificación de horarios e incertidumbre.</p>
<p><b>Económico</b></p>	<p>A diferencia de otros años, después de mucho, el desempeño de la economía nacional se desenvolverá por el plano interno, y no por el sector externo; debido al reciente estallido social del 18 de octubre del 2019. Este suceso provocó que se denominara la era del “Nuevo Chile”.</p> <p>Se apreciará una notable caída en la confianza por parte de los consumidores e inversionistas, cayendo un 3.4%. De concretarse esa cifra, sería la mayor contracción de inversión desde el 2014; y el PIB crecería sólo un 1%. Todo esto, se debe a la incertidumbre que reina en la actualidad.</p>

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;"><b>Social</b></p>	<p>Organización con un alto compromiso en Responsabilidad Social Empresarial, gracias a 06 pilares fundamentales.</p> <p>Ubicada en la zona norte del país, frontera con Perú y Bolivia.</p> <p>No se presentan mayores proyectos de construcción, estos fueron terminados en el 2018, para su pronta inauguración en el 2019.</p> <p>Población altamente vulnerable y con un significativo nivel de incertidumbre en cuanto a la normalización de las actividades anuales (por ejemplo: inicio de clases escolares y universitarias)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tecnológico</b></p>	<p>Implementación de mejoras relacionadas al sistema de la empresa. Este desarrollo puede ayudar a mejorar la gestión global de la organización, por ejemplo: ventas en terreno con información en tiempo real, optimización de recursos (horas hombre), digitalización y automatización de actividades, trazabilidad e integración de información, entre otros.</p> <p>Implementación de sistema de seguridad para equipos e información delicada. Hoy en día comparte información a través de Dropbox, este acceso a la nube está en proceso de marcha blanca; pues no toda la organización se encuentra utilizando estas cuentas y a su vez se está realizando el estudio de otras opciones de plataformas digitales.</p> <p>Uso de pistolas y flejeras para toma de inventario de mercadería, y pronto desarrollo de las mismas para la sección de despacho, y así minimizar los errores humanos al minuto de la entrega de los productos al cliente.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

### 4.1.3 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Solidez financiera</p> <p>Socio de CHILEMAT</p> <p>Buen clima laboral</p> <p>Gerencia preocupada por el bienestar y calidad de vida de los colaboradores</p> <p>En su mayoría, personal identificado con la empresa</p> <p>Puestos claves son cubiertos por personal con antigüedad laboral y con un innato Know How de la organización</p> <p>Escalamiento interno</p> <p>Infraestructura</p> <p>Variedad en medios de pago</p> <p>Alta Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>Estrategias de Fidelización de clientes</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015</p> <p>Logística (Tiempos de espera cortos)</p>	<p>Manejo del SAF</p> <p>Modalidad “Multibodega” en el SAF</p> <p>Grupo Humano Operario (liderazgo por jefaturas)</p> <p>Proceso de selección de personal</p> <p>Proceso de inducción al personal</p> <p>Variedad e idoneidad de capacitaciones al personal</p> <p>Sector Económico Retail</p> <p>Quiebre de stock</p> <p>Escasez de tecnología en los procesos</p> <p>Estrategias de atracción de clientes</p> <p>Seguridad (Controles de entrada y salida)</p> <p>Antigüedad en la flota de vehículos</p> <p>Capacidad de almacenamiento de mercadería en bodegas</p> <p>Estacionamiento reducido</p> <p>Posicionamiento de marca</p> <p>Sistema SAF</p> <p>Sistema de Gestión de Residuos</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Plataforma electrónica (Mercado Público, Convenio Marco y Contrato de Suministros)	Concentración de competencia (Sodimac, Construmart, Zofri, Comercio Ilegal, Informales Bloqueteros)
Sistema de Importaciones	Llegada de nueva competencia (Easy/Lonza – MTS)
Sector Económico Venta Empresa	Incursión en el mercado local de proveedores de Santiago a través de Mercado Público
Sector Económico Venta Nuevos Negocios (subdistribución, condominios, hoteles, etc)	Masificación del personal de venta de la competencia en terreno
Ubicación estratégica de la empresa	Mercado constructor decreciente
Prestigio como proveedor	
Cierta cantidad de inventario estancado	

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.4 Cinco Fuerzas de Porter

- **Competidores Industria:**

Hace un par de años se podía hablar de un mercado no concentrado, pero hoy en día es todo lo contrario; la rivalidad entre los competidores es alta, porque se encuentran presentes 02 de las grandes cadenas a nivel nacional (respaldadas internacionalmente), ferretería perteneciente a la cadena MTS (competencia de Chilemat) y aquellas ferreterías de barrio, siendo todas ellas un abanico a disposición del cliente, quien es sensible a la relación precio – calidad.

- **Competidores Potenciales:**

Las barreras de entrada a este sector son altas, debido a la fuerte y alta inversión que este negocio exige, posicionamiento alcanzado por los principales actores, alianzas estratégicas con otras grandes empresas para poder sobrevivir y luchar con cada una de las existentes.

Si bien las proyecciones de construcción no son tan prometedoras como antes; debido a que las grandes obras llegaron a su fin, Arica se ha convertido en una zona altamente atractiva para que las empresas constructoras puedan abrir/trabajar nuevos negocios, por lo que llama la atención para la posible llegada de nuevos competidores.

- **Poder de Negociación de los Clientes:**

El poder de negociación de los clientes depende del tamaño y la fase del proyecto de que se esté realizando; de igual manera depende del tipo de cliente que sea, en el caso de tratarse de clientes fidelizados, aquellos quienes compran continuamente y con quienes se tiene una buena relación, el nivel de negociación es medio - alto.

Asimismo, se puede hablar en términos de nivel adquisitivo; es decir, si el cliente no compra tan seguido, pero compra volumen y fuerte valorizado, el poder de negociación es alto. En cambio, de tratarse de un cliente retail, el poder de negociación es bajo si es que éste compra montos menores y no causa gran impacto en la vena final de la tienda.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**

El poder de negociación es medio; puesto que, dentro de todo se realizan compras relativamente grandes a lo largo del periodo. A esta razón se suma el responder oportunamente a los compromisos de pagos; asimismo, el hecho de pertenecer a la cadena, ayuda a obtener mejores precios de compra y así poder hacerle frente a la competencia.

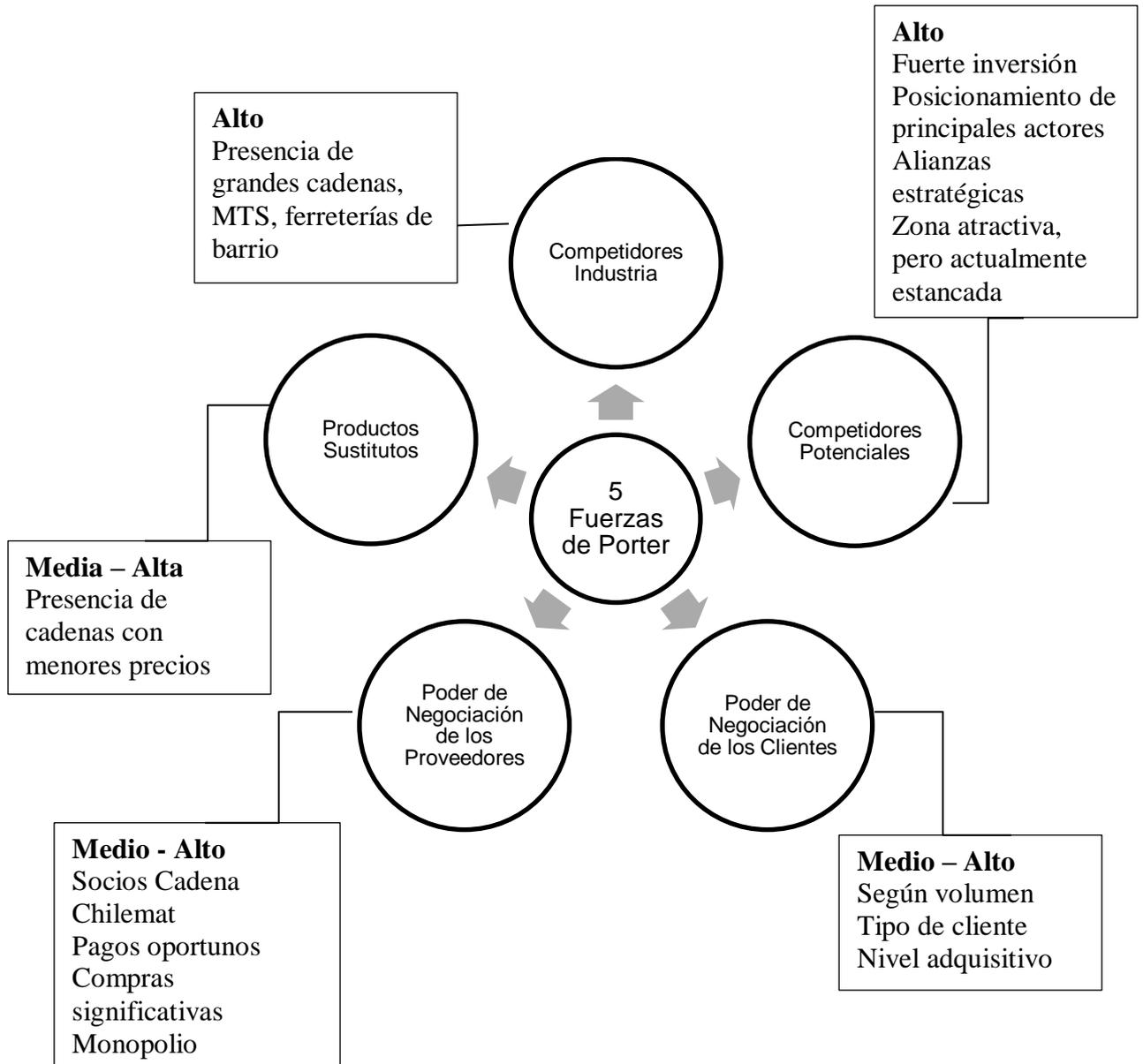
El poder de negociación es alto cuando todas las empresas buscan el mismo producto que sólo un proveedor ofrece; por ejemplo, actualmente está sucediendo este escenario con la disponibilidad del cobre. Igualmente, cuando se trata de proveedores de servicio, quienes cuentan con ciertas certificaciones que no todos poseen, y que Casa Iberia exige como requisito para poder operar dentro o como parte de sus instalaciones, entre ellos tenemos: empresas de seguridad, contratistas, fleteros, etc.

- **Productos Sustitutos:**

La presencia de productos sustitutos es considerada relativamente media – alta; pues en el mercado se aprecian otras grandes cadenas, las cuales ofrecen productos a menores precios, dadas sus compras por volumen que realizan, lo que en ocasiones significa perder las cotizaciones por no poder igualar o mejorar precio entregado por la competencia.

En definitiva, la figura N° 2 resume las 5 Fuerzas de Porter aplicadas a Casa Iberia, la cual se muestra a continuación:

**Figura N°2: Cinco Fuerzas de Porter**



*Fuente: Elaboración propia*

## 4.2. Diseño o Rediseño de Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional de Casa Iberia no cambiará de esencia, sino más bien se contextualizará de mejor manera a la realidad propia, y a la del país dentro del mercado de la comercialización de productos y materiales para la construcción y el hogar. Asimismo, se plantea un rediseño de la filosofía organizacional al agregar variables que antes no estaban contemplados.

### 4.2.1. Misión

Satisfacer a nuestra clientela brindándole un servicio personalizado, comprometido con sus requerimientos, con la mejor relación precio/calidad y logrando su confianza y bienestar; a través de un equipo humano consolidado y correctamente capacitado.

### 4.2.2. Visión

En 2024 ser líderes en servicio, confiabilidad y como una de las mejores alternativas del mercado de la comercialización de materiales y productos para la construcción y el hogar.

### 4.2.3. Políticas

Seguidamente se presentan las 04 políticas propuestas para la empresa en estudio Casa Iberia, siendo éstas:

- Calidad ISO 9001:2015
- Seguridad
- General
- Inclusión

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

Casa Iberia, dedicada a la comercialización de materiales y productos para la construcción y el hogar, considera la calidad como un componente esencial en la presentación de sus servicios y la mejora de su competitividad.

En este sentido, la organización ha definido sus intenciones direccionales para un trabajo en base a la Calidad, comprometiéndose a:

- ✓ Entregar herramientas necesarias al personal para potenciar el desarrollo de sus competencias.
- ✓ Proveer un clima laboral y un sistema de desarrollo profesional que potencie la cultura de Servicio al Cliente.
- ✓ Velar por el cumplimiento irrestricto de los compromisos asumidos con nuestros clientes.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes en función de un servicio personalizado y empático.
- ✓ Mejorar continuamente los procesos y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de los requisitos técnicos y legales de los productos y materiales comercializados.
- ✓ Disponer de infraestructura física y tecnológica óptima para una mejor experiencia de compra de nuestros clientes.
- ✓ Establecer relaciones positivas y duraderas con nuestros proveedores.

La presente Política refleja el compromiso de la Gerencia de Casa Iberia con el desarrollo de la Calidad, siendo extensiva a todo el personal de la organización, quienes la ven como una directriz en el ejercicio de sus funciones.

ANTONIO SALAZAR GALARRETA  
Administrador

VALENTÍN CUBILLOS DIEZ  
Gerente General

*Fuente: Elaboración propia con base en Política de Calidad V03*

## **POLÍTICA DE SEGURIDAD**

Casa Iberia declara su compromiso permanente con todas las personas al interior de sus instalaciones, con la convicción de que la Seguridad y Salud Ocupacional es un valor, incorporando en su desempeño el mejoramiento continuo como pilar fundamental.

Para dar cumplimiento a este compromiso, la gestión debe dirigirse a:

- ✓ Mantener un liderazgo visible, efectivo y permanente en materias de Seguridad y Salud Ocupacional, como parte de la responsabilidad de la línea y a la vez exigir a todos conductas y actitudes acordes.
- ✓ Asegurar que ninguna meta de producción o emergencia operacional justifique que un trabajador se exponga a riesgos que no cuenten con las medidas de control correspondientes.
- ✓ Identificar y evaluar permanentemente los riesgos asociados a nuestras actividades e implementar las medidas de control necesarias, de manera de proteger la integridad física, psicológica y la salud de todos, como también evitar los daños a la propiedad.
- ✓ Detectar y prevenir las enfermedades profesionales que puedan afectar a los trabajadores y llevar un permanente control y seguimiento de ellas.
- ✓ Cumplir con todas las normativas legales de Seguridad y Salud Ocupacional que sean aplicables a la empresa y con cualquier otra disposición en esta materia, que la empresa juzgue en beneficio de todos.
- ✓ Establecer canales expeditos de comunicación con todas las partes interesadas que permitan que los trabajadores estén debidamente informados, para dar cumplimiento a los procedimientos y normas de Seguridad y Salud Ocupacional.

La presente Política refleja el compromiso de la Gerencia de Casa Iberia, siendo la Seguridad y Salud Ocupacional una directriz en la operación de la organización.

ANTONIO SALAZAR GALARRETA  
Administrador

VALENTÍN CUBILLOS DIEZ  
Gerente General

*Fuente: Elaboración propia*

## **POLÍTICA GENERAL**

Casa Iberia, dedicada a la comercialización de materiales y productos para la construcción y el hogar, considera los principios generales como un componente esencial en la presentación de sus servicios y la mejora de su competitividad.

En este sentido, la organización ha definido sus intenciones direccionales para un trabajo en base a la Filosofía Organizacional y al Reglamento Interno, comprometiéndose a:

- ✓ Cumplir con la normativa legal.
- ✓ Estar al día en obligaciones tributarias.
- ✓ Respetar el código de vestimenta.
- ✓ Aportar soluciones y contribuir activamente en las necesidades y mejoramiento de la comunidad a través del programa #IberiaCree de Responsabilidad Social Empresarial.
- ✓ Demostrar en las relaciones internas y externas la cero tolerancia a la corrupción.
- ✓ Mantener comportamiento ético.
- ✓ Fomentar el espíritu de trabajo en todas las áreas de la empresa.

La presente Política refleja el compromiso de la Gerencia de Casa Iberia con el desarrollo de los principios generales, siendo extensiva a todo el personal de la organización, quienes la ven como una directriz en el ejercicio de sus funciones.

ANTONIO SALAZAR GALARRETA  
Administrador

VALENTÍN CUBILLOS DIEZ  
Gerente General

*Fuente: Elaboración propia*

## **POLÍTICA DE INCLUSIÓN**

Casa Iberia considera la Inclusión Laboral como un componente esencial que promueve la justicia, igualdad y dignidad en el ejercicio del derecho al trabajo; la cual implica la generación de labor más humana y más productiva, erradicación de la discriminación laboral, y creación de una cultura que reconozca capacidades y habilidades por sobre los estereotipos.

En este sentido, la organización ha definido sus intenciones direccionales para un trabajo en base a la Inclusión Social Inclusiva, comprometiéndose a:

- ✓ Prohibir la discriminación por motivos de discapacidad con respecto a todas las cuestiones relativas a cualquier forma de empleo, incluidas las condiciones de selección y contratación, continuidad en el empleo, y unas condiciones de trabajo seguro y saludable.
- ✓ Proteger los derechos de las personas en condición de inclusión, en igualdad de condiciones de trabajo justas y favorables; oportunidades, remuneración, seguridad y salud, incluyendo la protección contra el acoso.

La presente Política refleja el compromiso de la Gerencia de Casa Iberia con el desarrollo de los principios de Inclusión, siendo extensiva a todo el personal de la organización, quienes la ven como una directriz interiorizada en el desempeño de sus funciones.

ANTONIO SALAZAR GALARRETA  
Administrador

VALENTÍN CUBILLOS DIEZ  
Gerente General

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.2.4. Valores

- **Profesionalismo:** En nuestra forma de actuar y cumplir con nuestros clientes.
- **Excelencia:** En realizar nuestras labores.
- **Disciplina:** En hacer siempre las cosas bien.
- **Ética:** Como empresa, trabajadores y como personas.
- **Respeto:** Para todos y con todos.
- **Consecuencia:** Entre nuestros principios y nuestra conducta.
- **Actitud:** En el acto de imprimir alegría a nuestro quehacer como trabajadores y como personas.
- **Cercanía:** En las relaciones que establecemos con nuestros compañeros y clientes.
- **Resiliencia:** Con la capacidad de adaptarnos positivamente a las situaciones adversas.
- **Comprometidos:** Con nuestra comunidad, gracias a nuestra Responsabilidad Social Empresarial, generando cambios positivos.
- **Resolutivos:** Con los problemas que puedan presentar nuestros clientes, resolviéndolos de manera rápida y sencilla.

#### 4.2.5. Objetivos Estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos planteados para este Plan Estratégico, los cuales son agrupados bajo el criterio de las variables del Cuadro de Mando Integral. Por lo tanto, los objetivos estratégicos formulados para Casa Iberia son:

- **Perspectiva Financiera**

**F1: Aumentar el volumen de ventas en un 20%**

Esto implica subir la facturación promedio anual.

**F2: Mejorar los resultados comerciales con proveedores**

En referencia a optimizar el nivel de relación con proveedores.

- **Perspectiva del Cliente**

**C1: Mejorar la satisfacción de clientes**

Nace de la probada importancia que significa la fidelización de clientes para esta organización.

- **Perspectiva de los Procesos Internos**

**PI1: Disminuir los reclamos por productos comercializados no conformes**

Bajo el escenario de reducir los errores por falta de una mejor gestión de stock.

**PI2: Cumplir con los compromisos**

Con la finalidad de entregar los productos (con stock en tienda o a pedido) a los clientes en los tiempos comprometidos.

**PI3: Desarrollar infraestructura tecnológica**

En el sentido de los procesos de la empresa sean lo suficientemente efectivos.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**AC1: Mejorar las competencias de los colaboradores**

En referencia a brindar los conocimientos prácticos a los colaboradores para que éstos puedan ser aplicados en sus funciones de la operación empresarial.

**AC2: Alinear los bonos entre el desempeño esperado vs. el desempeño real**

En relación de establecer la lógica de las remuneraciones con base en las funciones realizadas correctamente por el personal.

**AC3: Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores**

En el sentido de estimular la motivación en los colaboradores.

#### **4.3. Formulación de Estrategias**

Ahora bien, en esta sección se aprecian las estrategias formuladas con la finalidad de para poder dar respuesta a cada uno de los objetivos estratégicos definidos previamente. Entre las estrategias establecidas (ver Tabla N°4), tenemos:

Tabla N°4: Formulación de Estrategias

OBJETIVO PERSPECTIVA FINANCIERA		
<b>F1: Aumentar el volumen de ventas en un 20%</b>	<b>F2: Mejorar los resultados comerciales con proveedores</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>	
<b>E1.F1:</b> Abarcar nuevo canal de ventas denominado “Nuevos Negocios”	<b>E1.F2:</b> Establecer mejoras en los Acuerdos Comerciales con proveedores (Acuerdos Particulares)	
	<b>E2.F2:</b> Establecer mejoras adicionales en los plazos de pagos	
OBJETIVO PERSPECTIVA CLIENTE		
<b>C1: Mejorar la satisfacción de clientes</b>		
<b>Estrategia</b>		
<b>E1.C1:</b> Realizar encuesta de satisfacción de cliente		
<b>E2.C1:</b> Desarrollar actividades de fidelización de clientes		
<b>E3.C1:</b> Realizar seguimiento al Libro de Reclamos y Sugerencias		
OBJETIVO PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
<b>PI1: Disminuir los reclamos por productos comercializados no conformes</b>	<b>PI2: Cumplir con los compromisos</b>	<b>PI3: Desarrollar infraestructura tecnológica</b>
<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>
<b>E1. PI1:</b> Definición e implementación de Plan de mejoramiento de Gestión de Stock	<b>E1. PI2:</b> Verificación diaria de despachos a domicilio	<b>E1. PI3:</b> Implementación Proyecto de Riesgos y Seguridad Plataforma
		<b>E2. PI3:</b> Implementación de Lector de Código de Barra
		<b>E3. PI3:</b> Requerimientos SAF 2.0 - Chilemat
		<b>E4. PI3:</b> Mejoramiento de la Página Web de la empresa

OBJETIVO PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
<b>AC1: Mejorar las competencias de los colaboradores</b>	<b>AC2: Alinear los bonos entre el desempeño esperado vs. el desempeño real</b>	<b>AC3: Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores</b>
<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>
<b>E1.AC1:</b> Capacitaciones internas y externas de acuerdo a necesidades de cada colaborador	<b>E1.AC2:</b> Actualizar los perfiles de cargo de cada puesto de trabajo	<b>E1.AC3:</b> Actividades extra programáticas a través del Comité de Bienestar
<b>E2.AC1:</b> Coordinar charlas por parte de los proveedores		<b>E2.AC3:</b> Visita semanal de una Asistente Social que informa sobre temas de vivienda, salud, estudios, entre otros.
		<b>E3.AC3:</b> Realización de Riesgo Psicosocial y TMERT – EESS
		<b>E4.AC3:</b> Desarrollo del Manual de Incentivos

*Fuente: Elaboración propia*

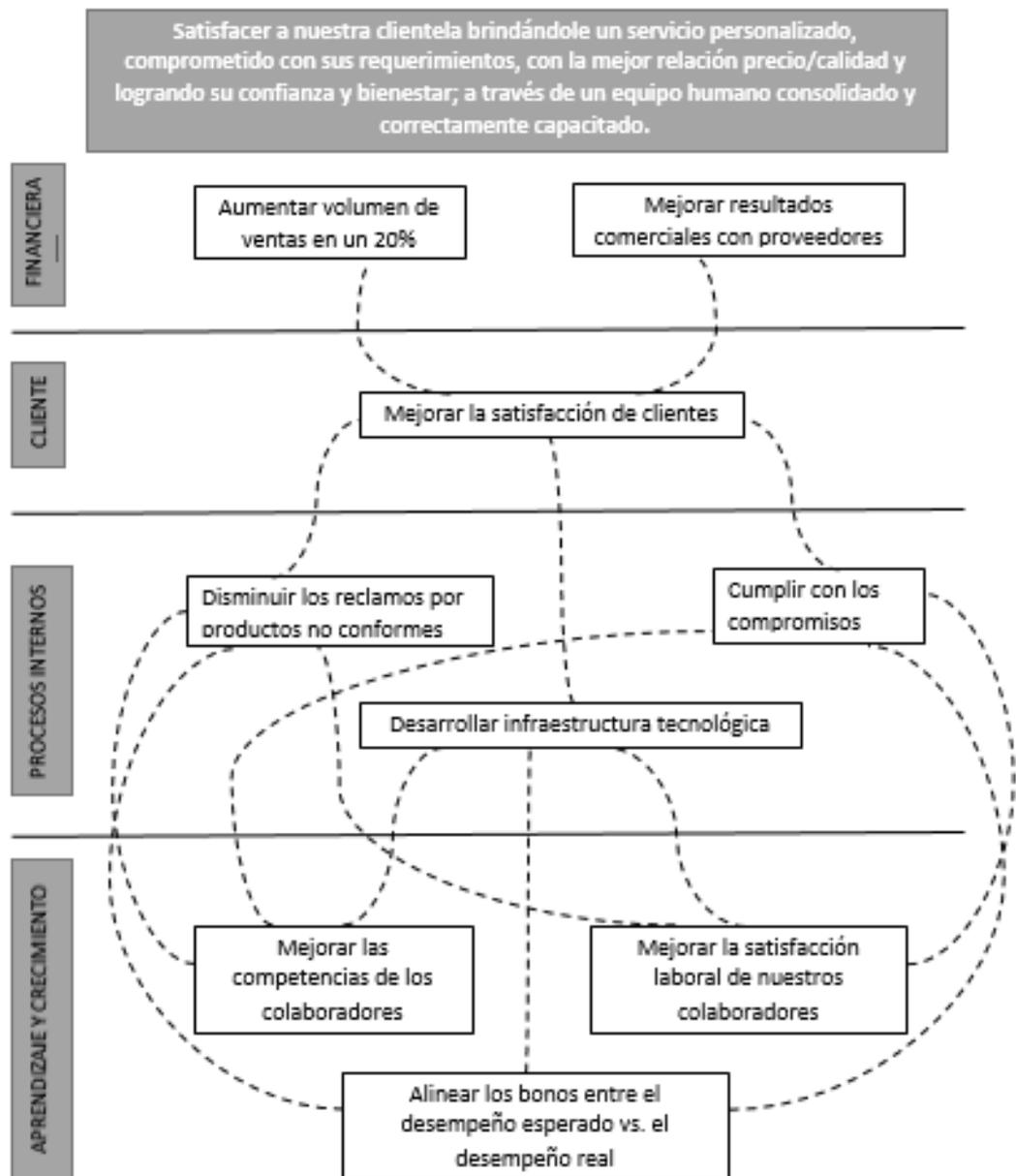
#### 4.4. Diseño de Planes de Acción

Finalmente, establecidas las directrices principales, se procede a diseñar las siguientes herramientas de control y seguimiento: Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral y Sistema de Información para Casa Iberia.

#### 4.4.1. Mapa Estratégico

Este mapa estratégico es una representación visual y global de la estrategia de la organización, mostrando la relación existente entre los objetivos estratégicos formulados. Gracias a este instrumento se puede comunicar de manera clara y precisa la estrategia empresarial al personal.

**Imagen N° 2: Mapa Estratégico**



*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.2. Cuadro de Mando Integral

Ahora se presenta el Cuadro de Mando Integral, el cual contiene los indicadores, metas, medios y responsables por cada objetivo estratégico, según perspectiva; con el único propósito de poder establecer el curso de control y seguimiento, garantizando la medición de cada uno de ellos y poder tomar decisiones asertivas de manera oportuna. Antes de presentar el Cuadro de Mando Integral a modo de resumen (ver Tabla N°5), primero se detallan las variables del mismo.

- **Perspectiva Financiera**

**F1:** Aumentar el volumen de ventas en un 20%

**Indicador:** Ventas Netas

Considera las ventas anuales de todos los productos comercializados.

**Meta:** 9.853 mil millones de pesos chilenos

Esta meta, aunque es realista en términos numéricos, es lo suficientemente desafiante para el mercado actual, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado anteriormente.

**F2:** Mejorar los resultados comerciales con proveedores

**Indicador:**

- ✓ Encuesta de Evaluación y Reevaluación a Proveedores de Productos y Servicios
- ✓ Bonificación de Flete

Tomando en cuenta el propio nivel de satisfacción de la empresa con el servicio prestado por los proveedores (producto/servicio) y la recompensa recibida por la gestión logística al momento de la carga de la mercadería.

**Meta:**

- ✓ Considerando que la escala de evaluación es de 1 a 7, donde 4 es la nota mínima aprobatoria.
- ✓ Siempre la bonificación actual mayor al del periodo anterior.

**Imagen N° 3: CMI – Perspectiva Financiera**

OBJETIVO	INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	MEDIOS	RESPONSABLE
Aumentar el volumen de ventas en un 20%	Ventas netas	8.422	8.759	9.110	9.474	9.853	Humanos Financieros	Encargados de los diversos canales de ventas
Mejorar los resultados comerciales con proveedores	Encuesta de Evaluación y Reevaluación a Proveedores de Productos y Servicios (promedio)	4.0	5.0	6.0	6.5	7.0	Humanos	Encargado de Adquisiciones
	Bonificación de Flete	> Costo flete	> Costo flete	> Costo flete	> Costo flete	> Costo flete		

*Fuente: Elaboración propia*

• **Perspectiva del Cliente**

**C1:** Mejorar la satisfacción de clientes

**Indicador:** Promedio de Encuesta de Evaluación de Satisfacción de Clientes

**Meta:** Considerar que la escala de evaluación es de 1 a 7, donde 4 es la nota mínima aprobatoria.

**Imagen N° 4: CMI – Perspectiva Cliente**

OBJETIVO	INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	MEDIOS	RESPONSABLE
Mejorar la satisfacción de clientes	Encuesta de Satisfacción de Clientes (promedio)	4.0	5.0	6.0	6.5	7.0	Humanos Financieros	Encargado Comercial de Sala Encargado de Venta Empresa

*Fuente: Elaboración propia*

- **Perspectiva de los Procesos Internos**

**PI1:** Disminuir los reclamos por productos comercializados no conformes

**Indicador:** Cantidad de reclamos en el Libro de Reclamos y Sugerencias Registrando aquellos reclamos que sean de esta índole

**Meta:** Determinada con base en estimaciones, dados los registros históricos del libro

**PI2:** Cumplir con los compromisos

**Indicador:** Despachos a Domicilio

**Meta:** Porcentaje de cumplimiento en entregas de mercadería. Los no cumplimientos suelen darse no arribo de mercadería, disponibilidad de fletes y/o complicaciones horarias.

**PI3:** Desarrollar infraestructura tecnológica

**Indicador:** Nivel de cumplimiento de las estrategias planteadas

**Meta:** Considerando las 04 estrategias, donde el desarrollo de algunas es más extenso que otras

**Imagen N° 5: CMI – Perspectiva Procesos Internos**

OBJETIVO	INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	MEDIOS	RESPONSABLE
Disminuir los reclamos por productos comercializados no conformes	Cantidad de reclamos en el Libro de Reclamos y Sugerencias	6	4	2	1	0	Humanos	Jefe de Operaciones
Cumplir con los compromisos	Despachos a domicilio	80%	90%	95%	100%	100%	Humanos	Encargado de Despacho
Desarrollar infraestructura tecnológica	Nivel de cumplimiento de las estrategias planteadas	25%	50%	65%	85%	100%	Humanos Financieros	Encargado de Informática

*Fuente: Elaboración propia*

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**AC1:** Mejorar las competencias de los colaboradores

**Indicador:** Nivel de Cumplimiento del Plan de Formación

El Plan de Formación es el conjunto de las capacitaciones a realizar por parte del personal a lo largo del periodo.

**Meta:** Promedio de la Evaluación de Eficacia de la Formación

Este instrumento debe ser desarrollado en dos partes, la primera inmediatamente después de haber terminado la capacitación, con la finalidad de recopilar las impresiones del mismo y debe ser respondido por el propio colaborador; mientras que, la segunda parte se debe realizar a los 02 meses, con el propósito de constatar si efectivamente el colaborador está aplicando lo aprendido en sus funciones, y debe ser contestado por el supervisor directo.

**AC2:** Alinear los bonos entre el desempeño esperado vs. el desempeño real

**Indicador:** Nivel de perfiles de cargo actualizados

Tomando en cuenta que la empresa actualmente está conformada por 65 colaboradores.

**Meta:** Actualizar los perfiles gradualmente. A corto plazo se considera el 10%; puesto que representa la cantidad de puestos de trabajo de las altas jefaturas. Posteriormente abarcar los puestos medios, y por último los cargos operarios.

### AC3: Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores

#### Indicador:

- ✓ Riesgo Psicosocial
- ✓ TMERT – EESS

#### Meta:

- ✓ Modo de Calificación: bianual y en parámetros de Alto, Medio y Bajo; siendo bajo la calificación ideal.
- ✓ Modo de Calificación: bianual y en parámetros de Verde, Amarillo y Rojo; siendo verde la calificación ideal.

**Imagen N° 6: CMI – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	MEDIOS	RESPONSABLE	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las competencias de los colaboradores	Capacitaciones internas y externas de acuerdo a necesidades de cada colaborador	Nivel de cumplimiento del Plan de Formación	60%	70%	80%	90%	100%	Humanos Financieros	Encargada de Recursos Humanos	
		Coordinar charlas por parte de los proveedores	Promedio de la Evaluación Eficacia de la Formación	4	5.0	6.0	6.5	7.0	Humanos Financieros	Encargado de Abastecimiento	
	Alinear los bonos entre el desempeño deseado vs. el desempeño real	Actualizar los perfiles de cargo de cada puesto de trabajo	Nivel de perfiles de cargo actualizados	10%	20%	70%	100%	100%	Humanos	Encargada de Recursos Humanos	
	Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores	Actividades extra programáticas a través del Comité de Bienestar	Visita semanal de una Asistente Social que informa temas de vivienda, salud, estudios, etc	Riesgo Psicosocial (Alto - Medio - Bajo)	Bajo		Bajo		Bajo	Humanos Financieros	Prevencionista de Riesgos
				Realización de Riesgo Psicosocial y TMERT - EESS	Verde		Verde		Verde		
				Desarrollo de Manual de Beneficios							

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N°5: Cuadro de Mando Integral**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	MEDIOS	RESPONSABLE
FINANCIERA	<b>Aumentar el volumen de ventas en un 20%</b>	Ventas netas	8.422	8.759	9.110	9.474	9.853	Humanos Financieros	Encargados de los diversos canales de ventas
	<b>Mejorar los resultados comerciales con proveedores</b>	Encuesta de Evaluación y Reevaluación a Proveedores de Productos y Servicios (promedio)	4.0	5.0	6.0	6.5	7.0	Humanos	Encargado de Adquisiciones
		Bonificación de Flete	> Costo flete	> Costo flete	> Costo flete	> Costo flete	> Costo flete		
CLIENTE	<b>Mejorar la satisfacción de clientes</b>	Encuesta de Satisfacción de Clientes (promedio)	4.0	5.0	6.0	6.5	7.0	Humanos Financieros	Encargado Comercial de Sala Encargado de Venta Empresa

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	MEDIOS	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Disminuir los reclamos por productos comercializados no conformes	Cantidad de reclamos en el Libro de Reclamos y Sugerencias	6	4	2	1	0	Humanos	Jefe de Operaciones
	Cumplir con los compromisos	Despachos a domicilio	80%	90%	95%	100%	100%	Humanos	Encargado de Despacho
	Desarrollar infraestructura tecnológica	Nivel de cumplimiento de las estrategias planteadas	25%	50%	65%	85%	100%	Humanos Financieros	Encargado de Informática
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las competencias de los colaboradores	Nivel de cumplimiento del Plan de Formación	60%	70%	80%	90%	100%	Humanos Financieros	Encargada de Recursos Humanos
		Promedio de la Evaluación Eficacia de la Formación	4	5.0	6.0	6.5	7.0	Humanos Financieros	Encargado de Abastecimiento
	Alinear los bonos entre el desempeño deseado vs. el desempeño real	Nivel de perfiles de cargo actualizados	10%	20%	70%	100%	100%	Humanos	Encargada de Recursos Humanos
	Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores	Riesgo Psicosocial (Alto - Medio - Bajo)	Bajo		Bajo		Bajo	Humanos Financieros	Prevencionista de Riesgos
TMERT - EESS (Verde - Amarillo - Rojo)		Verde		Verde		Verde			

Fuente: Elaboración propia

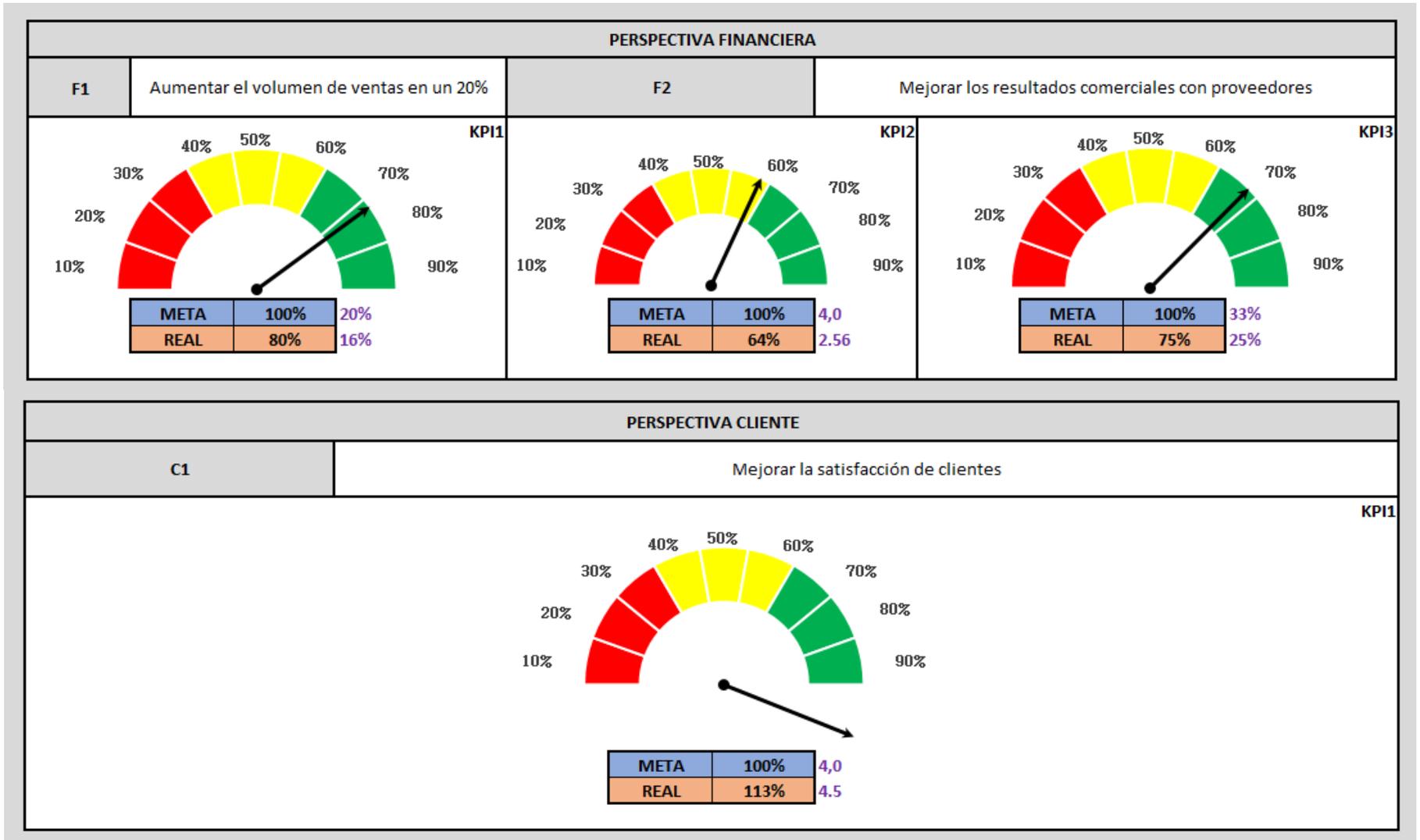
#### 4.4.3. Sistema de Información

En este punto se presenta el complemento del Cuadro de Mando Integral, pues con este Sistema de Información, siendo preciso recordar que es un conjunto de datos que interactúan entre sí, se pretende realizar el control y seguimiento a la estrategia planteada de la manera más completa posible.

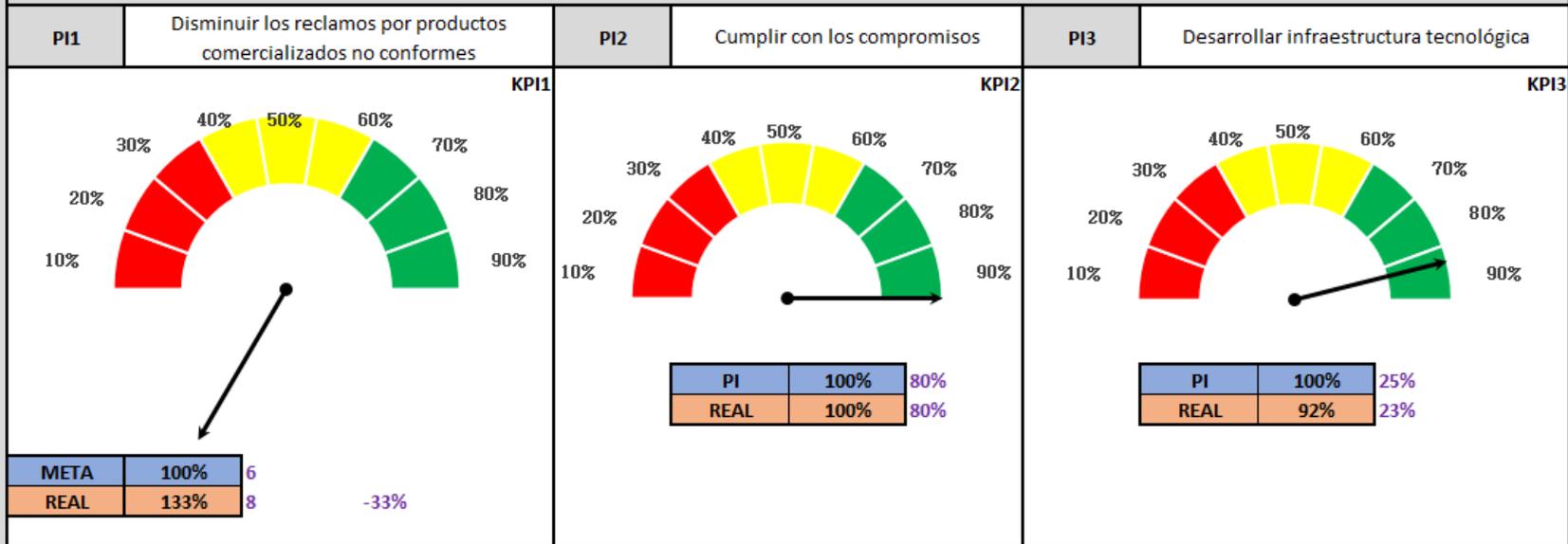
La importancia de la aplicación del Sistema de Información radica en el tratamiento que se realizan a los datos; puesto que, de estar estos correctamente correlacionados, la información resultante permite a los altos directivos de la organización a tomar decisiones asertivas, en el sentido de lograr y/o optimizar la estrategia empresarial. Lo anterior, gracias a sus principales características, las cuales son: diseño – propio de cada empresa, practicidad – por ser de uso fácil, flexibilidad – por su capacidad de adaptación a las diversas modificaciones, según necesidad, de los parámetros de evaluación, y visualización global – pues permite el seguimiento de los KPI a través de una mirada panorámica y amigable.

Para el presente trabajo se propone el diseño de un Dashboard, el cual es una representación gráfica del nivel de cumplimiento de los indicadores de cada uno de los objetivos estratégicos. La Imagen N°7 muestra el Dashboard diseñado para Casa Iberia con base a la estrategia trabajada en este último capítulo.

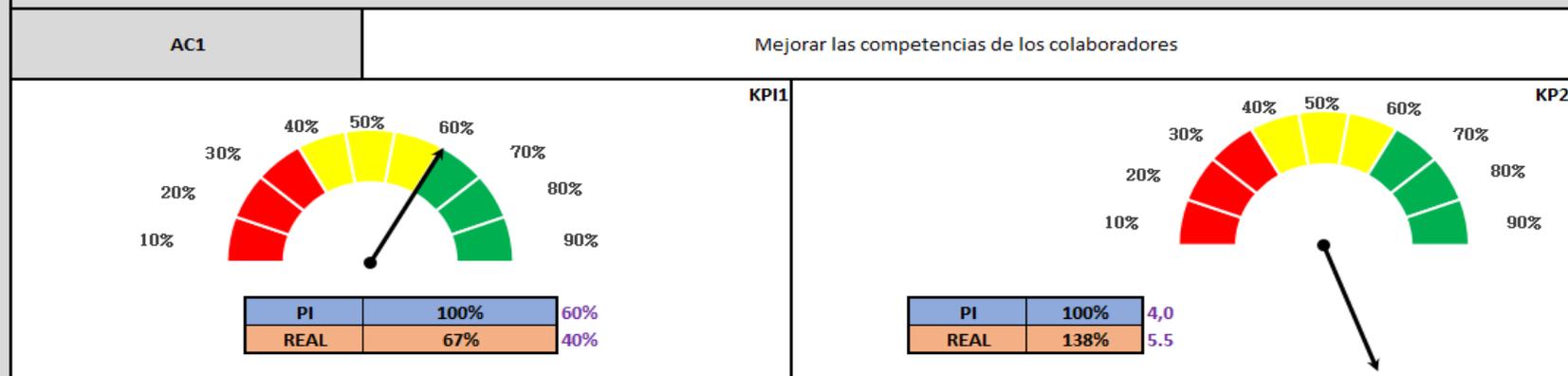
Imagen N°7: Dashboard



PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS



PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

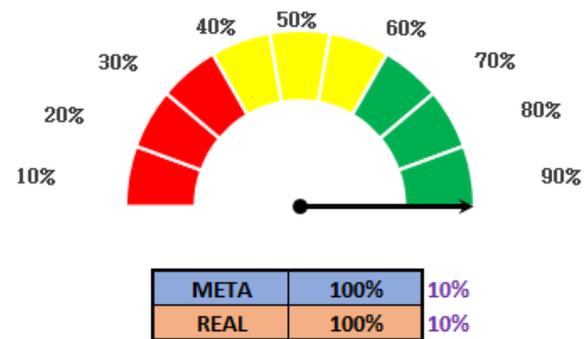


PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

AC2

Alinear los bonos entre el desempeño deseado vs. el desempeño real

KP3



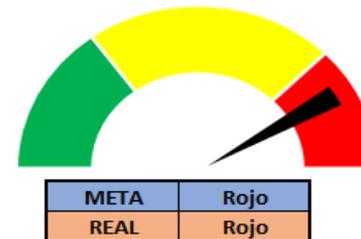
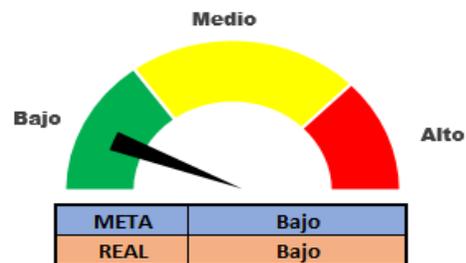
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

AC3

Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores

KP4

KP5



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, gracias a este dashboard se puede contemplar de manera global el nivel de cumplimiento de cada uno de los indicadores según el objetivo estratégico; de esta manera, se facilita la interpretación de los resultados.

Vale decir que, esta visión refleja el posible panorama del año en curso; por lo que los resultados van a ir cambiando según el desempeño del año corresponda, debido al ingreso de nuevos datos. La flexibilidad que tiene este instrumento de control y seguimiento, es lo que lo hace tan atractivo para poder perdurar en el tiempo; no obstante, siempre es recomendable mejorar la planilla cada vez que se considere necesario.

Finalmente, tener presente que el Dashboard permite realizar un seguimiento a los Key Performance Indicator (KPI) y poder tomar decisiones que optimicen la estrategia de la organización, mas no define cuál es la acción correctiva que se debe implementar; en otras palabras, es sólo una radiografía amigable del estado de los indicadores.

---

## Capítulo V Sugerencias

---

¿Qué recomendación se puede dar?, ¿Si sigo estas recomendaciones garantizo el éxito del Plan Estratégico?, ¿Y si no resulta?, ¿Se implementará?, ¿Se tiene el material suficiente para poder dar por terminado este trabajo de investigación?

*“El sabio puede cambiar de opinión. El necio, nunca”  
Kant, I.*

Tras todo lo expuesto a lo largo del presente trabajo de investigación, se plantean las siguientes sugerencias, con la única intención de poder aplicar el presente plan estratégico de la manera más efectiva, además de tratar de asegurar la permanencia del mismo en la organización a pesar de los cambios que puedan suscitar.

Dentro del análisis que se realizó a la empresa ferretera Casa Iberia, se encuentra que el problema no es la falta de información, como en algún momento se pensó; sino el saber qué hacer con ella, de modo que se obtenga siempre el más valioso resultado posible.

Lo anterior, en relación a que se pudo apreciar que la organización cuenta con la información más principal; pero ésta no ha sido tratada correctamente. En otras palabras, una de las partes más difíciles la empresa la tiene abarcada, la cual es el levantamiento y/o creación de información; sin embargo, lo pendiente es la correcta implementación de la misma, y a su vez el óptimo control y seguimiento.

Por consiguiente, si la información que se dispone fuese gestionada de otra manera, los resultados serían otros y mejor abordados; en términos coloquiales, “ordenar la casa”; pues como se vuelve a repetir, la información está, solamente hay que saber encaminarla.

Asimismo, se recomienda definir los puestos de trabajo; pues, hoy en día, hay varias personas que realizan más funciones de las que su perfil de trabajo indica, lo cual puede ser una de las razones por las que no se ha podido desarrollar correctamente el seguimiento y control a las actividades, y es que, el ser multifuncionales y transversales no es malo; siempre y cuando se pueda tener la mayor claridad posible de lo que se debe desarrollar para lograr el objetivo. Por lo tanto, en los puestos claves, hasta que “la casa no esté completamente ordenada” y/o la situación dominada, se sugiere evitar, en la medida de lo posible, la multifuncionalidad; porque el grupo de talento humano con el que cuenta Casa Iberia, realmente es un buen equipo, y no es tanto que la persona a cargo no sea la correcta, es más bien un tema de falta de control. Es necesario tener presente que, lo que no se puede medir, no se puede controlar, y mucho menos mejorar; por ende, si las jefaturas no controlan como corresponde, las personas a cargo tienden a relajarse y no realizar sus funciones de la manera más óptima posible, perjudicando la operación de la empresa y dificultando la obtención del ideal común.

Aunado a lo anterior, está el tema de actualizar la documentación, por lo menos, una vez al año; ya que este hecho puede afectar directamente en el desempeño de las personas y la consecución de la mejora continua.

Por otro lado, se puede mencionar la comunicación, porque de nada sirve contar con toda la información, actualizar toda la documentación, realizar actividades por y para la comunidad; sino se comunica adecuadamente a quien corresponda, ya sea al cliente externo o interno. Los medios para comunicar existen, sólo se depende de una debida difusión del mensaje.

En cuanto a la alta gerencia, se puede decir que es necesario que el nivel de centralización se reduzca; pues el tener que consultar y buscar la autorización a cada acción realizada por jefaturas, hace que el empoderamiento del cargo pase a un segundo plano. Se aconseja canalizar de mejor manera el asunto, de tal modo que se refuerce el empoderamiento y se reduzca la carga laboral del Administrador al atender situaciones que no necesariamente deben pasar por su despacho.

Los procesos internos, como por ejemplo ventas, recursos humanos y logística, deben desarrollar ciertos aspectos para poder tener un mejor rendimiento del área, tales como: mantener actualizada y completa la base de datos de clientes para fines pertinentes (gestión, actividades de fidelización, etc), afinar proceso de inducción del personal (entregando funciones actualizadas y registrando lo necesario en carpeta personal para la evaluación de desempeño de cada quien),

y formalizar trato con proveedores de transporte (realizando acuerdos de servicios), respectivamente.

La empresa tiene notablemente avanzado el concepto de seguridad; por lo que se podría postular a la certificación ISO 14001:2018 “Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional”, la cual es una norma internacional que vela por la reducción de los riesgos relacionados con la salud ocupacional y seguridad en el lugar de trabajo; proporcionando un marco para evaluar, controlar y gestionar eficazmente los riesgos, promover la cultura de prevención entre los colaboradores y garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable.

La globalización es un tema que ya no está a la vuelta de la esquina, es una realidad actual que no se puede seguir esquivando; por lo tanto, el adentrarse en el mundo del E – Business no es una alternativa, es una necesidad si es que se quiere seguir perdurando en el tiempo. El ser humano sobrevivió por su capacidad de adaptabilidad, lo mismo pasa con las organizaciones; por ello, las gestiones con el proveedor de servicio de SAF deben ser las más ágiles posibles, con la única finalidad de poder tener los resultados lo más pronto posible.

Por otra parte, un punto importante, y que no debe ser olvidado, es que no basta con capacitar al personal porque el Plan de Formación de la organización lo indique; es decir, no hay que hacer que la persona se capacite en lo mismo cada año, hay que ofrecer variedad y aporte para su crecimiento personal y profesional.

Finalmente, se apela a seguir trabajando bajo la directriz de la mejora continua, debiendo con ello actualizar, según sea necesario, las herramientas de control y al equipo que ejerce dicha función. Un modo de hacerlo es a través de las sesiones de retroalimentación, en ellas se dan apreciaciones que permiten encontrar las debilidades, reforzar las fortalezas y detectar las oportunidades de mejora; de esta manera se pueden corregir ciertas acciones en el tiempo acertado, pudiendo prevenir graves consecuencias y seguir dando espacios para las tomas de decisiones asertivas por parte del personal correspondiente.

## CONCLUSIONES

Si bien en ningún minuto se pensó “descubrir la pólvora” con este trabajo de investigación, sí se pensó “encontrar ese ingrediente secreto” para terminar de realizar la receta del éxito. Grata fue la sorpresa, pues el ingrediente ya lo conocía, sólo no se aplicaba la medida perfecta.

La metáfora hace referencia a que el ingrediente secreto es “realizar el control y seguimiento”. ¿Tiene sentido no?, porque por un minuto contextualicémonos en un colegio, y nosotros somos los estudiantes, la profesora nos enseña la materia, pasa un tiempo y rendimos la prueba, la cual en ningún minuto es evaluada por la docente; entonces, bajo este contexto, ¿cómo sabe el alumnado en qué se equivocó?. Veamos otra situación, mismo colegio, misma profesora, mismos estudiantes y la profesora pide tareas cada cierto tiempo, hace que los estudiantes las realicen; pero nunca las recoge, y mucho menos califica... entonces, bajo este escenario, ¿cómo motivar al estudiante a seguir haciendo tareas si de ellas nunca va a recibir una retroalimentación?. Es preciso mencionar que, es deber del estudiante cumplir con lo todo indicado por la docente hasta que reciba una contra orden; pero, tampoco se puede negar que esas actitudes desmotivan.

Lo mismo pasa en las organizaciones, se da una indicación, obviamente con el propósito de mejorar; se mueve cielo, mar y tierra para implementarlo lo más pronto posible; pero nunca se audita, nunca se piden los resultados. Lo anterior también aplica cuando se evalúa sólo al comienzo, o sólo cuando el encargado

de evaluar lo hace cuando se acuerda. Vale decir que, no se habla de ser tipo “niñera” en el trabajo, estando detrás de cada quien para recordarle las funciones que debe realizar; sino, de ser consecuente, de no confundir al colaborador y hacer exactamente lo mismo que se cuestiona... dejar de hacer las cosas/cumplir las obligaciones.

Efectivamente, el tener un conocimiento amplio, argumentado y claro de las cosas, facilita (y mucho), el poder desarrollar actividades; sin embargo, no suficiente, necesita a su complemento para que realmente sea de gran utilidad. En otras palabras, el control y seguimiento, van de la mano con el conocimiento.

Gracias al conocimiento, la capacidad de análisis mejora significativamente; en consecuencia, se puede obtener un mejor resultado a la hora de detectar el problema, el cual, en muchas ocasiones es un tanto difícil de definir correctamente. Asimismo, el conocimiento permite tomar conciencia de la utilidad de la aplicación de las herramientas estratégicas, las cuales también, a veces, son miradas como engorrosas en vez de provechosas. Por lo tanto, si somos capaces de interiorizar todo esto, podemos ser capaces de valor el aporte que tiene la planificación; que al fin y al cabo es uno de los eslabones claves para la implementación de todo lo visto a lo largo de este trabajo de investigación.

Hacer un plan estratégico no es difícil, siempre y cuando se siga una serie de pasos, y se le dé a cada uno de ellos la importancia y seriedad que requieran a la hora de su tratamiento; puesto que, realizar a conciencia los pasos a seguir,

sí permite aproximar el resultado al éxito, ya que, no existe un modelo de plan estratégico que sí lo asevere. En definitiva, se invita a fomentar la cultura de proyección a largo plazo, y no vivir con información del día a día.

En resumidas cuentas, la planeación y el conocimiento son relevantes; no obstante, no olvidemos lo más importante, no olvidemos cerrar el ciclo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (2013). *Introducción a la planificación*. España: Lumen Humanitas.
- Chiavenato, I. & Sapiro A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill
- David, F.R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gahan, J.G. (2005). *Los 6 pasos del planeamiento estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar
- Goodstein, L.D., Nolan, T.M. & Pfeiffer, J.W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada: Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Hill, C.W. & Jones, G.R. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y Globalización*. México: Cengage Learning Editores.
- Ipinza, F.D. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Kovacevic, A. (2014). *El diamante de la excelencia organizacional: Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. México: Cengage Learning Editores.
- Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Müch, L. (2008). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México: Editorial Trillas.
- Navas, J.E. & Guerras, L.A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones*. Madrid, España: S.L. Civitas Ediciones.
- Porter, M.E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E. & Strickland III, A.J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw Hill.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios: Conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

## ANEXOS

- Anexo 01 (Layout Sala de Ventas)

