



**“UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
UNA PYME DEDICADA AL RUBRO DE LA VENTA Y  
DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN”.**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado de  
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

Tesistas: Estefanía Farías Parraguez

Cynthia Meneses Díaz

Profesor Guía: Dante Alvarado Estay

Valparaíso, 2019

# TABLA DE CONTENIDOS

Resumen	3
<b>Capítulo I: Marco Teórico</b>	<b>4</b>
1.1 Antecedentes Generales	4
1.2 Planificación y Estrategia	5
1.3 Fortalezas y Debilidades	8
1.4 Misión y Visión	13
1.5 Objetivos Estratégicos	15
1.6 Cuadro de Mando Integral	19
1.7 Ventaja Competitiva	21
1.8 Valores Estratégicos	23
1.9 Indicadores de Desempeño	23
<b>Capítulo II: Problemática, Objetivos y Metodología de la Investigación</b>	<b>25</b>
2.1 Problemática	25
2.2 Objetivos	26
2.3 Metodología de la Investigación	27
<b>Capítulo III: Análisis de Resultados</b>	<b>32</b>
<b>Capítulo IV: Discusión de Resultados y Conclusión</b>	<b>48</b>
4.1 Discusión de Resultados	48
4.2 Conclusión	50
Bibliografía	52
Anexos	55

## RESUMEN

En un mercado tan competitivo como lo es en la actualidad, es necesario que las empresas consideren el valor que tiene la planificación estratégica dentro de estas para el desarrollo de la gestión empresarial, el cual origina una ventaja competitiva frente a las demás empresas que compiten en el mercado, ya que las entidades que cuentan con una planificación estratégica son capaces de anticiparse a hechos futuros que puedan afectar la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.

En el presenta trabajo de investigación que corresponde a “Una propuesta de planificación estratégica para una Pyme dedicada al rubro de la venta y distribución de materiales para la construcción”, es un estudio de tipo comprensivo con un enfoque cualitativo el cual tiene como objetivo entregar una propuesta de plan estratégico para la empresa en estudio.

Con la presente investigación se obtiene que las empresas que poseen una planificación estratégica tienen un mejor entendimiento de cuáles son sus fortalezas y debilidades que presentan como entidad, lo cual les traerá como resultado poseer un alto rendimiento a largo plazo.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.1 Antecedentes Generales

Ante las dificultades que se presentan hoy en día en la economía tanto a nivel mundial como local, es necesario el desarrollo de las Pymes, ya que estas son las que mueven Chile cumpliendo un rol importante en la economía nacional tanto en la generación de empleos como en el crecimiento económico del país.

A raíz de la entrada de nuevas empresas en un mercado cada vez más competitivo es necesario que cada organización desarrolle e implemente una planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo empresarial de la entidad en el futuro, ya que sin esta la empresa estará en serios problemas debido a que no podrá lograr el cumplimiento de los objetivos que presentan como organización.

Para lograr una planificación estratégica eficaz es importante la elaboración de esta, la cual se logra a través del desarrollo de diversas herramientas estratégicas obtenidas de distintas matrices tales como la matriz FODA, EFE y EFI, las cuales permitirán saber cuáles son las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades tanto internas como externas de la entidad en estudio. Una vez desarrolladas estas importantes herramientas dentro de una planificación estratégica es fundamental proceder al desarrollo y establecimiento de una misión, visión y valores estratégicos tomando en consideración las fortalezas que presenta la empresa, además de establecer los objetivos estratégicos los cuales se desglosan en corto, mediano y largo plazo, también se identifican indicadores de desempeño y una ventaja competitiva.

## **1.2 Planificación y Estrategia**

### **1.2.1 Planificación**

Según James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert. *“La planificación es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.”* (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996:11).

La planificación establece una conexión entre la situación actual de la empresa y la situación a la cual se desea llegar, la cual tiene como propósitos minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que se genera en la industria en que opera la empresa y además con esta se pretende alcanzar el éxito en las organizaciones.

Cabe mencionar que la planificación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y se debe decidir sobre las acciones necesarias que se realizaran para lograrlo; en el cual se requiere la toma de decisiones para elegir la mejor acción entre varias alternativas que se presentan.

Además, es necesario destacar que la planeación o planificación y el control van de la mano, de tal manera que cualquier intento por controlar sin una buena planeación no llegara a buen puerto, o sea, no hay forma de que saber si la empresa va en la dirección correcta.

### **1.2.2 Estrategia**

Según Harold Koontz, Heinz Weihrich y Cannice, Mark. *“La estrategia se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.”* (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008: 109).

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa, además estas afectan al desarrollo de las organizaciones, teniendo consecuencias multifuncionales dentro de la entidad y que requieren que la empresa considere tanto los factores externos e internos a los que se enfrenta.

Juretic (2012) determina que existen estrategias a diversos niveles en la organización entre los que encontramos:

- Estrategia Corporativa, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización.
- Estrategia de Negocio, trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados.
- Estrategia Operativa, se ocupa de cómo la distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

Para que las estrategias tengan éxito es necesaria la implementación del modelo de las 7 S de Mckinsey (2012), ya que sin este modelo la empresa fracasara en el intento de posicionarse en el mercado, este consta de (Peters y Waterman: 1980):

- Style (Estilo)
- Staff (Personal)
- Systems (Sistemas)
- Strategy (Estrategia)
- Structure (Estructura)
- Skills (Habilidades)
- Shared Values (Valores Compartidos)

### **1.2.3 Planificación Estratégica**

Según Marianela Armijo. *“La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.”* (Armijo, 2011:15).

La planificación es un proceso sistemático, organizado y continuo, no estático, el cual permite el alcance de los objetivos que determina la entidad, los que pueden

anticiparse a cambios externos e internos del entorno, la planificación estratégica tiene por objetivos:

- La diferenciación en relación con los demás competidores del mercado.
- La consecución de una ventaja competitiva.
- Adaptarse a los cambios que presente el medio ambiente.
- Identificar las aprovechar a oportunidades reduciendo así los riesgos.
- Utilización eficiente de los recursos.
- Mayor flexibilidad y menos rigidez en las gestiones estratégicas.

Dentro de la planificación estratégica existen diversos actores que garantizan la excelencia de esta, como, por ejemplo: liderazgo y apoyo total de la alta dirección, establecimiento de guías claras a fin de mejorar la posición competitiva de la empresa, la evaluación de los planes estratégico los cuales agregan valor y permiten asegurar el compromiso de los participantes, entre otros.

Rodríguez (2005) señala que entre las principales características que presenta la PE se encuentran:

- Es planificada por la dirección superior.
- Da respuestas a interrogantes tales como ¿Dónde estamos y dónde deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes debe serlo?
- Ofrece un marco para planeación detallada y para la toma de decisiones por parte de la gerencia.
- Es de largo alcance, proyectándose hacia el futuro.
- Analiza el ambiente externo e interno de la entidad.

El proceso de planificación estratégica se ilustra en cuatro etapas desarrolladas por Garvín (2008):

1. Análisis del Entorno: análisis de la industria, competencia, autodiagnóstico y planeación de posibles escenarios.
2. Formulación: en este encontramos el marco de referencias, contexto y formulación de la estrategia, el cual contiene objetivos, plan de acción, capacidades y recursos.
3. Programación: acá se especifican de manera clara las metas y se definen las actividades a realizar por parte de la entidad.

4. Ejecución: se encuentran la implementación de tareas, coordinación de iniciativas, comunicación de prioridades y seguimiento a las actividades planificadas.

De la PE se pueden desglosar los siguientes beneficios, siempre y cuando dicha planificación estratégica se haya desarrollado de manera eficaz en relación de los intereses de la entidad, estos beneficios planteados por Quetzal (2013) son:

- Beneficios financieros: las entidades que poseen una PE son más rentables y exitosas que aquellas que no la usan, teniendo así altos rendimientos reflejados en una orientación estrategia y enfoque a largo plazo.
- Beneficios no financieros: existe un mayor entendimiento de las amenazas externas y de las estrategias de los competidores, así como un incremento en la productividad de los empleados y una menor resistencia al cambio, además de existir un mayor sentido a la relación entre el desempeño y los resultados.

La falta de contar con una planificación estratégica puede traer como consecuencias que exista un exceso de situaciones imprevistas que puedan afectar el funcionamiento de la entidad, también la nula existencia de medidas para controlar el éxito o fracaso de la administración, lo cual provoca la falta de criterios para decidir sobre nuevas inversiones y gastos a realizar por la empresa.

### **1.3 Fortalezas y Debilidades**

Para implementar una propuesta de planificación estratégica dentro de una entidad es necesario tener conocimiento acerca de las fortalezas y debilidades que esta presenta, ya que a través de estas se pueden tomar mejores decisiones en relación a todo lo que rodea a la empresa ya sea en el ámbito interno y externo, las fortalezas y debilidades pueden ser identificadas a través de diversas matrices.

#### **1.3.1 Matriz FODA**

Según Harold Koontz, Heinz Weihrich y Cannice, Mark. *“La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y*

*oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.”*  
(Koontz, Weihrich y Cannice, 2008:138).

La matriz FODA es una herramienta que permite entender el análisis de los factores internos y externos de la entidad, en donde los resultados de estos cuatros elementos que componen esta matriz se agrupan en estrategias que permiten a una empresa desarrollar acciones concretas enfocadas a mejorar la competitividad y la posición en el mercado de la organización.

**Tabla Nº 1: Matriz FODA**

<b>Factores Internos</b>          <b>Factores Externos</b>	<b>Fortalezas internas (F)</b> Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería.	<b>Debilidades internas (D)</b> Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de “fortalezas”
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología.	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<b>Amenazas externas (A)</b> Como falla de energía, competencias y áreas similares a las mostradas en el recuadro de “oportunidades” antes citado.	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a Harold Koontz, Heinz Weihrich y Cannice.

Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas):

1. Estrategia DA: son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas.
2. Estrategia DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
3. Estrategia FA: utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
4. Estrategia FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

### **1.3.2 Matriz EFI**

Según Fred David. *“La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.”* (David, 2008:157).

La matriz EFI es un instrumento para formular estrategias en donde se evalúan las fortalezas y debilidades más importantes que presenta la entidad, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones que existen entre las áreas de la empresa.

Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos de acuerdo a David (2008):

1. Elaborar una lista de los factores internos claves que se identifican en el proceso de auditoría interna.
2. Asignar a cada factor una ponderación que abarque desde el 0.0 (irrelevante) hasta el 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2),

una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Al desarrollar todo lo anterior, el total ponderado que se obtenga puede ir de un mínimo 1.0 a un máximo 4.0, siendo el promedio un 2.5. Si como resultado se obtienen puntajes ponderados totales muy por debajo a 2.5 significa que las organizaciones son débiles internamente. Pero si resultan ser puntajes muy superiores a 2.5 indica que la organización tiene una posición interna fuerte

**Tabla N° 2: Matriz EFI**

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Fortalezas</b>			
<b>Debilidades</b>			
<b>Total</b>			

**Fuente:** Elaboración propia en base a Fred David.

### 1.3.3 Matriz EFE

Según Fred David. *“Una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2008:110).*

Al momento de desarrollar la matriz EFE es fundamental que la puntuación ponderada de las oportunidades sea mayor al de las amenazas que presenta la entidad.

Una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos de acuerdo a David (2008):

1. Elaborar una lista de los factores externos claves que se identifican en el proceso de auditoría externa, en el que se incluyen tanto las amenazas y oportunidades que afectan a la empresa y su industria.
2. Asignar a cada factor una ponderación que abarque desde el 0.0 (no importante) hasta el 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor externo una clasificación entre 1 y 4 que indique que tan eficaz responden las estrategias actuales de la entidad a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta es mayor al promedio*, 2 = *la respuesta es el promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Los resultados varían entre 4,0 y 1,0, donde 4,0 indicara que la empresa compite en un sector atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras 1.0 indica que la empresa compite en un entorno poco atractivo y afronta amenazas externas.

**Tabla Nº 3: Matriz EFE**

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
<b>Amenazas</b>			
<b>Total</b>			

**Fuente:** Elaboración propia en base a Fred David.

## 1.4 Misión y Visión

### 1.4.1 Misión

Según Roberto Espinosa. *“La misión define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.”* (Espinosa, 2012:1).

Armijo (2011:23) señala que para establecer la misión de una entidad es primordial dar respuestas a las siguientes preguntas, para así tener claro el rol que desempeña la organización y cuál es su razón fundamental de ser y operar en la industria. Las preguntas más frecuentes para elaborar una misión en una empresa son:

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. ¿Quiénes somos?           | Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad de acción.   |
| 2. ¿Qué buscamos?            | Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que se desean lograr en el mercado. Razón de ser de la organización. |
| 3. ¿Por qué lo hacemos?      | Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.   |
| 4. ¿Para quienes trabajamos? | Sectores hacia los cuales se orientan principalmente los esfuerzos.  |

Además, cabe mencionar que para elaborar una misión se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Identificar el propósito general de la organización.
2. Considerar a los clientes/usuarios de los servicios y grupos de interés en la definición.
3. Revisar la definición de la misión existente, en su caso, y preparar un borrador de una nueva definición que resulte apropiada, según las preguntas anteriormente mencionadas.

La misión de una entidad debe presentar las siguientes características (Anónimo: 2014):

- Debe ser corta, es decir, debe ser breve sin tecnicismo y con un lenguaje claro y preciso.
- Memorable, el mensaje debe tener fuerza, por ende, debe ser recordada por distintos usuarios.
- Inspiradora, debe entregar un mensaje motivador, ya que se trata de la razón de ser de la organización.
- Hablar de mercado, debido a que este está formado por clientes el mensaje debe ser dirigido a ellos.

Por lo tanto, la misión es una guía y orienta al personal sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. También es una de las etapas principales para lograr la excelencia gerencial y organizacional, definiendo así la posición de la empresa en el mercado y las ventajas que tendrá por sobre la competencia.

La determinación de la misión une a la organización en lo que quiere hacer, lo que puede hacer y lo que debe hacer.

#### **1.4.2 Visión**

Según Roberto Espinosa. *“La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puestos que las propuestas de visión tienen un carácter inspirador y motivador.”* (Espinosa, 2008:1).

Para establecer la visión de una entidad se debe describir de forma positiva y breve lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir su misión en un periodo de tiempo determinado de forma exitosa. Al igual que la misión, se deben elaborar las siguientes preguntas según Gamarra (2014):

1. ¿Qué tratamos de conseguir?
2. ¿Cuáles son nuestros valores?
3. ¿Cómo produciremos resultados?
4. ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?

## 5. ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

El establecimiento de una visión permite a la empresa Espinosa, R. (2012).

- Inspirar y motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- Dar una identidad y personalidad a la empresa.
- Fijar las bases para la cultura organizacional.
- Proyectar una imagen positiva ante clientes, proveedores y público en general.

La visión de una entidad debe presentar las siguientes características Espinosa, R. (2012).

- Ser clara, entendible y fácil de seguir para todos los miembros de la empresa.
- Ser breve.
- Ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, siendo capaz de promover el sentido de identificación y compromiso de los miembros de la entidad.
- Ser ambiciosa, pero a la vez factible y realista.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores de la empresa.

Cabe mencionar que de acuerdo a Ortiz (2003) la visión es de tipo cualitativa, expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo, constituye una fuerza vital y poderosa, por lo tanto, significa un beneficio para todos. No es fácil definir un periodo o una fecha precisa para el cumplimiento de la visión, requiere un alto nivel de sensibilidad y percepción del presente consentido de trascendencia. Por último, debe internalizarse adecuadamente en la organización la cual tiene que ser compartida y respaldada por sus integrantes.

### 1.5 Objetivos Estratégicos

Según Stewart Black, Michael Hitt y Lyman Porter. *“Los objetivos estratégicos traducen la intención estratégica y la misión de la organización en metas concretas y mensurables.”* (Black, Hitt y Porter, 2006:199).

Al momento de establecer los objetivos estratégicos estos son parte fundamental en la planificación estratégica, ya que benefician las capacidades de la organización para:

- Asignar de forma adecuada los recursos disponibles por la empresa.
- Entender las prioridades en forma conjunta por parte del personal.
- Delegar responsabilidades.

Los objetivos estratégicos presentan las siguientes características según Francés y Serna:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Estar ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la organización.
- Deben tener la capacidad de transformarse en ideas específicas.

Los objetivos estratégicos abarcan los siguientes temas:

- Incremento de los riesgos.
- Rentabilidad.
- Satisfacción del cliente.
- Participación del mercado.
- Liderazgo tecnológico.
- Flujo de efectivo.
- Eficiencia operativa

De acuerdo a Kaplan y Norton (2009), a través de los objetivos mencionados anteriormente se presenta el siguiente mapa estratégico, el cual le permite a la empresa y a sus trabajadores entender el desarrollo de las estrategias de una forma fácil, clara, precisa y medible para alcanzar dichos objetivos. Este mapa estratégico tiene como objetivo comunicar la estrategia a todos los empleados de la compañía, ya que esta cuenta la historia de la estrategia, mostrando como la empresa logrará la visión que se plantean como entidad a través de objetivos concretos.

El mapa de objetivos estratégicos consta de cuatro perspectivas definidas a continuación:

- a) Perspectiva Financiera: la construcción de este mapa debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa, en cuanto al crecimiento, sostenimiento y cosecha. En la fase de crecimiento estos objetivos enfatizarán en el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como por ejemplo en los beneficios de explotación y el margen bruto. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado. Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia las diferencias entre los cobros y pagos de una empresa en un periodo determinado.

- b) Perspectiva del Cliente: las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir, representando estos segmentos las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. Esta perspectiva permite que las empresas igualen sus indicadores clave sobre los clientes con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. Las empresas deben identificar los segmentos del mercado en la cantidad de clientes existentes y potenciales que con que cuenta la empresa, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:
- El tiempo.
  - Calidad.
  - Precios.
- c) Perspectiva del Proceso Interno: en esta perspectiva se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de la empresa y de los clientes. Las primeras desarrollan sus objetivos desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y

del cliente. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros.

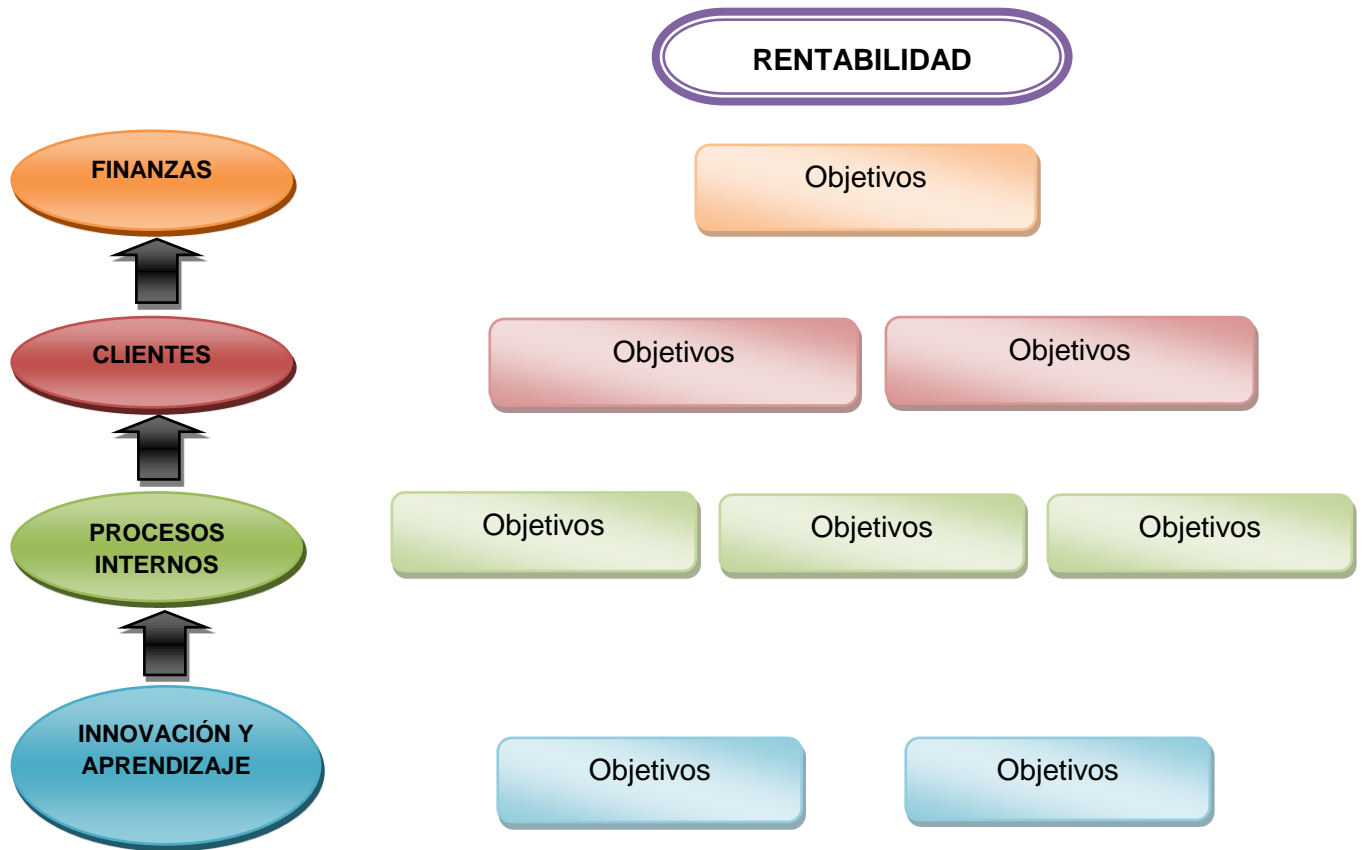
d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. En esta perspectiva los objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas. Las organizaciones deben invertir en infraestructura, es decir, en el personal, en los sistemas y en los procedimientos si es que pretenden alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes:

- los empleados,
- los sistemas y,
- la equiparación de la organización.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2009) al desarrollar un mapa estratégico se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Debido a que relaciona cuatro perspectivas, involucra al equipo de ejecutivo dándoles más claridad y compromiso con la estrategia.
- Es una herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que contribuyan al éxito.

**Cuadro N° 1: Mapa de Objetivos Estratégicos**



**Fuente:** Elaboración propia en base a Kaplan y Norton.

### 1.6 Cuadro de Mando Integral

Según Roberto Espinosa. *“Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además, es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.”* (Espinosa, 2013:1).

Kaplan y Norton (2009) señalan que el cuadro de mando integral tiene por objetivos:

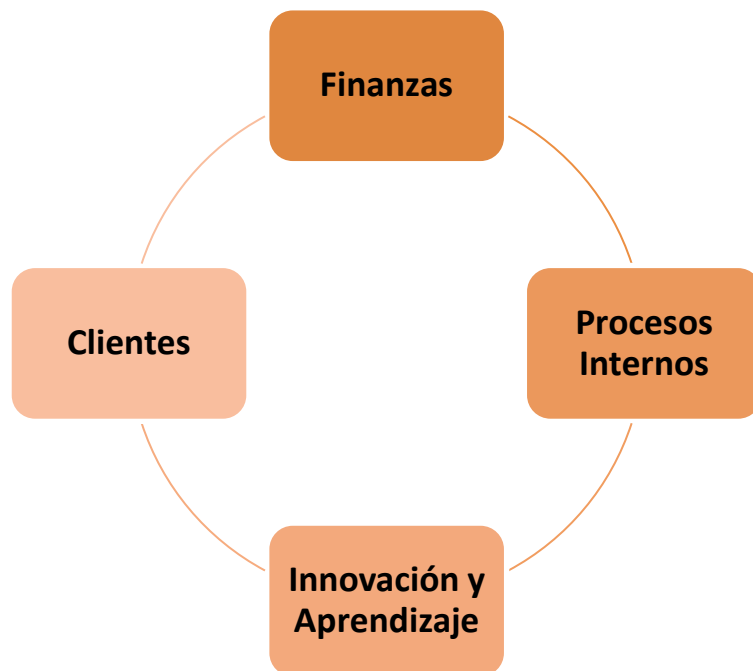
- Traducir la estrategia a términos operativos.

- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Además, cabe señalar que Navarro (2003) indica que el cuadro de mando integral al ser una herramienta de control de gestión trae consigo los siguientes beneficios:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

#### **Cuadro Nº 2: Cuadro de Mando Integral**



**Fuente:** Elaboración propia en base a Roberto Espinosa.

### **1.7 Ventaja Competitiva**

Según James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert. *“La ventaja competitiva es la capacidad o circunstancia que permite que una empresa obtenga utilidades superiores a la media en una industria específica.”* (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996:151).

Para el logro de la ventaja competitiva es necesario considerar las siguientes cualidades establecidas por Black, S., Hitt, M., Porter, L., (2006:194):

#### **Cualidades**

1. Superioridad Hay que dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Es usted significativamente mejor que sus competidores? La superioridad también se le conoce como competencia distintiva, ya que aun cuando existan empresas exitosas, solo se distingue la mejor.
2. Inimitabilidad Trata sobre las barreras que dificultan la posibilidad de que alguien copie la ventaja. Cuanto más difícil sea para otras empresas desarrollar estrategias, la otra conservara su ventaja competitiva.
3. Durabilidad Algunas ventajas son más duraderas que otras, ya sea por estar protegidas legalmente o por otros motivos.
4. Insustituibilidad La ventaja competitiva requiere que hayas pocas posibilidades de que sea sustituida por otra entidad.
5. Apropiabilidad Elemento final para lograr la ventaja competitiva, se trata de preguntar si usted es capaz de captar las ganancias que pueden obtenerse de su negocio.

Una empresa podría tener diferentes ventajas en diferentes aspectos ante otras empresas competidoras, pero para que una ventaja sea considerada como

competitiva, es necesario que cumpla con los siguientes requisitos Espinosa, R. (2012).

- a) Permitir un mejor desempeño: debe permitirle a la empresa tener un mejor desempeño que el de la competencia; por ejemplo, mayores ventas, un mayor margen de ganancia, un mayor número de clientes fidelizados, etc.
- b) Permitir un aumento de la rentabilidad: debe permitirle a la empresa tener un aumento de la rentabilidad que por lo menos llegue a ubicarse por encima de la rentabilidad promedio del sector o mercado.
- c) Ser sostenible en el tiempo: debe ser capaz de mantenerse en el mediano o largo plazo; por ejemplo, una tecnología capaz de adaptarse a los cambios del mercado y no una que quede rápidamente obsoleta.
- d) Ser difícil de alcanzar o igualar: debe ser difícil de alcanzar o igualar por la competencia; por ejemplo, un producto difícil de imitar por la competencia debido a sus componentes únicos.

De acuerdo a lo establecido por Porter (2002) la ventaja competitiva se logra a través:

- 1. Liderazgo en costos: es el esfuerzo por ser el productor de un bien o servicio con el menor costo, que asigna un precio apenas por debajo del precio promedio de la industria, estos pueden ser generados por algunas de las siguientes situaciones:
  - a) Costos más bajos que los competidores.
  - b) Reducción de costos sin sacrificar la calidad de los productos o servicios.
  - c) Precios económicos.
  - d) Transformar las características del producto para su bajo costo.
- 2. Diferenciación: esta procura que el producto o servicio sea diferente del de sus competidores en las dimensiones alta y ampliamente valoradas por los clientes. Si se logra realizar se obtendrá un precio más alto, la diferenciación puede manifestarse a través de:
  - a) Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
  - b) Usar características para crear una reputación e imagen de la marca.
  - c) Muchas variaciones en los productos.
  - d) Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.

## 1.8 Valores Estratégicos

Según Rodeloy Castellano *“Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión”*. (Castellano, 2008:1).

La definición de los valores estratégicos tiene como objetivo básico tener un marco de referencia que regule e inspire a la organización. Además, estos fundamentan los procesos estratégicos, guiando así a la dirección y sirviendo de base para definir el posicionamiento futuro que puede lograr la empresa en el mercado, los cuales deben revisarse periódicamente (Páez: 2012).

## 1.9 Indicadores de Desempeño

Según Mariela Armijo. *“Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.”* (Armijo, 2011:55).

Los indicadores de desempeño son una herramienta de gestión que proporciona un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas que se plantea la entidad y el desempeño que esta logra. Además, entregan información cuantitativa en relación al logro o resultado de los objetivos que establece la empresa.

De acuerdo a lo establecido por Armijo (2011) los indicadores de desempeño se clasifican de la siguiente manera:

1. Según lo que miden:
  - a) Eficacia: mide el grado de cumplimiento de un objetivo.
  - b) Calidad: mide los atributos o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente los objetivos.

- c) Eficiencia: mide la relación entre los productos y servicio generados con respecto a los insumos o recursos utilizados.
- d) Economía: mide la capacidad de la entidad para generar de forma adecuada los recursos financieros.

2. Según etapa del proceso productivo:

- a) Insumos.
- b) Procesos.
- c) Productos.
- d) Resultados.

El hecho de implementar indicadores de desempeño a una entidad trae los siguientes beneficios de acuerdo a Camejo (2012):

- Ayuda al proceso de planificación en la formulación de los objetivos.
- Detecta los problemas que existen las diferentes áreas de trabajo.
- Permite a través del análisis de la información realizar ajustes en los diversos procesos, eliminando así tareas innecesarias o tramites excesivos.

De acuerdo a Armijo (2011), para establecer indicadores de desempeño es necesario realizar el siguiente proceso:

1. Identificación y/o revisión de la misión, productos, clientes y objetivos estratégicos.
2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir.
3. Asignar las responsabilidades.
4. Establecer indicadores en cada nivel de la entidad.
5. Establecer referentes comparativos.
6. Construir fórmulas.
7. Recolectar datos.
8. Validar los indicadores.
9. Analizar e interpretar resultados.
10. Comunicar e informar.

## **CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Problemática**

En un mundo globalizado, como lo es en la actualidad es primordial dentro de toda organización realizar una adecuada planificación estratégica, no obstante, cuando las personas escuchan estas palabras enseguida se le viene a la mente grandes empresas, directores y gerentes trabajando por largas horas. Muchos creen que estas palabras no se aplican a pequeñas y medianas empresas.

Hoy en Chile, una de las principales problemáticas que presentan la mayoría de las pymes se concentra en la planificación y gestión de estrategias, principalmente en el establecimiento de estas, inexistencia de planes alternativos y el establecimiento de los objetivos, como también deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, deficiencias en las políticas de personal y ausencia de políticas de mejora continua. (Soriano, C. (2011)).

El propósito de la investigación es la realización de una propuesta de planificación estratégica para una Pyme dedicada al rubro de la venta y distribución de materiales para la construcción ubicada en la Quinta Región, para que esta mejore su desempeño, tenga metas claras, cumpla sus objetivos, mejoren la estructura del negocio y se adapten a los nuevos requerimientos de los clientes.

## **2.2 Objetivos**

### **Objetivo General:**

Elaborar una planificación estratégica para una Pyme dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción.

### **Objetivos Específicos:**

1. Realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la entidad a través de matrices.
2. Establecer una Misión, definiendo la labor y actividades de mercado a realizar por la empresa, y establecer la Visión definiendo las metas que se pretenden conseguir a futuro por la entidad.
3. Determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la entidad.
4. Plantear valores estratégicos que reflejen las convicciones y filosofía de la dirección.
5. Establecer indicadores de desempeños para dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

## **2.3 Metodología de la investigación**

El presente proyecto se presenta bajo un enfoque cualitativo y tiene un alcance de tipo comprensivo, el cual se realizará en las siguientes etapas.

### **Etapas 1: Recopilación de la información**

La recopilación de información se basará en:

Libros del área administrativa en los cuales se abarquen los siguientes temas:

- Conceptos de Administración Estratégica
- Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

Páginas web asociadas a la cultura organizacional de una empresa:

- Como definir misión, visión y valores en la empresa
- Proceso estratégico.

### **Etapas 2: Sistematización de la información**

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

- Planificación y Estrategia.
- Fortalezas y Debilidades que presenta la empresa.
- Visión y Misión de la entidad.
- Objetivos Estratégicos, ya sean a corto, mediano y largo plazo.
- Cuadro de Mando Integral.
- Ventajas Competitivas que los diferencia en el mercado.
- Valores Estratégicos por parte de la dirección.
- Indicadores de Desempeño, para medir la eficiencia de las labores de los trabajadores.

### **Etapas 3: Elección del sujeto de investigación.**

El sujeto de investigación es (son) aquel(los) que se encuentran vinculadas laboralmente a la Pyme, ya sea en la parte operativa, administrativa o dirección. Además, cabe señalar que el entrevistado(a) debe poseer ciertas habilidades o características:

- Llevar más de 6 meses desempeñando labores en la empresa.
- Interés por colaborar en la investigación.

### **Etapas 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos.**

Ruta de Investigación: Entrevista



#### ***Contacto inicial:***

- Objetivo de la entrevista: El objetivo de la entrevista es conocer la situación actual de la empresa interiorizándose en esta, teniendo previo conocimiento de que no se cuenta con una planificación estratégica.
- Duración: 30 minutos.

### ***Entrevista en profundidad:***

Número de entrevistados: 3

- Cargo dentro de la Empresa: Jefe de Ventas y Área Comercial.
- Cargo dentro de la Empresa: Jefe de Finanzas y Área Administrativa.
- Cargo dentro de la Empresa: Trabajador (vendedor) de la empresa.

Temas a tratar: Funcionamiento de la empresa a través de los años, además de obtener un conocimiento de las debilidades y carencias que presenta la entidad internamente y a nivel de mercado, mediante:

- Existencia de misión y visión en la empresa, en conjunto con una planificación estratégica.
- Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Elaboración de matrices para determinar sus fortalezas y debilidades.
- Conocimiento de sus ventajas competitivas, como también de sus valores estratégicos e indicadores de desempeño.

### ***Transcripción, revisión e informe final***

Se hará una transcripción de la entrevista de manera textual, a partir de las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados, para su posterior revisión y aprobación por parte de este con lo cual se emitirá un informe final.

### **Etapa 5: Criterios de Calidad**

La propuesta metodológica para la entrevista incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferibilidad.

- La credibilidad se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos durante la investigación, en el caso de las entrevistas en profundidad la credibilidad será la revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.

- La confirmabilidad se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.
- La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.
- Transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los entrevistados.

### **Etapas 6: Análisis de Resultados**

Se realizará un análisis de los resultados en función de las conclusiones obtenidas a partir de las entrevistas realizadas.

#### **Categorización de la captura de datos.**

- **Objetivos**
  - Corto plazo.
  - Mediano plazo.
  - Largo plazo.
  - Mapa Estratégico.
  - Cuadro de Mando Integral.
- **Fortalezas y debilidades que presenta la entidad**
  - Fortalezas
  - Oportunidades
  - Debilidades
  - Amenazas.
  - Factores internos
  - Factores externos.
- **Antecedentes de la empresa**
  - Misión

- Visión.
- Valores estratégicos
- Indicadores de desempeño
- Ventajas competitivas.

### **Etapa 7: Discusión de Resultados**

Se efectuará la comparación de los resultados en la etapa de recopilación de información con el marco teórico, es decir, la teoría con los resultados obtenidos producto de la investigación realizada.

### **Etapa 8: Conclusiones**

Se exponen los resultados finales de la investigación a la entidad sobre el funcionamiento de la empresa a través de los años sin contar con una planificación estratégica, además de obtener un conocimiento de las debilidades y carencias que presenta la entidad interna y externamente.

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Mediante la realización de las entrevistas a los administradores y trabajadores de la empresa ubicada en la Quinta región que se dedica a la venta y distribución de materiales para la construcción, se obtuvo información relevante para la investigación de la propuesta de planificación estratégica.

En relación a los objetivos de la entidad en estudio se informó que esta no cuenta con objetivos establecidos, tampoco se tiene una idea clara de cuál es su clasificación, ya sea corto, mediano o largo plazo, como tampoco cuales corresponden a objetivos financieros, a los relacionados con los clientes o con la industria, sino que solo se tiene noción de estos en forma amplia y general, en el cual pretenden aumentar sus ventas con el fin de seguir creciendo e innovando como empresa en un rubro tan competitivo como es el mundo ferretero.

En cuanto a las fortalezas y debilidades que presenta la entidad, ya sea de forma interna y externa, se indica que dentro de sus fortalezas se encuentra el trabajo en equipo, lo que conlleva a un buen ambiente laboral y una buena logística, la cual les permite responder de manera rápida a los requerimientos de los clientes, la que se complementa al tener vehículos propios que facilitan la entrega rápida para satisfacer dichas demandas. Dentro de las debilidades que presenta la empresa se destaca la inexistencia de descripción de las labores de los trabajadores, lo que conlleva a que estos reciban órdenes de diversos jefes. Además, en relación con la competencia, estas abarcan más clientes por el hecho de tener un horario más extenso que el de la empresa en investigación.

Como resultado de la entrevista se obtuvo que la entidad no cuenta con una misión y visión establecida, sin embargo las personas entrevistadas tienen pleno conocimiento de quiénes son, cuál es su razón de ser, porque lo hacen y que buscan como empresa, en el que se destaca el buen servicio que entregan a los clientes y el grato ambiente

laboral que se genera dentro de la entidad, además de tener claro que es lo que pretender alcanzar a futuro, lo que se traduce en seguir creciendo y ser una empresa importante en la zona, la cual estar compartida y respaldada por sus integrantes siendo esta internalizada en la organización.

**“Una propuesta de planificación estratégica para una Pyme dedicada al rubro de la venta y distribución de materiales para la construcción”.**

**Objetivo Específico N° 1: Realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la entidad a través de matrices.**

Mediante la matriz FODA se busca obtener información que ayude a tener un enfoque amplio para el desarrollo de planes estratégicos en el futuro de una empresa, además se busca tener un entendimiento acerca de la real situación de la empresa en la actualidad, en donde se pretende facilitar la toma de decisiones a través de un análisis de las amenazas y oportunidades externas y las fortalezas y debilidades internas de la entidad.

Para el desarrollo de esta matriz se debe hacer una lista en cada uno de los factores que influyen en la entidad para las cuales se desarrollan acciones que permitan disminuir las debilidades de la entidad, así como también aprovechar y aumentar las fortalezas de la misma. También es importante considerar el impacto negativo que producen las amenazas, por lo cual es necesario minimizarlas al máximo. Además, es transcendental sacar provecho de las oportunidades que presenta la entidad en relación al entorno.

### Cuadro N° 1: Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Buen ambiente laboral.</li><li>• Responder de manera rápida.</li><li>• Infraestructura propia.</li><li>• Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho.</li><li>• Buena logística.</li><li>• Vehículos propios.</li><li>• Capacidad de adaptarse a los cambios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento del sector de la construcción.</li><li>• Buena ubicación del negocio.</li><li>• Avances tecnológicos que tienen relación con el sector.</li><li>• Posicionamiento en el mercado local.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Áreas de trabajo no segregadas.</li><li>• Funciones no descritas claramente.</li><li>• Inexistencia de adecuados canales de comunicación.</li><li>• Horario de trabajo menor a la competencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constantes apariciones de competidores.</li><li>• Fuerte competencia en el sector.</li><li>• La competencia tiene un mejor plan de marketing.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas de las entrevistas realizadas.

La matriz FODA es una herramienta fundamental que ayuda en la fase de descubrimiento y evaluación de la planificación estratégica, en concreto esta matriz

beneficia en la clasificación e identificación de los objetivos estratégicos en cuanto al desarrollo de la empresa, del mercado y de la competencia.

Como resultado de esta matriz, se pueden establecer estrategias, las cuales son el cruce de aquellos factores que tienen relación con el propósito de minimizar las amenazas y aprovechar de mejor manera las oportunidades que se presentan.

**Cuadro N° 2: Estrategias**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <p>A través del grato ambiente que se genera en la empresa, este crea un buen trabajo en equipo, lo que permite obtener una buena logística produciéndose así que la entidad responda de manera y personalizada a los clientes debido a que cuentan con vehículos propios.</p>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <p>A pesar del crecimiento del sector de la construcción y el posicionamiento de la entidad, este se puede intentar mejorar aún más con la correcta descripción y segregación de las funciones y áreas de trabajos.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <p>Producto del aumento de la competencia y de sus horarios más extensos, se</p>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <p>Aunque la competencia sea un obstáculo para la empresa, esta debe tener sus</p>

	debe seguir manteniendo y/o mejorar el trabajo en equipo, el buen ambiente laboral y las respuestas rápidas y personalizadas a los clientes.	áreas y funciones bien segregadas y descritas para seguir entregando un buen servicio.
--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia en base a la información recopilada mediante la Matriz FODA.

Para el desarrollo de la matriz de factores internos se consideraron los resultados obtenidos del análisis de la matriz FODA, ya que esta matriz evalúa las fortalezas y debilidades que presentan las áreas de la entidad, en la que además ofrece una base para evaluar e identificar las relaciones que existente entre dichas áreas.

Al elaborar esta matriz es necesario entender de manera mucho más profunda los factores que están incluidos en esta matriz.

**Cuadro N° 3: Matriz EFI**

<b>Factores Internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones Ponderadas</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>Trabajo en equipo.</b>	<b>0.25</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Responder de manera rápida.</b>	<b>0.1</b>	<b>4</b>	<b>0.4</b>
<b>Infraestructura propia.</b>	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
<b>Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho.</b>	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>

<b>Buen ambiente laboral.</b>	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
<b>Subtotal</b>	<b>0.5</b>		<b>1.85</b>
<b>Debilidades</b>			
<b>Áreas no segregadas.</b>	<b>0.25</b>	<b>1</b>	<b>0.25</b>
<b>No descripción de funciones.</b>	<b>0.15</b>	<b>2</b>	<b>0.3</b>
<b>Inexistencia de adecuados canales de comunicación.</b>	<b>0.1</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
<b>Subtotal</b>	<b>0.5</b>		<b>0.75</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.6</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a matriz FODA.

En base al resultado obtenido en las puntuaciones ponderadas el cual corresponde a un 2,6 que esta sobre el promedio, el que indica que la empresa cuenta con una posición interna sólida, debido a que sus fortalezas son relativamente más favorables, ya que estas tienen un promedio ponderado total de 1.85 contra un 0.75 de las debilidades que presenta la organización.

En cuanto al desarrollo de la matriz de factores externos, esta es similar a la matriz de factores internos, solo que esta trata las oportunidades y amenazas que se presentan en la entidad y que fueron obtenidas a base del desarrollo de la matriz FODA.

**Cuadro N° 4: Matriz EFE**

<b>Factores Externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones Ponderadas</b>
<b>Oportunidades</b>			
Avances tecnológicos	0.25	4	1
Posicionamiento en el mercado local	0.15	3	0.45
Crecimiento del sector de la construcción.	0.2	2	0.4
<b>Subtotal</b>	<b>0.6</b>		<b>1.85</b>
<b>Amenazas</b>			
Constantes apariciones de competidores.	0.2	2	0.4
Horario extenso de la competencia.	0.1	2	0.2
Fuerte competencia en el sector.	0.05	2	0.1
La competencia tiene un mejor plan de marketing.	0.05	2	0.1
<b>Subtotal</b>	<b>0.4</b>		<b>0.8</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a matriz FODA.

De acuerdo al resultado obtenido en el análisis de la matriz EFE siendo este un 2.65, el cual está sobre el promedio, se concluye que la empresa aprovecha las oportunidades que presenta el mercado a pesar de competir en un sector atractivo en el cual existe una gran competencia, en donde se aprecia que el promedio ponderado de las oportunidades es mayor al de las debilidades que presenta la organización, teniendo las primeras una puntuación ponderada de 1.85 contra un 0.8 de las amenazas que presenta la empresa.

**Objetivo Específico N° 2: Establecer una misión, definiendo la labor y actividades de mercado a realizar por la empresa, y establecer la visión definiendo las metas que se pretenden conseguir a futuro por la entidad.**

Anterior a la elaboración de alguna estrategia es fundamental que una empresa cuente con una misión y visión, para las cuales se deben considerar los resultados tanto de la matriz FODA como de la información obtenida a través de las personas entrevistadas.

### **Misión**

Como ferretería nuestra misión es *“Brindar el mejor servicio a nuestros clientes entregando productos de calidad y respondiendo de manera rápida a las solicitudes de estos, creando así una cercanía y proximidad con los clientes”*.

### **Visión**

Nuestra visión es *“Ser la empresa líder en la venta y distribución de materiales para la construcción dentro de la zona gracias al compromiso de nuestros trabajadores, con el objeto de mantener la responsabilidad social y comercial que nos asegure una estabilidad financiera”*.

### **Objetivo Específico N° 3: Determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la entidad.**

Una vez establecida la misión y la visión de la empresa es necesario también determinar los objetivos estratégicos los cuales están orientados sobre las matrices antes desarrolladas. Estos objetivos buscan obtener una ventaja competitiva en el mercado en el cual se encuentra inmersa la empresa.

La entidad sujeta a investigación logra su ventaja competitiva a través de la diferenciación, mediante el buen servicio y entrega oportuna que es altamente valorada por los clientes y destacada por los trabajadores a través de la entrevista.

#### **Objetivos Estratégicos:**

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes entregando un servicio de calidad, creando y fomentando la lealtad por parte de estos.
- Aumentar las ventas mensuales por medio de estrategias enfocadas a los clientes.
- Mejorar el proceso de venta con el fin de obtener mejores resultados.
- Mejorar el proceso de cobranza por parte de la empresa.
- Proporcionar estabilidad laboral y promover el compromiso de los trabajadores por medio de incentivos.
- Garantizar el despacho oportuno a los clientes de sus productos.
- Crear promociones, ofertas y descuentos para así desarrollar fidelidad de parte de los clientes.

Los objetivos estratégicos mencionados anteriormente se clasifican en las siguientes categorías:

#### **➤ Corto plazo:**

- Aumentar las ventas en un 15% en comparación al mismo mes del año anterior.
- Tener mayor estabilidad en el mercado, es decir, mantenerse en condiciones financieras favorables.
- Satisfacer las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible.

- Seguir comprometidos con nuestros trabajadores.

➤ **Mediano plazo:**

- Innovar con los nuevos productos que salen al mercado a través de la identificación de las necesidades de los compradores y potenciales clientes.

➤ **Largo plazo:**

- Mejorar la infraestructura de la ferretería.
- Abarcar otras áreas de negocio.
- Posicionarse en el mercado de las ferreterías.

### **Mapa de Objetivos Estratégicos**

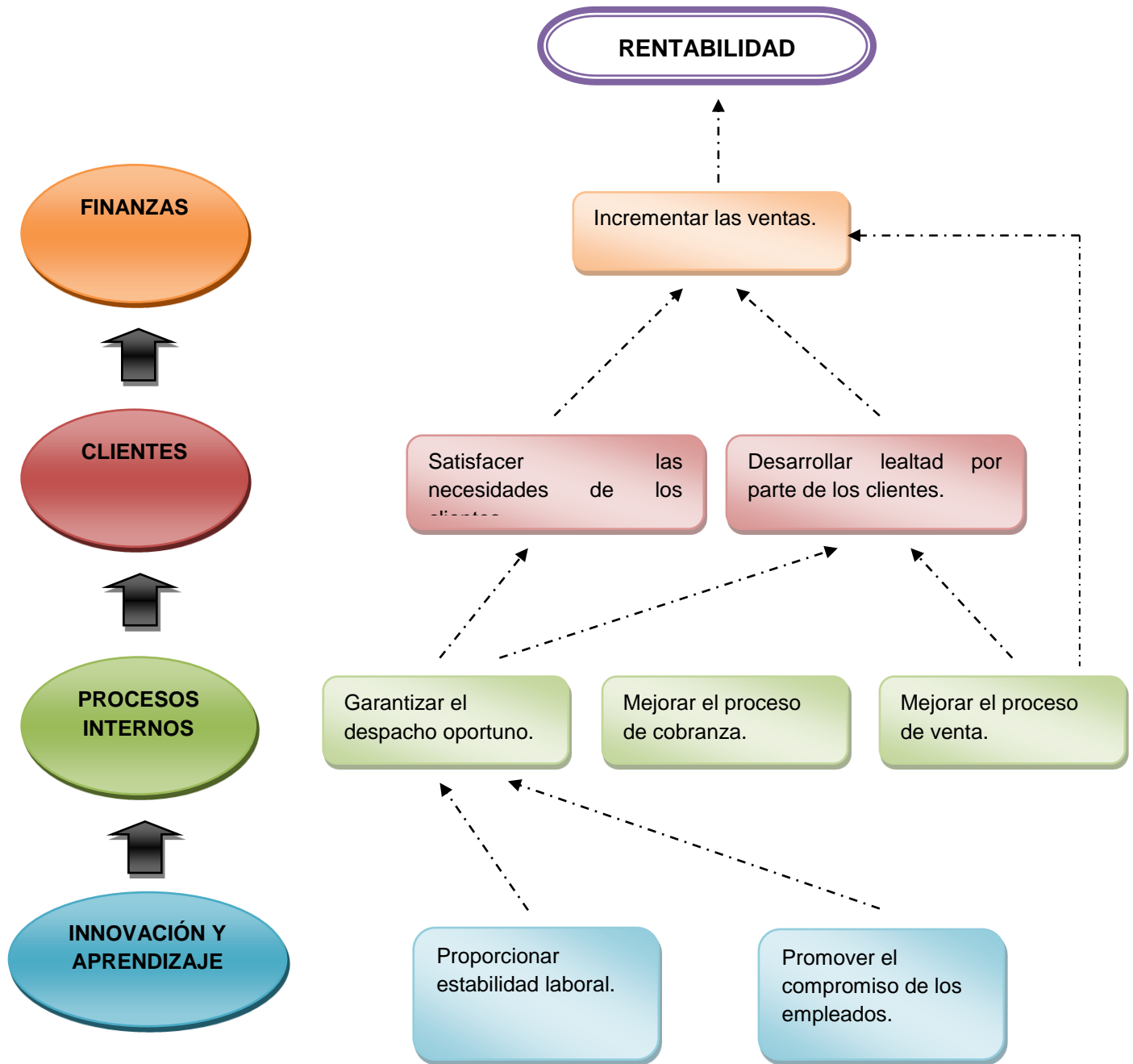
La creación de un mapa de objetivos estratégico involucra al equipo ejecutivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia de la empresa, además de ser una herramienta que facilita la comunicación con los empleados y que todos entiendan la estrategia y esta sea traducida en acciones que llevan a contribuir en el éxito de la empresa.

Perspectivas estratégicas a aplicarse en la organización:

- **Finanzas:** Incrementar las ventas.
- **Clientes:** satisfacer las necesidades de los clientes y desarrollar la lealtad por parte de estos.
- **Procesos Internos:** garantizar el despacho oportuno hacia los clientes, mejorar el proceso de cobranza por parte de la empresa y mejorar el proceso de venta.
- **Innovación y Aprendizaje:** Proporcionar estabilidad laboral y promover el compromiso de los empleados.

A través de los objetivos mencionados anteriormente se presenta el siguiente mapa estratégico, el cual le permite a la empresa y a sus trabajadores entender el desarrollo de las estrategias de una forma fácil, clara, precisa y medible para alcanzar dichos objetivos.

**Cuadro Nº 5: Mapa de Objetivos Estratégicos de una empresa dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción.**



**Fuente:** Elaboración propia a en base a los objetivos estratégicos obtenidos de las entrevistas realizadas.

## Cuadro de Mando Integral

Producto de los objetivos planteados, el cuadro de mando integral resulta de mucha utilidad, ya que este nos ayuda en el cumplimiento de dichos objetivos y además a tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se deben tomar en cuentas las perspectivas mencionadas anteriormente en el mapa estratégico.

### Cuadro Nº 6: Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Elaboración propia en base al mapa estratégico proveniente de las entrevistas realizadas.

Como resultado del cuadro de mando integral se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la entidad, lo que ayudara a que la toma de decisiones sea más sencilla y certera, en donde se puedan corregir las desviaciones a tiempo.

Producto de lo anterior, el uso y aplicación del cuadro de mando integral resulta aconsejable para las PYMES, ya que su efectividad no depende del tamaño de la empresa, por lo que cualquier tipo de organización puede aprovechar los múltiples beneficios que este otorga.

Para la consecución de estos objetivos es necesaria la realización de una serie de acciones o iniciativas que estén alineadas con los objetivos estratégicos en el cual se garantice el desarrollo de los resultados de la entidad, con el fin de alcanzar logro de los objetivos ya mencionados:

- Propaganda de los productos que dispone la entidad.
- Implementar promociones en ventas para atraer a los clientes.
- Seguimiento mes a mes de los clientes con morosidad, implementando ya sea llamadas a estos usuarios u otra forma de comunicación.
- Ofrecer descuentos y promociones según las necesidades de los clientes.
- Contar con un libro de reclamos o sugerencias para conocer la opinión de los clientes.
- Crear un mapa de entregar de despacho para reducir los tiempos de entrega de los productos hacia los clientes.
- Mejorar las capacitaciones al personal de la entidad, manifestando los beneficios que estas traen.
- Seguimiento en las facturas para conocer los valores reales y lo reportado por los sistemas.

**Objetivo Específico N° 4: Plantear valores estratégicos que reflejen las convicciones y filosofías de la dirección.**

### **Valores estratégicos**

Los desarrollos de estos valores guían a la dirección hacia lo que la empresa puede lograr en el mercado destacando las convicciones y filosofías que tiene como entidad.

Como resultado de las entrevistas realizadas se pueden desarrollar los siguientes valores estratégicos:

- **Respeto:** ser respetuosos con el equipo de trabajo como también con nuestros clientes y proveedores, lo cual genera un ambiente familiar dentro de la empresa.
- **Transparencia:** ser íntegros con nuestros clientes y honestos reconociendo nuestras debilidades y fortalezas.
- **Servicio:** esforzarse en nuestro trabajo y superarlo siempre, buscando la mejora continua para alcanzar la excelencia.
- **Trabajo en equipo:** participación activa del equipo de trabajo fomentando un ambiente de cooperación para la consecución de los objetivos.
- **Compromiso:** cumplir a los clientes con lo prometido.
- **Ética:** desempeñar las funciones bajo principios morales.

**Objetivo Específico N° 5: Establecer indicadores de desempeño para dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.**

### **Indicadores de desempeño**

Corresponden a herramientas que permiten evaluar el desempeño de la entidad frente a sus metas y objetivos. De lo anterior y de la información obtenida de las entrevistas se establecen indicadores de desempeño, los cuales están agrupados de la siguiente manera:

- **Indicadores Económicos:** Se relaciona con los recursos financieros en pos del cumplimiento de los objetivos.
  - ✓ Indicador de resultado: Determinar el resultado obtenido tomando en consideración los ingresos por venta v/s costos totales.
  - ✓ Indicador de Venta: Calcular el porcentaje de unidades vendidas en el periodo.

- ✓ Indicador de participación: Determinar la participación de los clientes habituales en comparación a sus compras realizadas en el periodo anterior.
- ✓ Indicadores de Créditos: Determinar el crédito otorgado a clientes de acuerdo a su capacidad de pago.
  
- **Indicadores de Calidad:** Capacidad que tiene la empresa para responder a las necesidades de los clientes en forma rápida.
  - ✓ Indicador de respuesta: Determinar el porcentaje de respuestas dentro de los plazos acordados.
  - ✓ Indicador de inconformidad de producto: Determinar el porcentaje de productos no conformes que se presentan mes a mes sobre las ventas realizadas.
  
- **Indicadores de Eficacia:** Determina el grado de cumplimiento de los objetivos por parte de la empresa
  - ✓ Indicador de Demanda: Calcular la capacidad que tiene la empresa de cubrir la demanda actual.

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIÓN**

### **4.1 Discusión de Resultados**

Producto de la investigación se realiza un análisis de la entidad en estudio, la cual presenta la necesidad de diseñar una planificación estratégica con el fin de alcanzar lo que desean como empresa. Para lograr el diseño y desarrollo de la propuesta de planificación se procedió al desarrollo de cinco objetivos específicos.

Como primer objetivo se procedió a la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el funcionamiento habitual de la empresa en estudio, mediante la aplicación de la matriz FODA, la que permitió tener en consideración las estrategias para la elaboración de los objetivos estratégicos. Además, producto de este análisis se logra identificar factores internos y externos los cuales se ven reflejados en la matriz EFI y EFE respectivamente, las que permiten evaluar las fortalezas y debilidades (matriz EFI) y la información necesaria para tener conocimiento de la situación actual de la empresa en el ámbito económico, social, tecnológico, competitivo, entre otras.

A través de las entrevistas realizadas se logró obtener información necesaria en la cual se destacó que la entidad no contaba con una misión y visión establecida, por lo cual, se procedió a la elaboración y desarrollo de estas, tomando en consideración las fortalezas que presenta la empresa. De lo anterior se desarrollan las convicciones de la empresa las cuales conducen al éxito mediante los valores estratégicos que guiaran a la entidad para lograr un posicionamiento en el mercado.

Producto de la entrevista se desarrollan las estrategias a cumplir por parte de la entidad para la consecución de los objetivos estratégicos clasificados en corto, mediano y largo plazo, los cuales le permiten a la empresa determinar los recursos que dispone, las prioridades por parte del personal y así delegar las responsabilidades que

tendrá cada persona que conforma la empresa. Con los objetivos ya establecidos se procede al desarrollo de un mapa estratégico para entender de forma sencilla la consecución de estos objetivos. Debido a lo anterior se crea un cuadro de mando integral el que permitirá a la empresa monitorear el cumplimiento de dichos objetivos, beneficiando la comunicación, la toma de decisiones y tener una visión clara las causas y efectos que conlleva la estrategia.

Con el desarrollo del último objetivo específico se establecieron indicadores de desempeño los cuales proporcionan información que permite la comparación entre las metas que se plantea la empresa y el desempeño que esta logra.

## 4.2 Conclusiones

El desarrollo de esta investigación correspondiente a “Propuesta de planificación estratégica para una Pyme dedicada al rubro de la venta y distribución de materiales para la construcción”, ubicada en la Quinta Región, establece una conexión entre el presente de la empresa y a donde se quiere llegar con la intención de minimizar los riesgos que se puedan presentar en el mercado.

Si bien, a través del desarrollo de esta planificación se pueden presentar situaciones que ameriten el cambio de estrategias a seguir, la empresa debe tener la capacidad de adaptarse a estos cambios y gestionar nuevas estrategias para la consecución de los objetivos estratégicos.

Existen factores externos que pueden influir en estos cambios y en donde la entidad no tiene el control de dichos factores, y además de la existencia de factores internos en donde la compañía puede tener control sobre estos factores y así gestionarlos de mejor manera, por ende, la entidad debe estar en constante preparación para enfrentar los cambios que van presentando en el camino.

Durante el proceso de esta investigación se determinó que la empresa requería con la necesidad de contar con una planificación estratégica, ya que esta les permitirá gestionar de manera mucho más eficaz los recursos que posea la entidad. Debido a que la entidad no contaba con dicha planificación, no tenían un conocimiento de las herramientas que son tan importantes en el ámbito empresarial como es el contar con una misión, visión, objetivos, entre otros.

Producto de lo anterior se estableció la planificación estratégica a seguir por la empresa para el cumplimiento de los objetivos que se planteaban como entidad, en donde es primordial para el cumplimiento de estos objetivos el identificar las fortalezas y debilidades que presentaba la empresa en forma interna y externa, a través de

diversas matrices que ayudan y facilitan la comprensión de estos elementos que conforman dichas matrices.

Con el desarrollo de las matrices antes expuestas se establecieron las herramientas que sustentan la planificación estratégica como por ejemplo misión, visión, valores estratégicos, entre otros, en las cuales se destacaron las principales fortalezas para desarrollo de estas.

Por lo tanto, una planificación estratégica resulta fundamental en una entidad, ya que le permitirá tener un mejor entendimiento de las amenazas y estrategias que se presentan en el mercado, además de la relación que existe entre el desempeño y los resultados. Igualmente, la planificación estratégica trae como resultado que las empresas que la posean tengan un alto rendimiento que se refleja en un enfoque a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Andrews, K.R. (1977). El Concepto de Estrategia en la Empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.
2. Armijo, M. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
3. Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
4. Black, S., Hitt, M., Porter, L., (2006). Administración. México: Pearson Prentice Hall
5. Cabrera, R., Orellana, E. (2015). “Diseño de una Propuesta de Planificación Estratégica para la Empresa Hasbún y Cía. Ltda. Periodo 2016-2019”. Tesis para optar al grado de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión, Escuela de Auditoría, Universidad de Valparaíso, Valparaíso. Chile.
6. Camejo, J. (2012). Indicadores de Gestión ¿Qué son y por qué usarlos?, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017, <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
7. Castellanos, R. (2008). Pensamiento, Herramientas y Acción del Estratega, {página web}, consultado el 26 de Septiembre de 2016, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Valores%20estrategicos.htm>
8. Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw Hill.
9. David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall.
10. Espinosa, R. (2012). Como definir Misión, Visión y Valores en la Empresa, {página web}, consultado el 26 de Septiembre de 2016, <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
11. Espinosa, R. (2013). El Cuadro de Mando Integral: conceptos y fases,{página web}, consultado el 30 de Junio de 2017, <http://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>

12. Francés, A., Serna, H. (2006). Objetivos estratégicos, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017, [http://www.academia.edu/14463092/Objetivos\\_Estrat%C3%A9gicos](http://www.academia.edu/14463092/Objetivos_Estrat%C3%A9gicos)
13. Gamarra, F. (2014). Análisis: Visión en una institución educativa, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017, <http://noticia.educacionenred.pe/2014/06/analisis-vision-una-institucion-educativa-fernando-gamarra-morales-055066.html>
14. Garvín, D. (2008). Un esquema en 4 atapas para la planeación estratégica, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017, [http://ecaths1.s3.amazonaws.com/principiosdeadministracion/1445286056.15\\_1\\_PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf](http://ecaths1.s3.amazonaws.com/principiosdeadministracion/1445286056.15_1_PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf).
15. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1995). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
16. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
17. Juretic, J. (2012). Los tres niveles de la estrategia, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017, <http://economia.ucsc.cl/wp-content/uploads/2013/10/Adelantos-DC-UCSC-Conce.pdf>
18. Kaplan, R., Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Grupo Planeta.
19. Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008). Administración Una Perspectiva Global y Empresarial. México: McGraw Hill.
20. Mintzberg, H., Quinn, J.B. (2012). El Proceso Estratégico, {página web}, consultado el 25 de Septiembre de 2016, [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf)
21. Navarro, E. (2003). Estrategia y cuadro de mando integral, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017, <https://www.gestiopolis.com/estrategia-cuadro-mando-integral/>
22. Ortiz, S. (2003). Visión y Gestión Empresarial. España: S.A. Ediciones Paraninfo.
23. Páez, F. (2012). Planificación Estratégica (III): Conceptos clave, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017, <http://cmigestion.es/2012/11/06/planificacion-estrategica-iii-conceptos-clave/>
24. Peters, T., Waterman, B. (1980). La estructura de las 7 S de Mckinsey, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017,

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

25. Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva. México: Editorial Continental.
26. Quetzal, H. (2013). Planeación estratégica en la administración con enfoque a sistemas, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017, <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas/>
27. Rodríguez, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas, {página web}, consultado el 07 de Agosto de 2017, [https://issuu.com/cengagelatam/docs/rodriguez\\_valencia](https://issuu.com/cengagelatam/docs/rodriguez_valencia)
28. Soriano, C. (2011). El 80 por ciento de las PYMES fracasan antes de los 5 años, {página web}, consultado el 26 de Septiembre de 2016, <http://www.emprendedores.cl/comunidad/articulos/147/el-80-porciento-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-5-anos>
29. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1996). Administración. México: Pearson Educación.
30. Thompson, S. (2004). Administración Estratégica. México: McGraw Hill.

## ANEXOS

### Anexo N°1: Entrevistas

#### Entrevista dirigida a: Jefe de Ventas y Área Comercial y Jefe de Finanzas y Área Comercial.

1. En relación a la misión de la entidad ¿Quiénes son? ¿Qué buscan (Razón de ser)? ¿Cuáles son sus valores y motivaciones? ¿A qué tipo de clientes se dirige su negocio?
2. Según la visión, ¿Qué se desea y se cree que pueda alcanzarse para cumplir su misión?
3. ¿La empresa tiene definidos sus objetivos a corto mediano y largo plazo?
4. ¿Los objetivos corresponden a la capacidad de la empresa?
5. ¿Los objetivos están alineados con la misión y visión de la entidad?
6. ¿Cuáles son las principales debilidades o carencias que presenta la entidad internamente? ¿Y sus fortalezas?
7. ¿Cuáles son las principales ventajas y debilidades que presenta la entidad en comparación a la competencia?
8. ¿Tienen la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado?
9. ¿Existe una descripción adecuada de los cargos (labores que realiza cada trabajador)?
10. ¿Tienen definidas políticas dentro de la entidad?
11. ¿Existe una estructura organizativa o modelo organizacional?
12. ¿Cómo visualizan a futuro el negocio?
13. ¿Cómo se encuentra la liquidez de la empresa?
14. ¿Existe personal suficiente para cubrir las necesidades de los clientes?
15. En cuanto a las metas ¿Cómo ustedes miden la consecución de estas?

### **Entrevista dirigida a: Trabajador de la empresa.**

1. ¿Cuál es el propósito general de la empresa (Misión)?
2. ¿Qué es lo que la empresa quiere conseguir (Visión)?
3. ¿Saben cuáles con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que la entidad espera conseguir? ¿Creen que se cumplen?
4. ¿Cómo evalúan ustedes el funcionamiento de la entidad?
5. ¿Cómo proyectan el futuro de la empresa?
6. ¿Cuáles creen ustedes que son las fortalezas y debilidades que presenta la entidad?
7. ¿Cómo evalúan ustedes la satisfacción del cliente?
8. ¿Las metas que plantea la empresa son consecuentes con el desempeño que se logra?
9. ¿Qué los diferencia a ustedes de la competencia?
10. ¿Cuáles son sus principales clientes?
11. ¿Reciben capacitaciones? ¿De qué tipo? ¿Asisten?
12. ¿Cada trabajador tiene su cargo o labores que debe realizar definidas?

## **Entrevistado/a: Jefe de Ventas y Área Comercial**

- 1. En relación a la misión de la entidad ¿Quiénes son? ¿Qué buscan (Razón de ser)? ¿Cuáles son sus valores y motivaciones? ¿A qué tipo de clientes se dirige su negocio?**

Nosotros empezamos chiquititos y hace ocho años atrás empezamos a abarcar todo lo que es materiales de construcción, entonces de ahí, por ejemplo, empezamos como empresa a ver, en este caso empezamos a crecer y crecer y de ahí de repente salió cual era la misión de la empresa.

En el fondo la misión de nosotros es entregar un buen servicio, mantenernos en el tiempo y que la gente tenga estabilidad laboral.

- 2. Según la visión, ¿Qué se desea y se cree que pueda alcanzarse para cumplir su misión?**

La visión en el fondo es mantenernos en el tiempo, ir creciendo y ser un aporte a la ciudad.

- 3. ¿La empresa tiene definidos sus objetivos a corto mediano y largo plazo?**

Si, como empresa nosotros nos fijamos que el dueño es muy ordenado y estructurado y plantea objetivos a corto y largo plazo. A corto plazo el plantea que se pueda mantener la venta y que la venta no caiga, ya que, la venta de las ferreterías es muy cíclicas donde hay meses buenos y meses malos, en donde hay que trabajar para los meses malos. En el caso de mediano plazo es que nosotros no nos quedemos atrás con las innovaciones que se van presentando, es decir, productos nuevos, capacitaciones (el cual cuesta un poco hacer entender al trabajador que debe sacrificar un poco de su horario fuera del horario laboral para prepararse y los que lo entienden se quedan y aprovechan ese conocimiento). Y a largo plazo en el fondo es que la empresa, el dueño siempre ha dicho que no quiere hacerse rico, lo que quiere en el fondo es que se mantenga la parte laboral, es decir, que una familia en este caso que pertenezca a la ferretería sepa que su trabajo va estar mientras ellos respondan y sean responsable.

- 4. ¿Los objetivos corresponden a la capacidad de la empresa?**

Si, en el fondo nosotros nos abarcamos más allá de lo que somos capaz, en este caso fuimos viendo poco a poco el crecimiento. Hoy en día, por ejemplo, como

nosotros queremos ir creciendo, y mes a mes dentro de las utilidades que nos queden la empresa deja un ahorro, ese ahorro trimestralmente se evalúa que vamos incorporar como producto nuevo y así la empresa no se endeuda y ocupa su propio ahorro para ir creciendo su capital.

**5. ¿Los objetivos están alineados con la misión y visión de la entidad?**

Exacto.

**6. ¿Cuáles son las principales debilidades o carencias que presenta la entidad internamente? ¿Y sus fortalezas?**

Uno de los errores, a ver nosotros somos un equipo de tres personas, nosotros tenemos un grave problema que es el dueño de la empresa nos considera como equipo él quiere siempre estar presente, entonces pasa que por ejemplo, como trabajadores tu tomas una determinación y no se dividen las áreas, es decir, si área en este caso es despacho yo veo el despacho y yo en este caso veo si mi gente está fallando o no. Acá, si alguien de mi área está fallando yo le llamo la atención como jefe pero también la otra área, es este caso, el área administrativa también va a llamar la atención y eso no corresponde porque las áreas deben estar separadas, ahí es donde entran a confundir al trabajador porque no sabe a quién hacerle caso.

Las fortalezas que nosotros tenemos como grupo de trabajo, es el trabajo en equipo, que a pesar de la falencia que te decía, nosotros tenemos un buen equipo la gente se empapa con la empresa y quieren aportar y eso es bueno, ya que al dar una opinión respecto a ciertas situaciones ellos se sienten parte de la empresa.

**7. ¿Cuáles son las principales ventajas y debilidades que presenta la entidad en comparación a la competencia?**

Una debilidad puede ser que tenemos diferentes horarios, nosotros tenemos un horario más de oficina, la competencia es más prolongada por lo tanto abarca mucha más gente. Ahora, si bien la empresa no tendrá las mejores remuneraciones si prevalece que el personal comparta con su familia por eso tenemos un horario más acorde que te permite pasar más tiempo con la familia.

Nuestra fortaleza que yo considero como empresa, es que respondemos a nuestros clientes dentro de las 24 horas, que de acuerdo a nuestra competencia esta responde mínimo 48 horas, entonces la fortaleza de tener un vehículo que tenemos todos los días en Santiago, nos permite responde a las necesidades de los clientes ya que siempre van a querer el producto para ayer y nunca para mañana. Dentro de las ventajas que nos diferencian con las otras empresas es el servicio, nosotros nos enfocamos mucho en el servicio el cual nos trasmite el cliente, donde tenemos un servicio rápido, tenemos la facilidad que el equipo que hay se coordina de tal forma que respondemos de forma rápida al cliente. En las otras empresas, pasan por diferentes áreas y cuando quieren tomar una decisión se demoran mínimo 2 días, y acá no la determinación se toma en media hora,

**8. ¿Tienen la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado?**

Sí, en eso hay que ir adaptándose a través de capacitaciones y a través del mercado, ya que van día a día cambiando; salen nuevos productos, los clientes están más exigente ya que hoy en día con la tecnología se informan más, por lo tanto, si te quedas atrás, no te informas bien o le mientes al cliente, el cliente se cambia y se va a la competencia.

**9. ¿Existe una descripción adecuada de los cargos (labores que realiza cada trabajador)?**

Eso es una debilidad que nosotros tenemos, ya que si bien nosotros les explicamos sus funciones a los trabajadores no la tenemos escritas y no las tenemos identificadas, es decir, yo como jefe le digo a un trabajador esta es tu función y a medida que se van cometiendo errores nosotros vamos corrigiendo esos errores. Si nosotros tuviéramos un manual donde se describan las funciones de cada trabajador sería mucho más fácil.

**10. ¿Tienen definidas políticas dentro de la entidad?**

Si, las políticas comerciales, las políticas de créditos, las políticas de personal y todo lo que es atención de público lo tenemos claro. Existen políticas, pero se van escribiendo poco a poco, porque hoy en día es necesario mantenerlas en un papel. El personal sabe de nuestras políticas, lo que no se hace mucho es la inducción, ya que se podría hacer cada 15 o 10 días y eso no se hace, y se hacen

inducción cuando ocurren situaciones que ameritan que uno deba a reunir y explicar las situaciones.

**11. ¿Existe una estructura organizativa o modelo organizacional?**

Si tenemos. El organigrama en este caso, están las comunicaciones que existen y están las funciones de cada uno, el problema es que un jefe de un área se mete en la otra área y eso no hemos logrado que se entienda que cada área es independiente y si los jefes se pueden comunicar, pero no confundir al trabajador.

**12. ¿Cómo visualizan a futuro el negocio?**

Nosotros nos proyectamos en las reuniones de jefaturas o con el dueño, nos proyectamos buscando siempre la estabilidad y que el negocio se vaya consolidando para que el personal tenga claro que aquí tendrán estabilidad laboral.

**13. ¿Cómo se encuentra la liquidez de la empresa?**

Sí.

**14. ¿Existe personal suficiente para cubrir las necesidades de los clientes?**

Si, inclusive hay personal de más, porque en el fondo queremos que el servicio sea bueno por lo tanto nosotros nos planteamos que el despacho sea en el menor tiempo posible.

**15. En cuanto a las metas ¿Cómo ustedes miden la consecución de estas?**

Nosotros tenemos metas de ventas, en el área comercial vemos como ha variado la venta de un año para otro, que producto se vendieron este año y que productos no se vendieron, vemos la participación de cada cliente si se cayó o porque está comprando menos o cual es el motivo, etc. En la parte de finanzas que los créditos se lleven de acuerdo al comportamiento de los clientes ya que si un cliente tiene la capacidad para pagar mil se le dé un crédito de mil, exceptuando que presente algún proyecto y que justifique que necesite un aumento de crédito.

## **Entrevistado/a: Jefe de Finanzas y Área Administrativa**

- 1. En relación a la misión de la entidad ¿Quiénes son? ¿Qué buscan (Razón de ser)? ¿Cuáles son sus valores y motivaciones? ¿A qué tipo de clientes se dirige su negocio?**

La verdad es que nosotros nos hemos estructurado así, ya está es la misión, lo hemos conversado, pero no lo tenemos así escrito establecido, porque nosotros empezamos como una ferretería bien chiquita, bien de barrio entonces fuimos en el tiempo creciendo y cosas que se nos fueron quedando porque no fue estructurado desde un principio, eso debería estar escrito, debería estar tal vez en un tema de historia de la ferretería donde nosotros colocamos un inicio, pero no lo tenemos.

- 2. Según la visión, ¿Qué se desea y se cree que pueda alcanzarse para cumplir su misión?**

No tenemos establecida una visión, ninguna de las dos cosas las tenemos establecidas escritas solamente las hemos conversado.

- 3. ¿La empresa tiene definidos sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?**

Bueno nosotros se nos han ido, hoy día los objetivos que tenemos obviamente tener una mayor estabilidad, tener un mayor crecimiento de la empresa que nos permita obtener más rentabilidad y poder mejorar los sueldos, esos son nuestros objetivos.

A largo plazo lograr la infraestructura absolutamente techada lo que más podamos en nuestros productos para resguardarlos y eso lograr otra gama de cosas que ya estamos viendo, como traer alguna importación, como por ejemplo tener algún otro nicho que hemos dejado de lado por un tema más de infraestructura, porque se echan a perder los productos entonces no podemos tener productos con riesgo y que no nos sirvan en el crecimiento, la idea es poder tener en algún minuto la dimensionadora de planchas.

- 4. ¿Los objetivos corresponden a la capacidad de la empresa?**

Nosotros queremos ser una de las más grandes ferreterías que haya en la zona con el mejor servicio principalmente y sobre todo lograr tener una buena rentabilidad que nos permita a los trabajadores tener un buen sueldo, si esa es la

finalidad principal lo que pasa es que en el crecimiento no se ha podido lograr todavía eso, la idea es que nuestros trabajadores estén trabajando a gusto por el logro de la ferretería y porque estén contentos de tener un buen ingreso, esa es la idea, ahora todo esto no es automático, es en el tiempo, lamentablemente hay gente que dice no, que esto lo ven todos los días y que se yo, sí, pero se tiene que ir mejorando de a poco, por lo menos el dueño de acá su idea es que la gente de alguna manera tenga una mejor vida pero que también sepan responder a los requerimientos de la empresa, que se pongan la camiseta, siempre ha sido trabajar en equipo, preocuparse por los trabajadores, algunos dice a que tanto se preocupan, si no es tanto, yo creo que sí, nosotros nos hemos preocupado harto de algunas cosas que en otras empresas dejan de lado, nos preocupamos mucho de que la gente tiene alguna urgencia, algún tema familiar y ellos no tiene ningún problema tienen que salir inmediatamente de la ferretería y hacer sus trámites, si hay algo grave de algún trabajador, también nos preocupamos de colocar la gente necesaria para resolver el problema.

**5. ¿Los objetivos están alineados con la misión y visión de la entidad?**

Si, si bueno todo va, de verdad es que va todo proyectado, conversado, porque si somos muy malos para tirarlo en papel, lo conversamos mucho y en esta oficina las reuniones son bastantes extensivas y son así como de mucha batalla porque se piensa mucho en cada cosa que se hace, y la idea es que precisamente para mejorar, como te digo más el servicio para la gente y eso nos lleve a una mayor rentabilidad para todos los que trabajamos aquí en la ferretería.

**6. ¿Cuáles son las principales debilidades o carencias que presenta la entidad internamente? ¿Y sus fortalezas?**

Tal vez está en que siento yo que la gente le falta, a algunos no a todos, porque hay gente muy buena trabajando pero hay otros que le falta el creerse que son buenos, que son capaces, que son, que la gestión que ellos hacen es buena, uno es creerse y lo otro es hacerlo, porque también tengo gente que de repente es muy cómoda, no es preocupada, porque el cliente lo que necesita, finalmente lo que lleva cualquier empresa es el servicio que tú le puedas dar, el buen servicio, eso es lo que se necesita que retomen de principio a fin, no es solamente vender, es preocuparse que el cliente reciba el producto y hasta el final, y finalmente

hacerle una pos venta, llamarlo, preguntar si es que necesita algo más, y eso son cosas básicas que los vendedores, no solamente los vendedores, porque es un tema yo diría, insisto es un tema en conjunto como equipo hasta el caballero que cuida en la noche, porque cada uno de ellos aporta un granito para la empresa, entonces esa parte de ponerse la camiseta hay varios que les falta y yo creo que es un tema de no creerse de que ellos son buenos en lo que hacen nada más que por un tema de falta de apreciación personal.

Yo creo que es precisamente eso ser como un poco familiar, el trabajar en equipo y querer hacer lo que el otro hace sin importar, porque a ti te contratan muchas veces para esta labor pero eso no significa que puedes ejercer solamente eso, yo te ayudo y hago tu trabajo también porque en algún minuto sucede cualquier cosa y alguien tiene que salirse de ese puesto y el otro te puede ayudar y reemplazar, entonces eso para mí ha sido la fortaleza del grupo que trabaja aquí, que todos logren reemplazarse en algún minuto en cada puesto.

**7. ¿Cuáles son las principales ventajas y debilidades que presenta la entidad en comparación a la competencia?**

Tal vez el problema es cuando nos sucede que no podemos tener una respuesta rápida de un mejor precio, porque de repente nuestra debilidad con alguna competencia es cuando esas competencias significan, las grandes empresas como el caso del Homecenter o Construmart que su precio es bastante mejor en el costo y que le permiten llegar a un cliente que yo lo estoy perdiendo pero por un tema de precio, y también muchas veces ese cliente igual se va con nosotros por un tema de servicio porque nosotros respondemos más rápido, pero es un tema de precio lo que de repente a nosotros nos saca de la venta directamente con algún cliente.

La ventaja que nosotros tenemos en comparación a la competencia es precisamente el servicio, el servicio de nosotros es rápido, entonces la respuesta y la preocupación porque el producto que el cliente está adquiriendo lo tenga lo más pronto y esa ha sido nuestra fortaleza.

**8. ¿Tienen la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado?**

Yo creo que sí, uno siempre está, el ser humano es de adaptarse a distintas cosas, así es que yo creo que si nos podemos adaptar al cambio, de hecho uno se

ha ido adaptando aquí en San Antonio a varios cambios que ha habido aquí en la zona y que van a seguir habiendo, nosotros luego vamos al tener el tema de la competencia con Sodimac, entonces pero son netamente en algún minuto miedos porque así como era antes un supermercado Ega o Carrera solito hoy día esta Líder, Tottus y la torta se comparte.

Nos sentimos preparados porque tenemos una buena logística y un buen grupo de trabajadores que trabajan en equipo, tenemos las respuestas rápidas, un buen servicio, yo creo que estamos preparados para enfrentar aun así mounstros.

**9. ¿Existe una descripción adecuada de los cargos (labores que realiza cada trabajador)?**

Sí, eso está escrito, en un minuto hicimos, tuvimos un tema de poder tener la empresa estructurada por cargos, por definición de cada puesto y obviamente la dejamos ahí escrita y de ahí no se ha vuelto a tomar, pero está escrito.

Cuando nosotros contratamos al trabajador le indicamos cual es la labor de ellos a cumplir, no la tenemos así: oiga este es el cargo que tiene que cumplir, lo manifestamos en el minuto en que lo contratamos, eso es lo que usted tiene que hacer, pero lo que más hacemos nosotros hincapié es decir que aquí trabajamos en equipo, que aquí tenemos que colaborar no se trata de que te contratamos solamente para vender y no puedes ir a ayudar al amigo que está despachando, al otro que está haciendo otra cosa.

**10. ¿Tienen definidas políticas dentro de la entidad?**

Si también están.

**11. ¿Existe una estructura organizativa o modelo organizacional?**

Si, un organigrama.

**12. ¿Cómo visualizan a futuro el negocio?**

Muy prospero, porque está bastante ordenado y eso hace que sea prospero, hace que siga en crecimiento motivado por eso.

**13. ¿Cómo se encuentra la liquidez de la empresa?**

Estamos en camino de que sea buena.

**14. ¿Existe personal suficiente para cubrir las necesidades de los clientes?**

Sí, sí.

**15. En cuanto a las metas ¿Cómo ustedes miden la consecución de estas?**

Si, si hay metas propuestas que se hacen todos los meses, y se va evaluando por semana. Los indicadores son solo en relación a las ventas en el caso de los vendedores y en el caso de la gente que trabaja depende de los días que trabajan, depende de su asistencia, depende de sus responsabilidades en el manejo de los vehículos, de ese tipo de cosas hay una evaluación.

**Entrevistado/a: Trabajador/a (vendedor/a) de la empresa.**

**1. ¿Cuál es el propósito general de la empresa (Misión)?**

Entregar un buen servicio al cliente y responder de forma rápida y oportuna a los requerimientos de los clientes.

**2. ¿Qué es lo que la empresa quiere conseguir (Visión)?**

Posicionarse como una de las principales ferreterías de la zona a pesar de tener una gran competencia.

**3. ¿Sabes cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo que la entidad espera conseguir? ¿Creen que se cumplen?**

No lo tengo claro como cuales son a corto, mediano o largo plazo, solo que nuestro objetivo es aumentar o vender más, en comparación al año pasado.

**4. ¿Cómo evalúan ustedes el funcionamiento de la entidad?**

Bien, porque tenemos buenos clientes y como que nos hemos ido posicionando a pesar de la competencia que tenemos, pero lo malo es que son muy desordenados, ya que se reciben órdenes de diferentes jefes las cuales no siempre son las mismas órdenes.

**5. ¿Cómo proyectan el futuro de la empresa?**

Yo creo que se proyecta entregando un buen servicio e ir creciendo de a poco.

**6. ¿Cuáles creen ustedes que son las fortalezas y debilidades que presenta la entidad?**

Las fortalezas serian el trabajo en equipo y el buen ambiente laboral que se genera adentro de la empresa. Una debilidad seria la mencionada anteriormente que seria que son muy desordenados, ya que se reciben órdenes de diferentes jefes las cuales no siempre son las mismas órdenes.

**7. ¿Cómo evalúan ustedes la satisfacción del cliente?**

La evaluamos de buena forma, ya que ellos mismo nos han hecho saber el buen servicio que prestamos.

**8. ¿Las metas que plantea la empresa son consecuentes con el desempeño que se logra?**

A veces, ya que hay meses en que las ventas son muy buenas y otros meses en que las ventas son bajas y por ende no se cumplen los objetivos.

**9. ¿Qué los diferencia a ustedes de la competencia?**

El buen servicio, ya que la atención es más personalizada y también respondemos de manera rápida y despachamos apenas tengamos todo el material listo.

**10. ¿Cuáles son sus principales clientes?**

Maestros de la construcción, empresas constructoras, clientes particulares.

**11. ¿Reciben capacitaciones? ¿De qué tipo? ¿Asisten?**

Si, se nos capacita para saber más de ciertos productos que vendemos. Si asistimos.

**12. ¿Cada trabajador tiene su cargo o labores que debe realizar definidas?**

Sí, pero igual todos sabemos un poco de todo, por ejemplo, en caso de que un compañero no vaya a trabajar o tenga que irse, hay alguien que puede reemplazarlo.



