

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR DE MANEJO DE RESIDUOS DE
MADERA: CASO VIRUTRANS”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: SR ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO
NOMBRE DEL ALUMNO: PAOLA DANIELA VARGAS ROMERO

VIÑA DEL MAR 2018

Dedicado a las personas que amo y están siempre presentes.

Agradecimientos

A mi familia, un pilar fundamental en mi vida quienes me inculcaron el estudio, la perseverancia y el amor.

A mi pareja y amigo Jeison Deza, siempre presente y apoyándome en mis estudios e intereses como si fuesen parte de él.

A mi profesor guía por hacer esta etapa más amena y entretenida.

A la vida por darme oportunidades grandiosas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPITULO I MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Definición de conceptos.....	3
1.1.1 Administración estratégica.....	3
1.1.2 La administración estratégica tiene tres etapas.....	4
1.1.3 Estrategia	5
1.1.4 Ventaja competitiva	6
1.1.5 Objetivos a Largo plazo	6
1.1.6 Objetivos anuales	7
1.1.7 Políticas	7
1.1.8 Tipos de estrategias	7
1.1.9 Estrategias de crecimiento integrado.....	8
1.1.10 Estrategias de crecimiento intensivo	8
1.1.11 Estrategias de crecimiento diversificado.....	9
1.1.12 Estrategias defensivas.....	9
1.2 Modelo integral para la formulación de estrategias.....	10
1.2.1 Etapa de insumo.....	10
1.2.2 Etapa de adecuación	11

1.2.3 Etapa de decisión	13
1.3 Síntesis	14
2 CAPITULO II ANTECEDENTES	15
2.1 Antecedentes Generales	15
2.1.1 Historia	15
2.1.2 Organización	16
2.1.3 Proceso	17
2.1.4 Productos y precios	18
2.1.5 Clientes, proveedores y competidores.....	19
2.1.6 Promoción	21
2.2 Características de la Industria	22
2.2.1 Industria de sub productos de madera.	22
2.2.2 Destino de la producción	26
2.2.3 Capacidad máxima de producción de madera aserrada	26
2.2.4 Industria en la V región.....	27
2.3 Síntesis	27
2.4 Modelo de Fred David.....	28
2.4.1 Presentación.....	28
2.5 Análisis PEST	29

2.6 Análisis de la cadena de valor	31
<i>Elaboración propia</i>	32
2.7 Análisis FODA.....	32
2.8 Síntesis	33
3 CAPITULO III DESARROLLO DEL MODELO	34
3.1 Etapa de insumos	34
3.1.1 Matriz EFE	34
3.1.2 Matriz EFI	35
3.1.3 Matriz de perfil competitivo MPC	36
3.2 Etapa de adecuación	37
3.2.1 Análisis FODA	37
3.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	37
3.2.3 Matriz del Boston Consulting Group BCG	39
3.2.4 Matriz interna – externa IE.....	41
3.2.5 Matriz de estrategia principal MGE.....	43
3.3 Síntesis	44
3.4 Etapa de decisión	46
3.4.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE.....	46
3.5 Síntesis	48

3.6 Hallazgos del análisis	48
CONCLUSION	51
BIBLIOGRAFÍA	53
Tabla 1-1 Estrategias	8
Tabla 1-2 Clasificación de las estrategias.....	9
Tabla 2-1 Precios Virutrans.....	19
Tabla 2-2 Clientes.....	20
Tabla 2-3 Proveedores.....	20
Tabla 2-4 Competidores.....	21
Tabla 2-5 Producción, capacidad instalada y porcentaje de utilización según región.....	27
Tabla 2-6 Análisis PEST	30
Tabla 2-7 Análisis cadena de valor	31
Tabla 2-8 Análisis de la cadena de valor	32
Tabla 2-9 Análisis FODA.....	33
Tabla 3-1 Matriz EFE	34
Tabla 3-2 Matriz EFI.....	35
Tabla 3-3 Matriz MPC	36
Tabla 3-4 Análisis FODA.....	37
Tabla 3-5 Análisis PEYEA.....	38
Tabla 3-6 Síntesis etapa de conciliación.....	45
Tabla 3-7 Matriz MCPE	47

Ilustración 2-1 Organigrama	17
Ilustración 2-2 Producción.....	18
Ilustración 2-3 Producción de madera aserrada.....	25
Ilustración 3-1 Matriz PEYEA.....	38
Ilustración 3-2 Matriz BCG	40
Ilustración 3-3 Matriz IE	42
Ilustración 3-4 Matriz de estrategia principal	43

RESUMEN

Las empresas siempre buscan obtener los mejores resultados de ventas y utilidades para ellas mismas, sin embargo en una sociedad tan cambiante, donde cada vez se vive más rápido, la tecnológica, moda, y redes sociales son las principales fuentes de información de los consumidores.

El objetivo de este estudio es dar las herramientas necesarias a una empresa pequeña para que pueda sobrevivir a este nuevo mercado. Para ello la pregunta de esta investigación es: *¿Cuál es la mejor estrategia a desarrollar para mantenerse vigente?* En este contexto la investigación del mercado, conocer la industria a la que pertenece, sus principales proveedores, procesos y sus clientes es fundamental para la resolución de la interrogante.

La pregunta se responde a través del desarrollo de un modelo que se aplica a la empresa y que se hace en base a la investigación previa de sus características y su entorno, ya sea interno o externo.

Al obtener las respuestas que arroje el modelo, es el gerente de la empresa y no el estratega quien decida cual implementar, por lo tanto este estudio es un solo una propuesta de estrategias a desarrollar.

ABSTRACT

Companies always seek to get the best sales results and profits for themselves, however in a changing society, where every time is lived faster, technology, fashion and social networks are the main sources of information of the consumers. The objective of this study is provide the necessary tools to an small company so that it can survive in this new market.

To do this the question of this research is: What is the best strategy to develop to keep current?

In this context, the marketing research, get knowing the industry which it belongs, it's main suppliers, it's processes and costumers, are necessary topics for the resolution of the question.

The question is answered through the development of a model that it's applied to the company and it's based on the previous research of it's characteristics and it's environment, either internal or external.

On having obtained the answers that the model provides, it's the company manager and it's not the strategy who decide which to implement therefore this study is a only a proposal of strategies to develop.

INTRODUCCIÓN

Ante una economía tan cambiante y una industria cada vez más exigente, es necesario que las empresas se mantengan al día en sus metodologías.

Desde este punto nace la idea y objetivo principal de *“Proponer estrategias de crecimiento para la empresa “Virutrans”, una empresa pequeña y familiar, pudiendo obtener de estas las herramientas necesarias que le permitan mantenerse vigente en su rubro, el rubro del manejo de residuos de madera, teniendo como una de sus principales materias prima la viruta.*

La metodología escogida es el *“Modelo integral para la formulación de estrategias”* del autor Fred David y su libro Administración estratégica (David, 2013).

Para el correcto desarrollo de la metodología en el capítulo número I de esta tesis, se definirán los principales conceptos a tener en cuenta para desarrollar el modelo escogido y los factores que la componen.

El capítulo II está constituido por la investigación de los principales antecedentes y factores claves de la empresa y su entorno, que permitirá o no alcanzar uno de los objetivos específicos de la empresa, *“Desarrollar un perfil de la empresa, sus proveedores y clientes, mediante el análisis e investigación.”*

El capítulo III es el desarrollo de la metodología escogida aplicando las diferentes matrices y *“Diseñar una estrategia a implementar en la empresa “Virutrans”, que es el último objetivo específico del estudio.*

De esta manera en la conclusión final de la investigación, se podrá resolver si se cumplen o no los objetivos planteados y si el uso de esta metodología fue la correcta para la empresa. .

1 CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Definición de conceptos

1.1.1 Administración estratégica

Se define como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos integrando la administración, el marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones. (David, 2013)

Los beneficios de la administración estratégica son que permiten que una empresa sea más proactiva que reactiva, en lo que se refiere a la forma en que plantea su futuro. También ayuda a las empresas a generar y formular mejores estrategias a través de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica.

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa, logrando así la comprensión y compromiso de todos.

1.1.2 La administración estratégica tiene tres etapas.

Formulación: Establece la base de la empresa, en cuanto a su visión, misión, objetivos a largo plazo y modelos de análisis como el FODA, generando estrategias alternativas en las cuales incursionar, y que le permitan reportar más beneficios, considerando que de las estrategias dependen las ventajas competitivas a largo plazo.

Implementación: En esta etapa se crean los objetivos a largo plazo, crean políticas y distribuyen los recursos que posee la empresa. En esta etapa se ponen en prácticas las estrategias formuladas, donde las habilidades interpersonales son especialmente importantes, ya que afecta a todos los empleados y gerentes de una empresa, permitiendo así la estimulación para que trabajen con orgullo y entusiasmo en post del logro de los objetivos establecidos.

Evaluación: Esta etapa es el medio principal para obtener la información necesaria, para establecer que estrategias funcionan o no para la empresa. En ella se revisan los factores externos e internos en función de las cuales se formularan las estrategias actuales, también mide el desempeño de la empresa con estas estrategias y aplican las acciones correctivas necesarias para solucionar las problemáticas.

Estas etapas ocurren en los tres niveles jerárquicos el corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio funcional al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados, ayudando así a que funciones como un

equipo competitivo y generando también, una mayor cultura corporativa que permite que todos los trabajadores se sientan representados y parte de la empresa.

1.1.3 Estrategia

El autor Fred David la define como “el plan de acción para que la empresa avance hacia una posición atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable” (David, 2013).

El autor Alfred Chandler, el concepto de estrategia es la “Determinación de los objetivos y metas básicas a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr los propósitos” (Chandler, 1962) .

Para Henry Mintzberg la estrategia es: “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg, 1971)” según este autor los objetivos, planes y recursos de la empresa, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Peter Drucker formulaba la siguiente definición: “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (Drucker, 1954)

Se entenderá por estrategia en esta tesis “El plan de acción para que la empresa avance hacia una posición atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable” del Autor Fred David.

1.1.4 Ventaja competitiva

“cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales “ (David, 2013).

Conservar las ventaja competitiva es primordial para el éxito a largo plazo de una empresa, de esta manera hay una adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y hay mayor efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

1.1.5 Objetivos a Largo plazo

Se establecen un periodo superior a 1 año.

1.1.6 Objetivos anuales

Son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr los objetivos a largo plazo, son la base para la asignación de recursos.

1.1.7 Políticas

Medios que se utilizan para alcanzar los objetivos anuales, son las directrices reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos.

1.1.8 Tipos de estrategias

Para la definición de los tipos de estrategia se utiliza un cuadro realizado por el autor Fred David en su libro.

Tabla 1-1 Estrategias

Estrategia	Definición
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización

Elaboración propia

Al mismo tiempo estos tipos de estrategia se dividen en distintas secciones:

1.1.9 Estrategias de crecimiento integrado

Permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

1.1.10 Estrategias de crecimiento intensivo

Se utilizan cuando la empresa requiere de grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de sus productos.

1.1.11 Estrategias de crecimiento diversificado

Las empresas las utilizan para aprovechar la transferencia de habilidades combinar las actividades relacionadas de cada empresa en una sola operación y disminuir costos, explotar el uso común de una marca conocida. Y elaborando con las otras empresas para crear fortalezas y capacidades.

1.1.12 Estrategias defensivas

Se utilizan en caso donde a la empresa necesita recortar gastos.

A continuación la tabla, muestra la distribución de las estrategias según diversidad.

Tabla 1-2 Clasificación de las estrategias

Calificación	Estrategias
Crecimiento diversificado	Diversificación relacionada
	Diversificación no relacionada
Crecimiento intensivo	Penetración de mercado
	Desarrollo de producto
	Desarrollo de mercado
Crecimiento integrado	Estrategia de integración hacia atrás
	Estrategia de integración hacia delante
	Estrategia de integración horizontal
Estrategias defensivas	Recorte de gastos
	Liquidación
	Desinversión

Elaboración propia

Una vez establecidos los tipos de estrategias y conceptos de la administración estratégica, se definirá el modelo seleccionado a utilizar durante este proyecto.

1.2 Modelo integral para la formulación de estrategias

Este modelo tiene la particularidad de poder integrar las diferentes técnicas de formulación de estrategias, permitiendo así una mayor rapidez para la elección de la misma, es por ende que este modelo se utilizara durante todo este proyecto.

Las herramientas que presenta este modelo son aplicables a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño y tipo, y permite al estratega identificar, evaluar y elegir las estrategias.

Este modelo tiene 3 etapas importantes, cada una con sus sub modelos de recopilación de información y análisis necesarios para el estudio, estas son:

1.2.1 Etapa de insumo

Es donde se resume la información básica necesaria para formular estrategias por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC).

a) Matriz EFE: La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

b) Matriz EFI: es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

c) Perfil Competitivo (MPC): identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra.

1.2.2 Etapa de adecuación

Esta se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, o matriz de crecimiento-participación), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la estrategia principal.

- a) Matriz FODA: Esta matriz permite a los directivos y estrategas identificar las de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación, ya que permite determinar las estrategias a utilizar.
- b) PEYEA: La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.
- c) BCG: Representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria.
- Interrogantes o incógnitas: Las divisiones del cuadrante I tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento
 - Estrellas: Los negocios que se ubican en el cuadrante II (estrellas) representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa
 - Vacas lecheras (o vacas de dinero): Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de vacas lecheras porque generan más efectivo del que necesitan, así que frecuentemente se les debe “ordeñar”.

- Perros: Las divisiones de la organización que se ubican en el cuadrante IV tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo; son los perros en la cartera de la empresa.

El principal beneficio de la matriz BCG es que resalta la importancia del flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización.

a) IE: La matriz interna-externa (IE) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas.

b) Matriz de la estrategia principal: Se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento del mercado (o industria). Cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento. En cada cuadrante de la matriz se enumeran —en orden de relevancia— las estrategias adecuadas para la organización.

1.2.3 Etapa de decisión

En ella se comprende una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE: La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación

que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. En otras palabras, el conjunto de las matrices mencionadas con anterioridad la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos que son críticos para el éxito.

1.3 Síntesis

Con toda la información recopilada y todos los conceptos a utilizar a lo largo de este proyecto, se puede decir que la dirección estratégica es la base de este estudio, donde, gracias a ella se podrán identificar, establecer, informar y seleccionar la o las estrategias necesarias para lograr un crecimiento importante de esta empresa.

Aplicando el modelo del autor Fred David de dirección estratégica, es que este proyecto tendrá como resultado una serie de estrategias a presentar al dueño y gerente de esta empresa y este deberá tomar la decisión de cual tomar. Cada una de las opciones viene con el estudio necesario para llegar a esa conclusión.

2 CAPITULO II ANTECEDENTES

2.1 Antecedentes Generales

Razón Social	: Gerardo Humberto Godoy Cabello.
Dirección	: Líbano 694, Población Villa Hermosa, Viña del Mar.
Rut	: 9.318.360-6.
Giro	: Compra venta de maderas y virutas, transporte de carga por carretera.
Tipo	: Primera categoría, persona natural

2.1.1 Historia

Esta empresa, comenzó con el dueño trabajando de independiente manejando camiones, debido al gusto que él tenía por estos automóviles, al mismo tiempo que trabajaba compro una camioneta que decidió arreglar por hobby, estando trabajando de independiente para una empresa constructora y con la camioneta restaurada, luego de que la obra termino decidió dar el paso de comenzar su propio negocio y con la ayuda de algunos datos que le entregaron cercanos tiempo anterior (y que no había querido tomar) un día en el año 1989 decidió ir en la camioneta y comprar viruta, en ese momento se dio cuenta que tenía una posibilidad de emprender, debido a que encontró clientes de manera rápida y que necesitaban de manera constante este producto, a medida que fue ganando clientes y aumentando sus utilidades fue comprando y cambiando sus vehículos para poder ampliar el mercado, siempre con la persistencia de querer mejorar,

en el año formalizo su empresa ante el SII y luego de un año se dirigió a microempresa donde pudo obtener beneficios para poder renovar su camión y ampliar su negocio, siendo estos últimos años los mejores de su empresa.

2.1.2 Organización

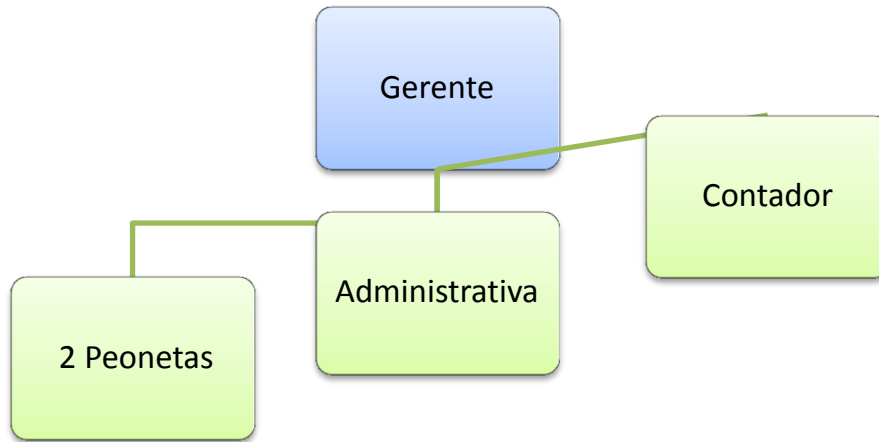
En la actualidad la empresa posee 4 trabajadores, incluido el dueño y externamente un contador a cargo de toda la parte tributaria.

Administrativa: A cargo de la facturación, documentos a entregar al contador, tramites varios y nexos entre algunos clientes y el dueño.

Peoneta: Ayudante del dueño quien maneja el camión, ambos cargan y descargan la viruta en las, y hacen las entregas a los clientes.

Gerente: Realiza junto con el peoneta la parte operacional de la empresa, donde van a comprar la viruta, la cargan descargan y entregan a los clientes, además de cerrar tratos y estar en constante comunicación con su administrativa.

Ilustración 2-1 Organigrama



Elaboración propia

2.1.3 Proceso

El proceso de esta empresa, debido a su tamaño y naturaleza no es muy largo, se basa principalmente en la venta de los productos, compra en las barracas, carga y descarga y entrega al cliente.

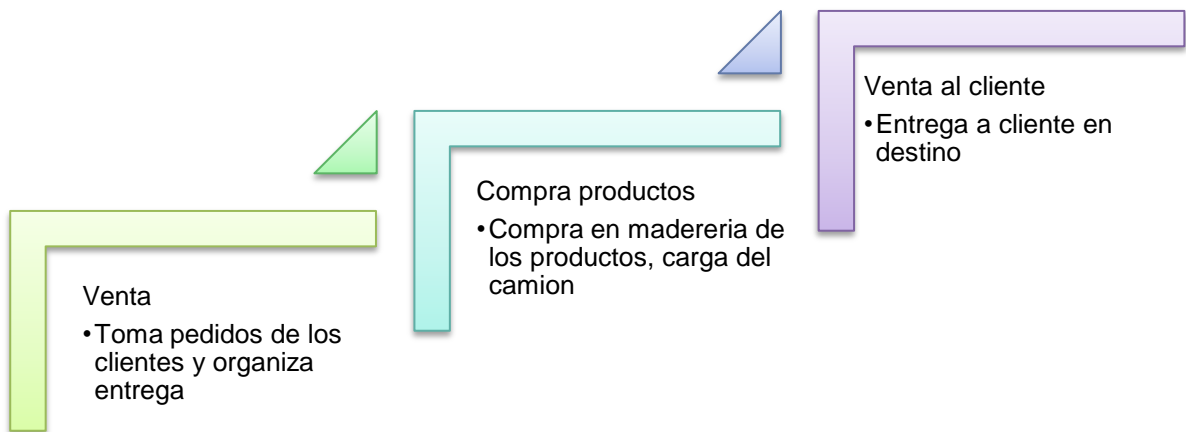
Venta: En esta etapa del proceso se toman los pedidos de los clientes, lo que se hace telefónicamente y de forma directa con el jefe y dueño de esta empresa, en general las ventas están calendarizadas, pero otras surgen de manera espontanea

Compra de productos: En esta etapa el dueño junto al peoneta acuden a las barracas para comprar los pedidos solicitados, además de en algunos casos embalar estos productos en sacos según el pedido.

Aquí se distribuyen según el pedido, en camionadas o sacos para entregar a los clientes.

Entrega: En esta etapa el dueño y peoneta entregan el pedido a los clientes

Ilustración 2-2 Producción



Elaboración propia

2.1.4 Productos y precios

Esta empresa vende productos relacionados con la madera, en específico.

Viruta: Es un fragmento de material residual con forma de lámina curvada o espiral que se extrae mediante un cepillo u otras herramientas, tales como brocas, al realizar trabajos de cepillado, desbastado o perforación, sobre madera o metales. Se suele considerar un residuo de las industrias madereras o del metal; no obstante tiene variadas aplicaciones.

Aserrín: Es el desperdicio del proceso de serrado de la madera, como el que se produce en un aserradero.

A este material, que en principio es un residuo o desecho de las labores de corte de la madera, se le han buscado destinos diferentes con el paso del tiempo.

Tabla 2-1 Precios Virutrans

Producto	Saco	Camionada
Aserrín	\$2500 5 Kilos	\$160.000
Viruta	\$2500 10 Kilos	\$160.000

Elaboración propia

2.1.5 Clientes, proveedores y competidores

A) Clientes: En la actualidad, los principales clientes, son empresas del sporting de viña, dedicado a la carrera de caballos, donde el aserrín y viruta que ofrece la empresa se utiliza para el cuidado de los caballos que compiten y por ende solicitan un tipo especial, proporcionado por Virutrans.

Tabla 2-2 Clientes

Clientes	José Álvarez	Granadilla Country Club de Campo	Enrique Laguna	Sergio Inda	Luis Salinas
	Juan Verse	Francisco Hernández	Willy Mancilla	Agrícola Sumaya	Oswaldo Urbina
	Julia Bersu	Gabriel Reyes	Humberto Vera	Automotora Match	Genaro Covarrubias
	Carlos Vázquez	Rodrigo Viejo	Inés Mafú	Oscar Vega	Vega Luis Catena
		Sporting.			José Leiva
	Juan García	Gringa Limache	Luis Rojas	Guillermo Pérez	Jorge Araneda

Elaboración propia

B) Proveedores: Entre los proveedores encontramos principales barracas de la región, tales como:

Tabla 2-3 Proveedores

Proveedores	Maderera Viña del Mar	Maderas Tunquen
	Madera Chile	Maderas Purén
	Forestal Placilla	Maderera Las Tablas
	Maderas Mena	Madera Bernal
	Dimasa Maderas	Maderas EL GITANO

Elaboración propia

C) Competidores: En el análisis actual de la empresa solo existen dos competidores directos, que sin embargo no alcanzan los mismos clientes y sectores que Virutrans.

Tabla 2-4 Competidores

Competidores	Eduardo Hernández	Luis Valdivia
--------------	-------------------	---------------

Elaboración propia

2.1.6 Promoción

El actual método de promoción de la empresa, consiste en promocionar los productos con los actuales clientes y ellos den su recomendación, es decir marketing boca a boca.

Además de salir en búsqueda independiente pasando por distintas tiendas de mascotas, negocios, construcciones, casas independientes y empresas que necesiten de ellos.

No posee un método establecido, ya que en la actualidad no tienen página web, ni recursos de marketing como las tarjetas de presentación, uniformes u otros.

2.2 Características de la Industria

2.2.1 Industria de sub productos de madera.

La industria forestal genera una amplia gama de productos cuyos usos satisfacen las necesidades más elementales de la sociedad.

Los principales productos derivados de la madera, son los siguientes:

1. La madera aserrada: Obtenida luego de cortar los árboles cosechados en tablas de diferentes dimensiones. Corresponde a un producto final, pero también se puede re manufacturar, para obtener madera elaborada y molduras, entre otros.

2. Los tableros y chapas: Se dividen en tres categorías:

- Los contrachapados o terciados, obtenidos a partir de troncos que se debobinan (1) y transforman en láminas que luego son pegadas, prensadas y lijadas.
- Los tableros de fibras, se obtienen aplicando calor y/o presión a una base de fibra lignocelulósica, el proceso de fabricación y cohesión se produce por las propias sustancias de la madera.
- Los tableros de partículas están compuestos de partículas de madera (aserrín, viruta y similares) unidas entre sí mediante un adhesivo. Su uso más frecuente es en construcción como revestimiento de tabiques, muros y pisos en zonas secas.

3. Las astillas de madera: Obtenidas ya sea como subproductos de los procesos de aserrado y contrachapado, o como resultado del picado de trozos en plantas astilladoras, que luego son usadas para la elaboración de tableros, celulosa y como combustible.

4. La celulosa: Surge del proceso de separar la celulosa de otros elementos presentes en la madera, como lignina, hemicelulosa, resinas, ceras y grasas. Para ello, las astillas pasan a un proceso de digestión, donde se les aplican altas presiones, formando una pasta que es sometida a varios lavados y secados posteriores. La pulpa resultante se distribuye formando láminas que pasan por distintos procesos de finalización. Según el uso que tenga el producto final, la celulosa puede ser blanqueada o no blanqueada.

5. Celulosa blanqueada: Se obtiene tras separarla de la lignina. Es la materia prima para producir papel más blanco. El papel blanco es el tipo de papel más demandado en el mundo, tanto por sus favorables características para la impresión y escritura como también para uso de papeles domésticos.

6. Celulosa no blanqueada o cruda: Proviene normalmente de madera de Pino. La celulosa cruda no se somete a un proceso de blanqueo y se utiliza principalmente en la fabricación de embalajes, papeles para bolsas y de envolver (2).

7. Biomasa: Materia orgánica de origen vegetal o animal, incluyendo los desechos orgánicos y residuos de los procesos de la fabricación de madera, los cuales son aprovechados por la industria forestal para generar energía.

8. Otros productos madereros son: Madera elaborada, cepillada, molduras sólidas y de fibra, muebles de madera, puertas, ventanas, marcos de puertas y ventanas, papeles, cartones y sus derivados.

9. Productos forestales no madereros (PFNM): Corresponde a productos no derivados de la madera, pero que se obtienen a partir del recurso forestal, tales como frutos, musgos, hongos, mimbre, o corteza, que si bien se comercializan tanto en Chile como en el extranjero, su producción es menos relevante en el conjunto del sector.

Como se mencionó con anterioridad los productos que vende Virutrans están en la categoría de madera aserrada.

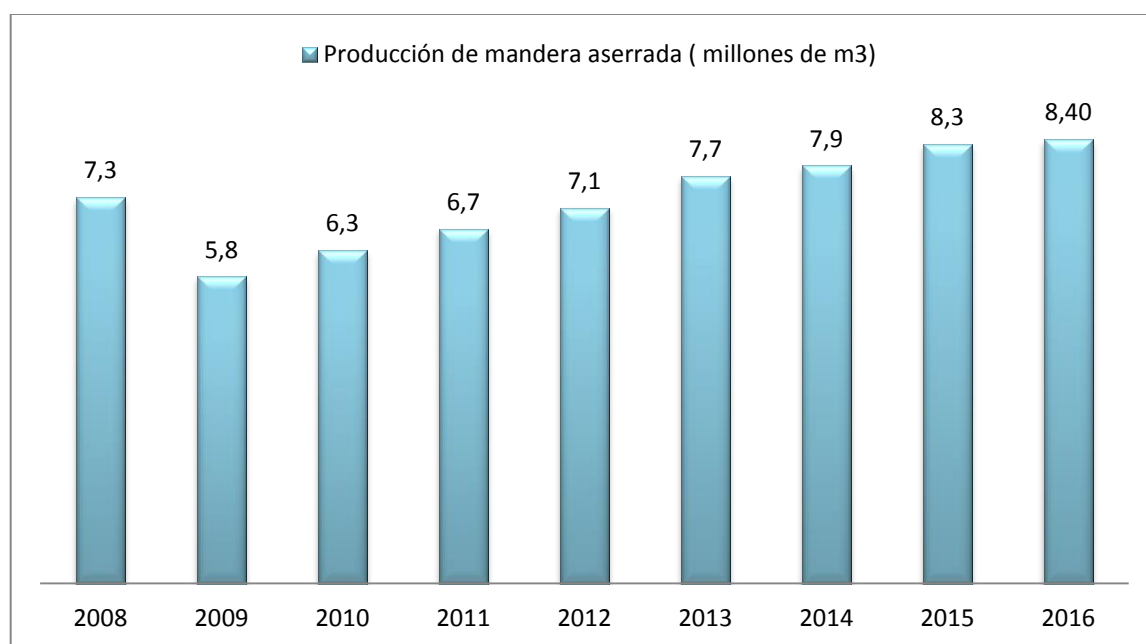
Según estudios del INFOR (Instituto forestal de Chile) en el boletín de diciembre 2017, la producción de madera aserrada durante el año 2016 alcanzó los 8.455.111 m³, un aumento del 1% respecto al año 2015 continuando con el crecimiento sostenido que se venía registrando en los últimos 6 años, pero aún por debajo de la cifra récord de producción alcanzada en el 2006.

La principal región productora de madera aserrada continúa siendo la Región del Biobío, con un 51,4% del total producido por el país; le siguen en importancia las regiones del Maule, Araucanía y Los Ríos, con participaciones de 23,8%; 12,1% y 7,3% respectivamente.

Como se mencionó anteriormente, la principal región productora de madera aserrada continúa siendo la Región del Biobío, con un 51,4% del total producido

por el país; le siguen en importancia las regiones del Maule, Araucanía y Los Ríos, con participaciones de 23,8%; 12,1% y 7,3% respectivamente. Si se observa las cifras de los últimos 30 años, la Región del Biobío siempre ha concentrado más del 50% de la producción nacional de madera aserrada, con participaciones que alcanzaron un peak en la década del 2000 cuando superaron el 60%. Sin embargo, la producción de madera aserrada de la Región del Maule es la que ha mostrado el crecimiento más importante y sostenido, desde participaciones en torno al 13% a principios del período, al actual 23,8%, con un crecimiento de 1,5% en la producción de madera aserrada respecto del año 2015.

Ilustración 2-3 Producción de madera aserrada



INFOR boletín N°160 Dic 2017

2.2.2 Destino de la producción

Durante el año 2016, el 68,7% de la producción de madera aserrada se destinó en primera instancia al mercado interno, mientras que el restante 31,3% (2.646 miles de m³) se exportó.

2.2.3 Capacidad máxima de producción de madera aserrada

Durante el año 2016, a nivel nacional la industria del aserrío utilizó el 86% de su capacidad instalada de producción a un turno (9,85 millones de metros cúbicos), sin embargo, hay que tener presente que todos los aserraderos grandes y varios de los medianos trabajan a dos turnos e incluso hay uno con tres turnos. Por esta razón, al hacer la comparación a nivel regional, hay regiones donde la producción es superior a la capacidad y la tasa de operación excede el 100%. En el 2016 esto ocurrió en las regiones del Biobío (102%) y Los Ríos (118%). A continuación se sitúan la Región del Maule (74%) y la Región de la Araucanía (77%). En el otro extremo, destaca la tasa de solo 27% en los aserraderos de la Región Metropolitana y de 26% en la Región de Aysén.

2.2.4 Industria en la V región.

La región de Valparaíso, se sitúa un bajo número de aserraderos en comparación con otras regiones, con solo un 1,8%, siendo el segundo más bajo después de la RM.

La capacidad productiva existente en la región, es de 92.105 m³, sin embargo solo se utiliza el 39% de esta capacidad.

Tabla 2-5 Producción, capacidad instalada y porcentaje de utilización según región.

Región	Producción (m ³)	Capacidad instalada	Utilización de la capacidad instalada (%)
Total	8.455.111	9.851.996	86
V	32.664	92.105	39
VI	213.735	416.033	51
VII	2.013.620	2.722.572	74
VIII	4.346.749	4.164.202	102
IX	1.022.230	1.387.771	77
X	160.426	400.272	41
XI	8.746	34.275	26
XII	33.303	78.334	41
RM	515	2.671	27
XIV	620.108	553.523	118

Elaboración propia

2.3 Síntesis

De acuerdo a lo estudiado se refleja que la industria de la viruta en el país ha ido en crecimiento, si bien, la región de Valparaíso no es uno de los primeros

exponentes de esta industria, el crecimiento la beneficia, gracias a la capacidad instalada que en estos momentos se encuentra sin utilizar, permitiendo así que las empresas no deban invertir en mayores costos con el aumento de los clientes y la demanda.

La industria de la viruta es amplia y por ende permite una mayor movilidad por distintos nichos de mercado con diversos productos que ofrecer.

La empresa Virutrans se encuentra en potencial crecimiento gracias al aumento del mercado y la amplia cartera de proveedores que ha ido creciendo con el pasar de los años.

2.4 Modelo de Fred David

2.4.1 Presentación

Modelo integral para la formulación de estrategias

El modelo de que plantea Fred David para la formulación e implementación de una estrategia para una empresa, se basa en 3 etapas, cada una de ellas provee a los estrategas la información necesaria para finalmente poder formular e implementar una estrategia para la empresa acorde a sus necesidades.

Estas tres etapas son: 1 Etapa de insumos, donde se resume la información básica para formular estrategias; 2 etapa de adecuación, esta fase se concentra en adecuar la información de la etapa 1 y generar distintas alternativas de estrategias factibles para implementar en la empresa; 3 etapa de decisión, en esta etapa el estratega resume todo lo estudiado en las etapas anteriores , utilizando la MCPE donde puede evaluar objetivamente la información y plantear una estrategia a implementar en la empresa.

El análisis de cada división ofrece una base para identificar, evaluar y elegir entre varias estrategias alternativas susceptibles de ser implementadas.

Para el correcto análisis de este modelo, en el capítulo número dos se desarrollara el análisis PEST para identificar los factores externos y el análisis de cadena de valor para identificar los factores internos de la empresa.

2.5 Análisis PEST

Se identificara el análisis del entorno y con ello los factores externos que afectan a la empresa y su funcionamiento.

Tabla 2-6 Análisis PEST

Tecnología	Impacto	
Nuevos productos y desarrollos	+	Al haber mayor conciencia ecológica y nuevas tecnologías se generan nuevos usos y productos en base a la madera aserrada y sus subproductos.
Cambios en internet y móvil	+	Al existir cambios en los métodos de internet y servicios móviles se abre nuevas técnicas de venta, software asociado a esta.
Gasto gubernamental en investigación	0	Es una variable positiva que puede abrir las puertas a nuevos negocios y usos del producto, como también puede cerrar por ende se mantiene neutro.
Política	Impacto	
Legislación en pymes	+	El interés del estado por apoyar emprendimientos y hacer crecer la industria permite una mayor oportunidad de financiamiento
Leyes de protección al empleo	0	Al ser una empresa pequeña y con una cantidad de trabajadores las últimas leyes laborales no han afectado en gran manera el funcionamiento de esta, manteniendo siempre una buena relación laboral.
Estabilidad política	0	Durante el funcionamiento de la empresa y la negociación con diversos clientes la política en general no ha sido una dificultad a la hora de generar nuevos contratos
Nuevas métodos de ecología	+	El aumento del interés por generar productos más sustentables y ecológicos ha logrado una mayor diversidad de utilidad al producto que se ofrece.
Modas	0	Por lo general este factor no afecta en gran medida el funcionamiento de la empresa, ya que se trabaja con clientes antiguos, sin embargo se desea abrir las puertas a nuevos clientes por lo tanto dejaremos esta variable como neutra y a medida que se desarrolle se le otorgara o no otro impacto
Cultural	Impacto	
Demografía, tasa de crecimiento de la población , distribución de edad	+	Según los resultados del censo 2017, entre la edad de 19 a 59 años, es la población predominante de la ciudad con un total de 997.742 personas. Dicha información es un efecto positivo para la futura implementación de nuevos productos, usos y tecnologías relacionadas con el negocio.
Económicas	Impacto	
Crecimiento anual de la industria	+	En el año 2016 la industria de madera aserrada aumento un 3,6% anual , aumentando 1% la producción de la misma en el país demostrando un crecimiento sostenido en los últimos 6 años
Desempleo	0	Esta variable no ha generado repercusión en el negocio, ya que en general se trabaja con grandes empresas.
Tasa de interés	-	En abril las tasas de interés de los créditos de consumo y comercio exterior presentaron valores mayores a los del mes previo: 2,2 y 3,2% (marzo: 2,9 y 3,0%), respectivamente. Por lo que la empresa tendrá que esperar una tasa de interés más conveniente para poder invertir nuevamente.

Elaboración propia

2.6 Análisis de la cadena de valor

Para identificar los principales factores internos que afectan el funcionamiento de la empresa y su relevancia dentro de esta, se analiza la cadena de valor.

Tabla 2-7 Análisis cadena de valor

Actividades Secundarias	Infraestructura de la empresa	La empresa no posee la infraestructura necesaria.			
	Gestión de recursos humanos	Buen clima laboral, los trabajadores se sienten parte de la empresa	Buena relación con los proveedores	Administración poco sólida	
	Desarrollo de tecnología	Actualización de vehículos de la empresa			
	Compras	Organización de compras de materiales para el almacenamiento y, los productos necesarios para cubrir la demanda			
Actividades Primarias	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios post ventas
	Compra de productos	Recepción de productos	Distribución de productos al consumidor	La empresa no posee marketing digital	No existe post-venta
	Recepción	Almacenamiento			

Elaboración propia

Tabla 2-8 Análisis de la cadena de valor

	Atributo	
Infraestructura		
La empresa no posee la infraestructura necesaria	-	Al no tener la infraestructura necesaria se hace más difícil mantener stock para la entrega de productos en casos de emergencia o disminuir los tiempos de espera de lo clientes, aumentando así la satisfacción de ellos
Gestión de RR.HH.	Atributo	
Buen clima laboral	+	La buena comunicación entre el gerente y sus colaboradores el ambiente de la empresa es grato y el trabajador fluye de mejor manera
Buena relación con los proveedores	+	Al tener buena relación con proveedores el poder de negociación del gerente aumenta y permite obtener contratos favorables
Administración poco solida	-	Dificulta los procesos de facturación, contratos y operacionales y las compras
Desarrollo de tecnología	Atributo	
Actualización de vehículos de la empresa	+	En los últimos dos años se ha hecho acreedora de dos vehículos aumentando de esa manera la productividad y disminuyendo los tiempos de entrega.
Compras	-	La administración es la encargada de llevar las compras y organización de productos, al ser poco sólida y no tener la infraestructura necesaria para almacenar se ha dificultado en algunas oportunidades las entregas de productos a los clientes.

Elaboración propia

2.7 Análisis FODA

En base a los análisis realizados con anterioridad, donde se identifican los principales factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la empresa, es que se realiza el análisis FODA lo que permitirá visualizar la posición actual de la empresa tanto interna como externamente.

Tabla 2-9 Análisis FODA

Oportunidades	Fortalezas
Baja competencia directa. Crecimiento anual de la industria 3,6%.	Buen clima laboral. Aumento de ingresos
Aumento de clientes. Inversión.	Buena relación con proveedores. Actualización de vehículos de la empresa. Disminución en tiempos de entrega a 1 días.
Amenazas	Debilidades
Interés de nuevos competidores por ingresar al mercado. Pedidos esporádicos.	La empresa no posee marketing digital. No hay inversión en publicidad.
Venta directa de proveedores a potenciales clientes.	Administración poco sólida. Falta de infraestructura.

Elaboración propia

2.8 Síntesis

De acuerdo a lo estudiado en el capítulo II es en la etapa de insumos, donde se obtiene y analiza la información necesaria para poder tomar la decisión correcta respecto a que línea va a seguir la empresa para mantenerse activa en el mercado y es lo que se realizó con el fin de poder desarrollar las matrices necesarias en el capítulo III.

3 CAPITULO III DESARROLLO DEL MODELO

3.1 Etapa de insumos

En esta etapa se requieren los siguientes antecedentes para llevar a cabo la mejor elección de estrategia para le empresa.

3.1.1 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos, en ella se detalla las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en la actualidad.

Tabla 3-1 Matriz EFE

Variable entorno	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Baja competencia directa	0.09	1	0.09
2. Crecimiento anual de la industria 3,6%	0.3	4	1.2
3. Aumento de clientes	0.2	3	0.6
4. Aumento de inversión del estado en PYMES	0.06	1	0.06
Amenazas			
1. Interés de nuevos competidores por ingresar al mercado	0.05	1	0.05
2. Pedidos esporádicos	0.2	2	0.4
3. Venta directa de proveedores a potenciales clientes	0.1	1	0.1
Total	1.0		2,5

Elaboración propia

Según el análisis de la matriz EFE la empresa en estos momentos se encuentra utilizando estrategias que la mantienen dentro del promedio ponderado, respondiendo de manera eficaz a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

3.1.2 Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos, es la síntesis de la auditoría interna de la empresa, nos permite formular las estrategias y constituir una base, evaluando las fortalezas y debilidades de esta.

Tabla 3-2 Matriz EFI

Variable entorno	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Buen clima laboral	0.1	4	0.4
2. Aumento de ingresos	0.2	4	0.8
3. Buena relación con proveedores	0.05	3	0.15
4. Actualización de vehículos de la empresa	0.08	3	0.24
5. Disminución en tiempos de entrega a 1 día	0.07	4	0.28
Debilidades			
1. La empresa no posee marketing digital	0.1	1	0.1
2. No hay inversión en publicidad	0.1	1	0.1
3. Administración poco sólida	0.2	1	0.2
4. Falta de infraestructura	0.1	2	0.2
Total	1		2,47

Elaboración propia

En la matriz EFI con un resultado de puntuación ponderada de 2,47, se refleja que la empresa posee debilidades internas que no le permiten sobresalir en el mercado o expandirse aún más. Por lo tanto es necesario mejorar la administración, operación y procedimientos actuales.

3.1.3 Matriz de perfil competitivo MPC

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la compañía, permitirá visualizar que tan competitiva es la empresa en el mercado en comparación con sus competidores.

Dónde:

- C: Calificación
- P.P: Puntuación ponderada

Tabla 3-3 Matriz MPC

Factor	Ponderación	Eduardo Hernández		Luis Valdivia		Virutrans	
		C	P.P	C	P.P	C	P.P
Calidad de los productos	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Conocimiento de la industria	0,2	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Lealtad del cliente	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45
Publicidad	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Administración	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Participación de mercado	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2
Competitividad de precios	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Control de proveedores	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45
Total	1		2,1		1,45		2,8

Elaboración propia

3.2 Etapa de adecuación

3.2.1 Análisis FODA

Tabla 3-4 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Buen clima laboral F2 Aumento de ingresos F3 Buena relación con proveedores F4 Actualización de vehículos de la empresa F5 Disminución en tiempos de entrega a 1 día	D1 Falta de infraestructura D2 Administración poco solida D3 No hay inversión en publicidad D4 La empresa no posee marketing digital
Oportunidades	FO	DO
O1 Baja competencia directa	E1 Aumentar atención a clientes personalizada (post venta) (F1;F2;O3)	E6 Aumentar atención a clientes personalizada (post venta) (D2;O2;O3)
O2 Crecimiento anual de la industria 3,6%	E2 Invertir en nuevos procesos, tecnología e infraestructura (F4;O2;O4)	E7 Invertir en nuevos procesos, tecnología e infraestructura (D1;O2;O4)
O3 Aumento de clientes	E3 Contratación de personal para cubrir nuevas exigencias del mercado (F5;O2;O3)	
O4 Inversión		
Amenazas	FA	DA
A1 Interés de nuevos competidores por ingresar al mercado	E4 Aumentar atención a clientes personalizada (post venta)(F1;F2;A2)	E8 Invertir en nuevos procesos, tecnología e infraestructura (D1;A1;A2)
A2 Pedidos esporádicos	E5 Fidelización de proveedores (F3;A3)	E9 Aumentar publicidad y canales de venta (D3;D4;O1;O2;O3)
A3 Venta directa de proveedores a potenciales clientes		

Elaboración propia

3.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

Este modelo permite situar a la empresa en modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para la organización.

Tabla 3-5 Análisis PEYEA

Análisis interno		Análisis externo	
Fuerza Financiera FF		Estabilidad del entorno EE	
Liquidez	5	Crecimiento de la industria	-2
Inversión	3	Rango de precios	-3
Promedio	4	Promedio	-2,5
Ventaja competitiva VC		Fuerza de la industria FI	
Participación de mercado	-2	Productividad	6
Control sobre proveedores	-2	Estabilidad	6
Lealtad del cliente	-5	Amplio mercado	5
Promedio	-3	Promedio	5,7

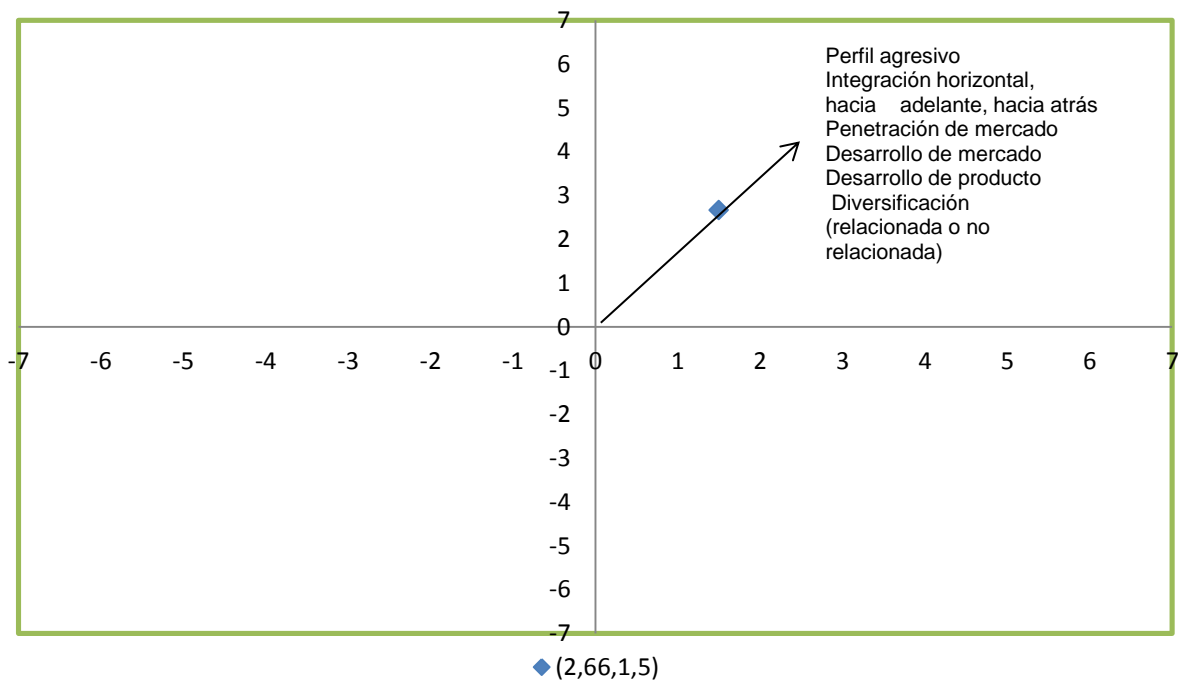
Elaboración propia

Coordenadas de vector direccional:

$$\text{Eje x} = -2,5 + (+4) = 1,5$$

$$\text{Eje y} = -3 + (+5,66) = 2,66$$

Ilustración 3-1 Matriz PEYEA



Elaboración propia

Perfil agresivo: Una empresa con fortalezas en finanzas y logra tener importantes ventajas competitivas en la industria estable y en crecimiento.

3.2.3 Matriz del Boston Consulting Group BCG

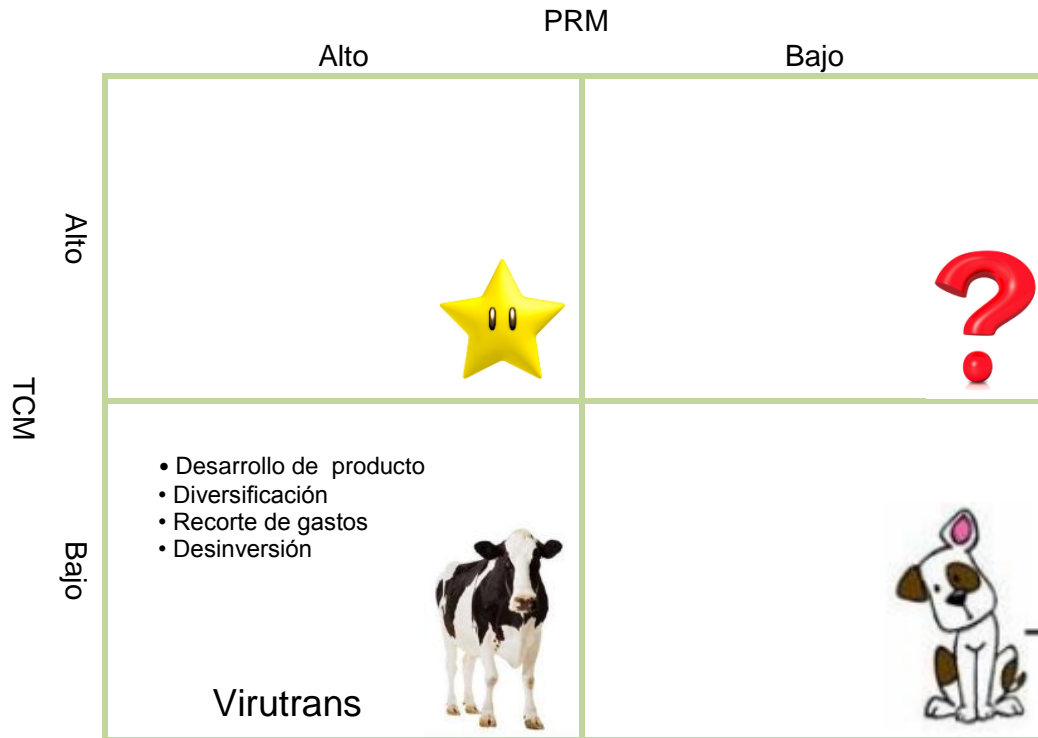
La matriz BCG permite determinar qué tipo de empresa tenemos a la actualidad y cuáles podrían ser las estrategias para mejorar.

Como no se cuenta con la información cuantitativa relevante para realizar la matriz BCG según las utilidades de las empresas y la industria, es que para este análisis se utilizaran las características cualitativas de cada empresa para posicionarlas en la BCG.

Participación relativa de mercado :En cuanto a Virutrans y al estudio realizado con anterioridad, se establece como empresa líder del mercado debido a que es el que más ventas, clientes, producto y crecimiento tiene en la región de Valparaíso.

Tasa de crecimiento del mercado: La mercado donde Virutrans compite ha crecido un 3,6% respecto del año 2017 con el 2016. Este dato es relevante para establecer la posición de Virutrans respecto al mercado y sus competidores.

Ilustración 3-2 Matriz BCG



Elaboración propia

El análisis muestra que la empresa Virutrans se encuentra en el cuadrante vaca, con un nivel de crecimiento de mercado bajo (3,6%) y una participación de mercado alta.

Este cuadrante se caracteriza por tener un mayor flujo de dinero, generando flujo de efectivo, lo que permite a la empresa poder invertir en la consolidación de sus productos o de los nuevos productos que se puedan generar para crecer en la industria.

3.2.4 Matriz interna – externa IE

Para esta matriz se requieren calcular las ponderaciones de la matriz EFI Y EFE, de acuerdo a esto se posiciona en la Matriz IE que permite evaluar qué tipo de estrategias son necesarias para, mejorar la organización.

En el eje x de la matriz IE, es el puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera como fuerte. De manera similar pero sobre el eje y, un puntaje total ponderado de EFE de 1.0 a 1.99 se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 alto. (David, 2013)

Se divide en tres regiones principales,

División 1: está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que está en posición de crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos.

División 2: Corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto.

División 3: Está compuesta por las casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la cosecha o la desinversión.

En base al estudio realizado con anterioridad los puntajes de Virutrans son:

EFE: Eje x: 2,47

EFI : Eje y: 2,5

Y se encuentra situado en la división 2, por lo tanto la posición en la que se encuentra es la de conservar y mantener, teniendo como principales estrategias la penetración de mercado y desarrollo de producto.

Ilustración 3-3 Matriz IE

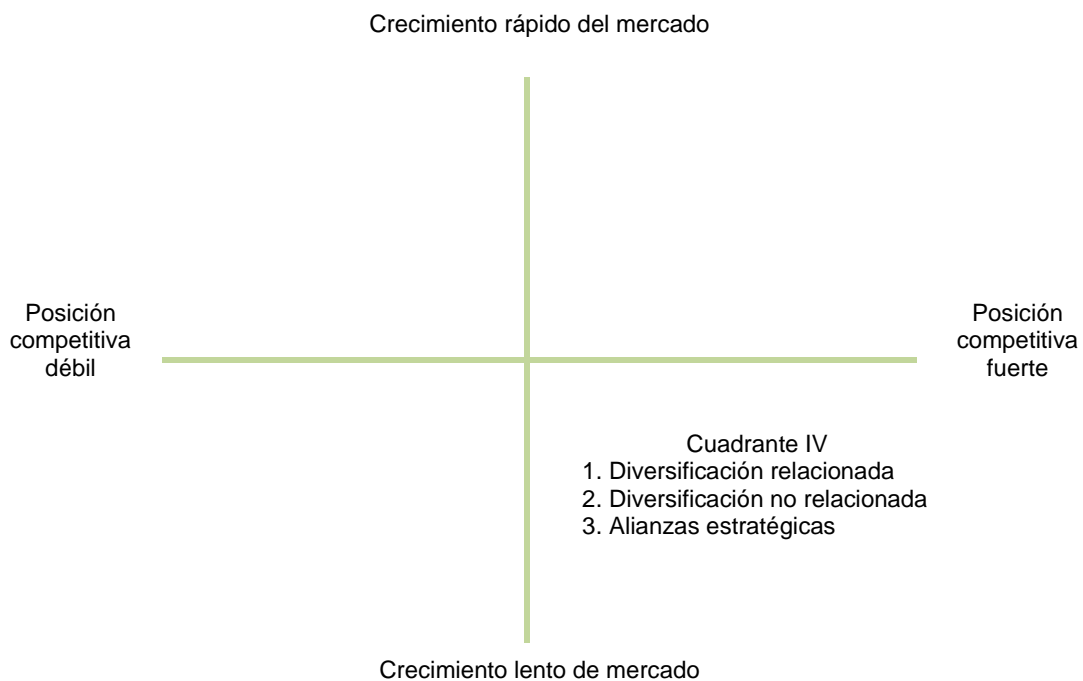
	4	3	2
	Fuerte	Promedio	Débil
Alto	I	II	III
Medio	IV	Penetración de mercado Desarrollo de producto	VI
Bajo	VII	V	IX
	1	2	3

Elaboración propia

3.2.5 Matriz de estrategia principal MGE

Al igual que la matriz IE, esta requiere del desarrollo de otras matrices, en este caso PEYEA, FODA, BCG e IE, esta matriz ubica el resultado en un cuadrante que muestra las principales estrategias según el crecimiento del mercado y la posición competitiva.

Ilustración 3-4 Matriz de estrategia principal



Elaboración propia

Tomando en cuenta que la matriz de estrategia principal se basa en dos matrices realizadas con anterioridad, donde la matriz BCG establece el crecimiento de mercado y la matriz MPC la posición competitiva.

En este caso la empresa se sitúa en un crecimiento bajo del mercado y una posición competitiva fuerte, por ende Virutrans se establece en el cuadrante IV, teniendo como principales estrategias:

1. Diversificación relacionada
2. Diversificación no relacionada
3. Alianzas estratégicas.

Este cuadrante, al igual que la matriz BCG, se caracteriza por tener altos niveles de flujo de efectivo y crecimiento limitado.

3.3 Síntesis

En la síntesis de este capítulo se utilizara una tabla donde están las matrices desarrolladas y sus estrategias según cada uno de ellas.

Tabla 3-6 Síntesis etapa de conciliación

	FODA	PEYEA	BCG	IE	MGE	Σ	
E1	✓	✓				2	Integración hacia adelante
E2	✓					2	Integración hacia atrás
E3	✓	✓				2	Integración horizontal
E4	✓	✓		✓		3	Penetración de mercado
E5	✓	✓		✓		3	Desarrollo de mercado
E6	✓	✓	✓			3	Desarrollo de producto
E7			✓		✓	2	Diversificación relacionada
E8			✓		✓	2	Diversificación no relacionada
E9						0	Recorte de gastos
E10			✓			1	Desinversión

Elaboración propia

De acuerdo a la tabla comparativa de estrategias de cada una de las matrices realizadas, podemos identificar las más relevantes, de esta manera son las principales opciones para la empresa Virutrans y se analizarán con detalle en la etapa de decisión y conclusión.

3.4 Etapa de decisión

3.4.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica utiliza todas las matrices presentadas para hacer el análisis final y tomar la decisión de cual estrategia escoger.

Para realizar la matriz MPCE es necesario evaluar la información y los factores claves otorgados en el capítulo II más las estrategias elegidas en el capítulo III , en base a esto se califican las principales estrategias a seguir, de acuerdo a las necesidades de la empresa, las principales estrategias son:

- Desarrollo de producto.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado

De esta manera nuestras estrategias a analizar son:

- Estrategia N° 1 *“Desarrollar nuevos productos acorde a la materia prima existente”*.
- *Estrategias N°2 “Crear una estrategia de marketing”*.
- Estrategia N°3 *“Cubrir nuevas áreas geográficas con los productos de Virutrans”*.

A dichas estrategias se les otorgaran ponderaciones y resultados de los factores internos y externos de los análisis EFE y EFI.

Tabla 3-7 Matriz MCPE

Factores clave	Ponderación	Estrategias					
		Cubrir nuevas áreas geográficas con los productos de Virutrans		Desarrollar nuevos productos acorde a la materia prima existente		Crear una estrategia de marketing	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
<i>Fortalezas</i>							
Buen clima laboral	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Aumento de ingresos	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Buena relación con proveedores	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05
Actualización de vehículos de la empresa	0,08	0	0	0	0	0	0
Disminución en tiempos de entrega a 1 día.	0,07	0	0	0	0	0	0
<i>Debilidades</i>							
La empresa no posee marketing digital	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
No hay inversión en publicidad	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Administración poco solida	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Falta de infraestructura	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Total	1,00		1,90		2,85		2,55
<i>Oportunidades</i>							
Baja competencia directa	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Crecimiento anual de la industria 3,6%	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Aumento de clientes	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Aumento de inversión del estado en PYMES	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18
<i>Amenazas</i>							
Interés de nuevos competidores por ingresar al mercado	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Pedidos esporádicos	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Venta directa de proveedores a potenciales clientes	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1
Total	1,00		2,99		3,50		2,25
Gran total	2		4,89		6,35		4,80

Elaboración propia

3.5 Síntesis

De acuerdo a los resultados de la matriz MPCE en la tabla 4-1 se llega a la conclusión que la principal estrategia a seguir que beneficiaría el crecimiento, y la posición competitiva de la empresa es la estrategia N° 2 “*Desarrollar nuevos productos acorde a la materia prima existente*” con un puntaje total de 6,35, vs 4,89 y 4,80 respectivamente.

3.6 Hallazgos del análisis

Si bien Fred David menciona el modelo como algo fundamental para la elección de la estrategia, también indica que se deben incluir los aspectos culturales y conductuales de la empresa, junto con la lógica y la cooperación de los colaboradores de la empresa, utilizando las matrices y sus resultados cualitativos y cuantitativos como apoyo y guía para la elección de la mejor estrategia para la empresa.

En base a los estudios y análisis realizados durante el capítulo III, y el desarrollo de cada una de las matrices que incorpora el modelo de Fred David, y los objetivos planteados a comienzo de esta tesis, la estrategia ideal para el crecimiento y consolidación de Virutrans en la industria aserradera y maderera de la región es “Desarrollo de Producto”.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz FODA, la estrategia correspondiente a desarrollo de producto es “Invertir en nuevos procesos, tecnología e infraestructura”.

Con la elección de esta estrategia se plantea una nueva mirada de la empresa, expandiendo, investigando y creando nuevos productos para los clientes actuales y potenciales, utilizando la materia prima con la que trabaja Virutrans, entre los nuevos subproductos y como forma de ejemplo se pueden realizar:

- Viruta orgánica para mascotas de hogar, tales como conejos, gatos, perros, entre otros.
- Troncos de aserrín o viruta prensada que se utilizan en el invierno para las boscas.
- Tableros de madera, se utilizan para la elaboración de muebles y objetos de carpintería.

Otro factor importante a aplicar en la elección de esta estrategia son las nuevas tecnologías, adecuando o comprando nuevas maquinarias que puedan producir los nuevos subproductos, para ello se puede optar a la inversión con capitales propios, ya que como se dijo en la BCG , Virutrans es una empresa vaca teniendo alto flujo de efectivo que le permitirá implementar esta estrategia , o acudiendo a los fondos concursables de apoyo a las PYMES que el estado proporciona de forma anual para los emprendedores o microempresarios que deseen consolidar su microempresa.

Finalmente y de la mano de todo lo anteriormente mencionado, con la creación de nuevos subproductos, la compra o inversión en nueva maquinaria para la producción de estos, es necesario tener un espacio amplio y adecuado para realizar los nuevos procesos que Virutrans incorporara en base a la elección de estrategia, logrando tener una distribución adecuada para cada tarea a realizar, ya sea del área operativa, administrativa, logística y de almacenamiento.

CONCLUSION

Como resultado de esta investigación y usando el modelo de integración de estrategias de Fred David y su libro de administración estratégica, se obtuvieron las estrategias necesarias y las más adecuadas para la empresa Virutrans que le permitirán crecer dentro de la industria.

El objetivo principal planteado *“Proponer estrategias para la empresa “Virutrans”* se cumple al otorgarle al gerente de la empresa las 3 estrategias que el modelo arrojó como las mejores para su naturaleza. Estas tres estrategias tienen relación con nuevos productos a ofrecer, implementación de marketing y abarcando nuevas zonas geográficas para su expansión.

- Estrategia N° 1 *“Desarrollar nuevos productos acorde a la materia prima existente”*.
- *Estrategias N°2 “Crear una estrategia de marketing”*.
- Estrategia N°3 *“Cubrir nuevas áreas geográficas con los productos de Virutrans”*.

Los objetivos secundarios, se cumplen al igual que el objetivo principal, con el estudio realizado y la aplicación del modelo de forma cualitativa y cuantitativa, por lo tanto, se logra *“Desarrollar un perfil de la empresa y sus proveedores y clientes, mediante el análisis e investigación”* situando a Virutrans como una empresa fuerte en el mercado sin competidores directos, con alto flujo de efectivo y que posee proveedores y clientes fidelizados, trabajadores que se

sienten comprometidos con la empresa y ahora estrategias necesarias para su crecimiento en el mercado.

De esta manera el tercer objetivo de carácter secundario también se cumple de forma efectiva donde el estudio puede *“Diseñar una estrategia para implementar en la empresa “Virutrans”.*

BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, K. y. (s.f.). *Fundamentos del Marketing 6ta. Edición*. Prentice Hall.

Chandler, A. (1962). *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge.

David, F. R. (2013). *Administración estratégica*. Florence, South Carolina : Pearson Educación de México.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper Bussines.

Mintzberg, H. (1971). *Managerial Work: Analysis from Observation*.

Staron, E. y. (2007). *Fundamentos del Marketing, 4ta edicion*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.