

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL



“FORMULACION ESTRATEGICA PARA LOS NEGOCIOS DE MENOR TAMAÑO
DEL CERRO LOS PLACERES DE VALPARAISO”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Sr. Carlos Vidal Stuardo

DAVID ARIEL PULGAR ESPINOZA

VIÑA DEL MAR 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a mi profesor guía, el Sr. Carlos Vidal Stuardo, por su tiempo y dedicación aportados a esta Tesis, su vocación como profesor es digna de resaltar.

A mi Familia, por ser la base de mi aprendizaje, y participar en cada instancia de mi formación académica y profesional. Soy muy feliz de formar parte de ella y tener a cada uno de ustedes.

A la Srta. Fernanda Lorca Arancibia, por ser mi apoyo incondicional y estar siempre presente en esta etapa de mi vida. Eres la persona que me motiva a cumplir todas mis metas y anhelos, Te amo.

INDICE

Presentación	
Agradecimientos	i
Índice	ii
Resumen o Abstract	v
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Justificación	1
1.2 Delimitación y Limitaciones	2
1.3 Objetivo General	2
1.4 Objetivos Específicos	3
1.5 Preguntas de Investigación	3
CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	4
2.1 Marco Teórico	4
2.1.1 Misión y Visión	6
2.1.2 Análisis Externo	8
Análisis Competitivo: Las cinco Fuerzas de Porter	9
Matriz de Evaluación de Factores Externos	15

2.1.3 Análisis Interno	17
Matriz de Evaluación de Factores Internos	17
2.1.4 Análisis y elección de la estrategia	19
Matriz FODA	20
Matriz IE	22
CAPITULO III: METODOLOGÍA	24
3.1 Tipo de Estudio	24
3.2 Fuentes de Información	25
3.3 Muestreo	25
3.4 Estructura de Análisis	26
DESARROLLO	28
Misión y Visión	28
Encuesta	29
Resultados Encuesta	37
Modelo Cinco Fuerzas de Porter	55
Matriz EFE	63

Matriz EFI	65
Matriz FODA	67
Matriz IE	70
Interpretación de los Resultados	71
CONCLUSIÓN	73
Bibliografía	75
Anexos	76

RESUMEN

En el presente trabajo se dará a conocer la situación en que se encuentran los negocios de menor tamaño ubicados en el Cerro Los Placeres de Valparaíso, durante el desarrollo se realizarán análisis internos y externos de los negocios, destinados a entregar información para la formulación de estrategias. Una vez realizado este trabajo se entregarán lineamientos a seguir, lo que permitirá la elección de estrategias finales aplicables en común a los negocios, y que permitirá a estas microempresas defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en el sector.

ABSTRACT

In this paper we will present the situation of the small business located on the Los Placeres hill of Valparaiso, during development internal and external business analysis will be made, intended to provide information for the formulation of strategies. Once this work is delivered guidelines to follow, allowing the choice of final common strategies applicable to business, and will enable these enterprises defend against threats and seize opportunities in the sector.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Justificación

Los negocios de menor tamaño ubicados en el cerro Los Placeres de Valparaíso, son micro-emprendimientos que, además de tener un rol en la economía, son la fuente de sustento para muchas familias del sector que se dedican a la venta de productos necesarios para el diario vivir de las personas.

Los negocios de menor tamaño cumplen una tarea de distribución y cobertura para las diferentes industrias alimenticias nacionales, y satisfacen muchas de las necesidades de los clientes del sector. Estos negocios también desarrollan una importancia en el vecindario, como es el caso del crédito de confianza o fiado, sin garantías ni intereses de por medio.

Un cambio en el contexto a partir del segundo semestre del año 2014 producido por la llegada de un Supermercado al sector, podría provocar un potencial cierre en estos negocios, o bien, generar una oportunidad para crecer y mejorar, lo que traerá un impacto social de por medio, debido al gran número de familias comprometidas, en cuanto a su manera de percibir ingresos y su forma de vivir en la sociedad.

1.2 Delimitación y Limitaciones

El estudio abarcará los negocios que se encuentran en un radio de diez cuadras del Supermercado ubicado en la Avenida Manuel Antonio Matta, n° 2438, del Cerro Los Placeres de Valparaíso.

Se tomarán en cuenta las microempresas que trabajen como minimarket, bazar, botillerías, y todos aquellos que se dediquen a la venta de menestras, abarrotes y bebidas.

Se realizará un análisis estratégico, que se aplicará en común para todos los negocios y en el cuál se dará a conocer insumos estratégicos a través de un levantamiento de información. Estos insumos se utilizarán para el desarrollo de análisis internos y externos que permitirán conocer la situación de los negocios y planear la mejor opción a seguir por parte de los mismos.

1.3 Objetivo General

Formular una estrategia para hacer frente al cambio que se está produciendo en el entorno, y que permita a los negocios de menor tamaño del Cerro Los Placeres de Valparaíso aprovechar las oportunidades y/o defenderse de las amenazas que se crean con la presencia de un supermercado.

1.4 Objetivos Específicos

Clasificar los tipos de negocios existentes en el sector.

Conocer la situación estratégica actual de los negocios de menor tamaño.

Realizar un análisis interno y del entorno.

Identificar estrategias y evaluarlas.

Seleccionar una estrategia.

1.5 Preguntas de Investigación

¿Qué ventajas tienen los pequeños negocios sobre el supermercado?

¿Cuáles son los puntos más importantes a mejorar por parte de los negocios?

¿De qué manera pueden enfrentar este cambio los pequeños negocios?

¿Cómo se puede sacar provecho a la situación presentada?

¿Cuáles son las posibles estrategias a seguir por parte de los negocios?

¿Es posible mejorar la situación económica actual de estos negocios?

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

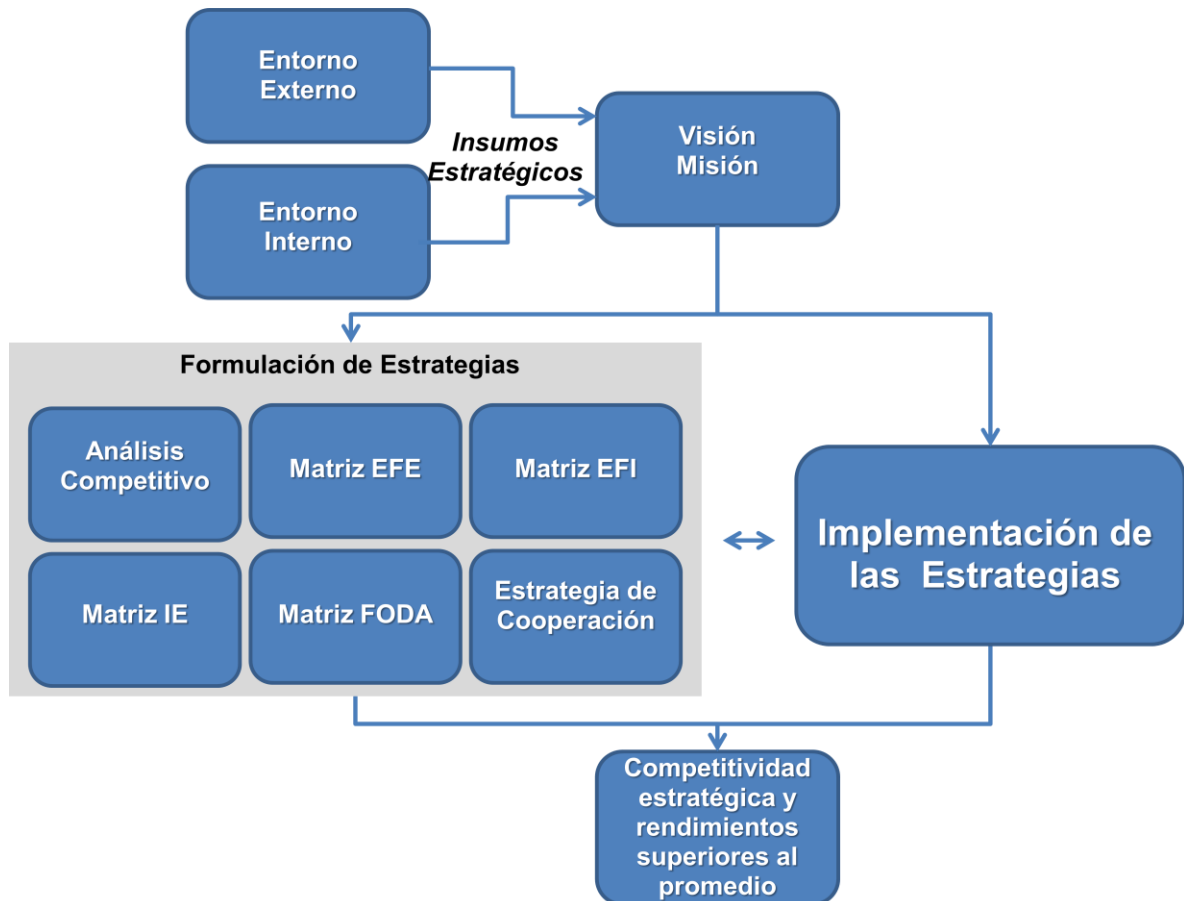
2.1 Marco Teórico

Existen diversas definiciones para el término estrategia, hay que dejar en claro que se referirá a una estrategia en el ámbito empresarial y de los negocios, en el libro Dirección estratégica, Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington (2006) señalan que:

“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

Por lo tanto, para cumplir con esta definición, se tendrá que delimitar la dirección y el alcance de los negocios del cerro, a través de la elaboración de una misión y una visión. Para poder llegar a la mejor combinación de los recursos y las competencias, se deberá investigar cuáles son los recursos y competencias que tienen los negocios pequeños y de qué manera potenciar aquellos que no están en presencia de la competencia, en este caso el Supermercado en construcción. Para descubrir estos recursos y competencias, se realizarán análisis externos e internos de los negocios, obteniendo esta información a través de encuestas que se efectuarán a los dueños de estas pequeñas empresas. Finalmente se deberá analizar y elegir la estrategia más adecuada para estos negocios, para lo cual se

utilizarán distintas herramientas para encontrar la estrategia más indicada. De esta manera, se pretende tener una estructura inicial para realizar el trabajo.



Esquema 1.1 Fuente (Administración Estratégica, Hitt, Ireland y Hoskisson)

El Esquema 1.1 muestra el orden que tendrá el presente trabajo para cumplir con su objetivo general. Con el análisis del entorno externo e interno se tendrán los insumos necesarios para poder realizar la misión y visión, y posteriormente estos mismos insumos nos ayudaran para formular estrategias que permitan dar una solución a la problemática.

2.1.1 Misión y Visión

Como primera medida, está el definir la misión y visión para los negocios, por lo tanto, se enfocará en los conceptos y herramientas necesarias para realizar estas declaraciones, presentando un marco estructural para poder desarrollarlas, el cual está extraído del libro “Conceptos de Administración Estratégica”, escrito por Fred R. David. Basándose en la Formulación estratégica que presenta este libro, se abarcará muchos de los puntos importantes para poder alcanzar los objetivos de esta investigación.

¿Qué queremos llegar a ser?

Es la pregunta elemental a la cual toda declaración de visión debe responder. Es de vital importancia para cualquier organización establecer una visión básica, sobre la cual se pondrán todos los esfuerzos para lograr alcanzar los objetivos a largo plazo. Fred R. David (2008) señala que:

“Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión”.

Por lo cual, él señala que, lo que debe establecerse en un primer lugar y antes que cualquier otra cosa, es la declaración de la visión. Para efectos de este trabajo se considera que el desarrollo de la misión y la visión se deben realizar conjuntamente. Para poder lograr una correcta visión para los negocios del cerro Los Placeres, esta tiene que ser breve, y si es posible, ser no más que una sola oración.

¿Cuál es nuestro negocio?

Peter Drucker¹ sostiene que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es igual a preguntar “¿cuál es nuestra misión?”. La declaración de la misión es una expresión prolongada del propósito de las organizaciones, diferenciándolas y distinguiéndolas así de otras empresas similares. Poder realizar una clara misión de la organización, permite establecer objetivos y formular correcta y eficazmente estrategias para los negocios. Todas las organizaciones poseen una razón de ser, independiente de que se haya puesto por escrito.

En cuanto a la investigación de este trabajo, para poder desarrollar y lograr una correcta declaración de la misión, se tendrán presente las características que esta debe tener. En un primer lugar tenemos una declaración de actitud, ya que la misión es una declaración de puntos de vista que ayuda a generar objetivos para los negocios del cerro y también estrategias alternativas y factibles, lo importante es que se logre motivar, dar una imagen, un carácter, una filosofía y una dirección general para los negocios. En segundo lugar tenemos la orientación hacia el cliente, una buena declaración de misión describe a los clientes y refleja sus expectativas. Por último la misión debe ser una declaración de política social, esto obliga a considerar las responsabilidades que tiene la organización en los consumidores, comunidades y otros grupos.

¹ Abogado y tratadista Austriaco, reconocido como el “padre de la administración moderna”, y calificado por la Harvard Business Review como “el pensador administrativo más importante de nuestro tiempo”.

Se utilizarán los siguientes componentes a modo de guía para realizar la declaración de la Misión y la Visión.

Clientes, ¿Quiénes son?

Productos y servicios, ¿Cuáles son los más importantes?

Mercados, ¿En donde se compite geográficamente?

Tecnología, ¿Se está actualizado?

Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad

Filosofía, ¿Creencias básicas, valores, prioridades éticas?

Concepto que tiene la empresa de sí misma, ¿Mayor ventaja competitiva?

Preocupación por su imagen pública, responder a preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales.

Preocupación por los empleados, ¿Empleados valiosos para la empresa?

2.1.2 Análisis externo

Continuando con la estructura de trabajo, se realizará un análisis externo, para conocer cómo están ubicados los negocios pequeños competitivamente, para lo cual se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y se desarrollará una matriz de evaluación de factores externos para conocer como están respondiendo los negocios a las oportunidades y amenazas del entorno.

Análisis competitivo: Las cinco fuerzas de Porter

Es importante indagar en el análisis competitivo de la 5 fuerzas de Porter, ya que este es muy usado por las industrias para desarrollar estrategias y así poder entrar a los diferentes sectores industriales. Es necesario destacar que la intensidad de la competencia entre las empresas es variada con respecto a una industria y otra, ya que esta es más alta en industrias con bajas ganancias. Resulta ser que a veces el efecto competitivo llega a ser demasiado brutal lo que provoca que el mercado sea muy poco atractivo desde el punto de vista para adquirir mayores utilidades. La rivalidad de las empresas que ya están en el mercado es intensa, en donde los nuevos rivales pueden entrar con una relativa facilidad en él, como es el caso de estudio en el que entra a competir el nuevo Supermercado, y los proveedores como los clientes tienen un alto poder de negociación. Porter indica que la competitividad de una industria se compone de cinco elementos importantes, los que al analizarlo nos darán la mejor estrategia para entrar en el mercado, los cuales son:

1. Rivalidad entre las empresas competidoras
2. Ingreso potencial de nuevos participantes
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos
4. Capacidad de negociación de proveedores
5. Capacidad de negociación de clientes

A continuación se analizarán cada una de las 5 fuerzas con el fin de evaluar el valor y la proyección futura que tendría una empresa en una determinada industria:

1. Rivalidad entre empresas competidoras

Esta es una de las fuerzas competitivas más importante y poderosa que posee este modelo estratégico, ya que las estrategias que utilice cada empresa solo tendrán éxito en la medida que representen una ventaja competitiva sobre las que estén utilizando las empresas que son mis rivales. Es posible que los cambios en la estrategia que está realizando una empresa, se enfrenten con movimientos de represalias por parte de la competencia, como por ejemplo la reducción de los precios, un aumento en la calidad de producto/servicio, agregar nuevas características a los productos, aumentar la publicidad y ampliar garantías.

Si se incrementa el número de competidores que se asemejan en capacidad y tamaño, la rivalidad entre las empresas también tiende a aumentar, pero la demanda por los productos que hay en la industria disminuye y los recortes de precios se comienzan a volver comunes. La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienden a cambiar de manera más fácil de marca; cuando las barreras para dejar el mercado llegan a ser altas; cuando se tienen costos fijos altos; si el producto es perecedero; si se tienen inventarios excesivos; cuando se venden productos que no se diferencian tan fácilmente; cuando existen estrategias, orígenes y cultura de las empresas rivales son muy diversos o cuando

las fusiones son muy comunes en la industria. Mientras más se intensifique la rivalidad que tienen las empresas que compiten en una misma industria, las ganancias de esta tienden a disminuir, y en algunos casos más extremos este puede llegar al punto de volverse intrínsecamente poco atractiva.

2. Ingreso potencial de nuevos participantes

Cuando las nuevas empresas pueden entrar de manera más fácil en una industria en específica, la intensidad de la competencia tiende a aumentar. A pesar de esto, se debe tener en consideración una serie de barreras que existen en el ingreso a una industria en las que se incluye la necesidad de adquirir rápidamente economías de escala, obtener tecnología y un conocimiento especializado, fuerte lealtad del consumidor, falta de experiencia en el sector, altas preferencias por las marcas de parte del cliente, necesidad de capital necesario, falta de canales de distribución, políticas reguladoras, posible falta de acceso a materias primas, contraataque por parte de empresas bien afianzadas en la industria y una posible saturación del mercado, entre otras.

A pesar de todas estas barreras y mucho más que pudieran existir en el medio, hay posibilidades de que las empresas logren ingresar en las industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos del marketing. Es por esto que el trabajo de un estratega consiste en identificar a las nuevas empresas que logran adentrarse en los mercados, estar atentos en las estrategias

de los nuevos rivales. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren en la industria es alta, las empresas que ya se encuentran establecidas tienden a fortalecer las posiciones, por lo que llevan a cabo acciones como la de reducción de los precios, extensión de garantías, ofrecer financiamientos entre otras.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En variadas industrias, es posible que las empresas compitan de manera más cercana con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. La presencia de algún producto sustituto establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores de dicho producto se cambien al producto sustituto (similar). Tales límites al precio se equiparan con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales, esta magnitud de una presión competitiva, la que se deriva del desarrollo de tales productos sustitutos, se llega a ser evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad que tienen de producción, así como también sus cifras de crecimiento de las ventas y las utilidades.

Las presiones competitivas que se ocasionan por los productos sustitutos aumenta acorde al precio relativo de tales productos disminuyen y cuando el costo de cambiarse de un producto a otro también es bajo para los consumidores. La fuerza competitiva que tienen los productos sustitutos se mide de mejor manera por la participación del mercado que esos productos logran tener, así como también por

los planes de estas empresas por aumentar la capacidad e incrementar la penetración en el mercado.

4. Capacidad de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores afecta en una industria cuando existe un gran número de proveedores, cuando existen unas pocas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar de materia prima es muy alto. Es cierto que a menudo los proveedores y productores se interesan en ayudarse mutuamente fijando precios razonables para ambos, con productos de buena calidad, desarrollo de un servicio, costos de inventarios reducidos y entregas en la fecha estipulada, así de esta manera mejoran la rentabilidad a largo plazo de los dos participantes.

Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás, y de esta manera controlar o adueñarse de los proveedoras, esta es eficaz cuando los proveedores que tiene una empresa no son del todo confiables, ya que nos implican elevados costos o no son capaces de cumplir con los requerimientos que tiene la empresa de manera reiterativa. Cuando la integración es hacia atrás, es una estrategia más utilizada entre las empresas rivales del sector, las compañías están en condiciones de negociar en términos favorables para sus proveedores.

Es más económico contratar proveedores externos de los componentes a fabricar, en donde se puedan hacer alianzas estrategias con ellos de manera de reducir

costos de inventarios y la logística del producto, acelerar la disponibilidad de estos, mejor la calidad de los componentes que se proveen y de esta manera reducir el número de defectos que estos puedan traer, y lograr grandes ahorros tanto para la empresa como para sus proveedores.

5. Capacidad de negociación de los clientes

Cuando existe un número grande de consumidores, o compran en grandes volúmenes, la capacidad de negociación de estos representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en la industria a la cual queremos ingresar. Muchas de las empresas rivales ofrecen garantías extendidas o servicios especiales para conseguir mayor lealtad de los consumidores, siempre y cuando la capacidad de negociación de estos sea considerable también. La capacidad de negociación de los clientes es alta cuando los productos que se tienen son estandarizados y no se diferencian del resto, cuando ocurre de esta manera los consumidores tendrán un mayor margen de negociación sobre el precio de venta de dicho producto, sobre la cobertura de la garantía, entre otros.

La capacidad de negociación que tengan los consumidores constituye una de las fuerzas más importante que afecta la ventaja competitiva, debemos considerar que el aumento de la capacidad de negociación de los clientes ocurre si estos pueden cambiarse a marcas de la competencia o a productos sustitutos a un precio mucho más reducido, si se sienten de manera importante para el vendedor,

si se encuentran informados acerca de los productos que se ofrecen, su precio, costos, y de esta manera decidir si quieren o no el producto y cuando hacerlo.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta es una matriz que permite a los creadores de las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, política, legal, ambiental, tecnológica y competitiva. Para poder desarrollar esta matriz será necesario seguir los siguientes pasos:

1. Se elaborará una lista de los factores externos claves, teniendo un total de 10 ó 20 factores, en los que irán incluidos tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su respectiva industria, serán mencionada las oportunidades y posteriormente las amenazas, se deberá tratar de ser lo más específico posible en el listado, de manera de utilizar porcentajes, proporciones y números que sean comparables siempre y cuando sea posible.

2. Será necesario que se le asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), esta ponderación indicará la importancia relativa que posee cada factor para tener éxito en la industria de la empresa. Es necesario destacar que las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas del negocio, pero se deberá considerar que si una amenaza es especialmente severa o peligrosa, deberá recibir una ponderación

alta. Para obtener ponderaciones apropiadas es necesario comparar competidores exitosos con los no exitosos. La suma de todas las ponderaciones deberá ser igual a 1.0.

3. Se asignará a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indicará que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, en donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= respuesta es deficiente. Las clasificaciones que se darán se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto habrá que recordar que estas clasificaciones se basan en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basarán en la industria. Hay que destacar que tanto las oportunidades como las amenazas pueden recibir clasificación de 1, 2, 3 o 4.

4. En este paso se deberá multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, y de esta manera se determinará una puntuación ponderada.

5. Se deberá sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

El número de oportunidades y amenazas que son claves para la empresa no importa en una matriz EFE. La puntuación total más alta que se puede obtener es 4.0 y la más baja es 1.0. Una puntuación ponderada promedio es de 2.5. si se obtiene una ponderación total a 4.0 esto indicará que la organización responde de

manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas que existen en la industria, es decir que las estrategias que posee la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidad que se tienen y minimizan de manera considerables los efectos adversos que puede traer una amenaza externa. Si la puntuación es total a 1.0 indicará que la empresa no está aprovechando las oportunidades que se le presentan y tampoco evitando las amenazas externas.

2.1.3 Análisis interno

Para poder realizar una auditoría interna de los negocios pequeños, será necesario recopilar cierta información que servirá para realizar una matriz de evaluación de los factores internos (EFI), esta matriz será la que se utilizará para el análisis interno de los recursos y las competencias que poseen los negocios de menor tamaño en el sector del Cerro Los Placeres.

Matriz de Evaluación de de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos resume la realización de una auditoría interna. Esta herramienta para la formulación estratégica resume y valúa las fortalezas y debilidades más relevantes en una organización y también entrega una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Es importante para esta matriz comprender bien cuáles son los factores incluidos a través de juicios

intuitivos. De manera muy parecida a la matriz EFE, esta matriz EFI se desarrollará en cinco pasos:

1. Se elaborará una lista de factores internos clave que se deben identificar en las entrevistas realizadas a los negocios estudiados, a modo de auditoría interna. Se deberá emplear un total de 10 a 20 factores internos. Primero se deben mencionar las fortalezas y después las debilidades.

2. Se asignará a cada factor una ponderación desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). Esto indicará la importancia relativa con respecto al éxito en la industria donde operan los negocios de menor tamaño. Habrá que asignar los mayores valores a aquellos factores que tienen una más alta influencia en el desempeño de los negocios.

3. Se asignará a cada factor una clasificación de 1 a 4 lo que indicará si es una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3), o una fortaleza importante (clasificación 4). Estas clasificaciones están basadas en la organización, las fortalezas deberán recibir una clasificación 3 ó 4 y las debilidades una clasificación de 1 ó 2.

4. Se multiplicará la ponderación de cada factor por su clasificación, obteniendo así un puntaje ponderado.

5. Se sumará los puntajes ponderados para cada factor, determinando el puntaje total de la organización.

Sin importar la cantidad de factores que se incluirán en la matriz, el puntaje ponderado total abarca desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Aquellos puntajes muy por debajo del promedio 2.5 están mostrando a organizaciones internamente débiles, mientras que un puntaje muy superior a 2.5 caracterizan una posición interna fuerte. Cuando un factor interno clave es tanto fortaleza como debilidad, este se debe incorporar dos veces en la matriz y asignar una ponderación y clasificación a cada una.

2.1.4 Análisis y elección de la estrategia

Se hará sumamente necesario el desarrollar una estrategia general para estos pequeños negocios. De manera de tener una estrategia común con el fin de aprovechar alguna oportunidad, o atenuar una amenaza. Si se llegaran a generar alianzas, estas permitirán a los negocios mejorar sus comunicaciones y contactos, y puede que también ayuden a minimizar sus riesgos.

Para finalizar con el marco teórico de este trabajo, se señalarán las herramientas utilizadas para ayudar al análisis y elección final de la estrategia para los negocios pequeños, para lo cual se tomaran dos matrices, en primer lugar la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), y en segundo lugar la matriz IE.

Matriz FODA

La matriz FODA o SWOT, siglas en inglés para (Strengths-weaknesses-opportunities-threat) es una herramienta muy importante de conciliación, la cual ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Se deberá tener un muy buen juicio para poder conciliar los factores claves de esta matriz.

Las estrategias FO son aquellas que emplearán las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Cuando una organización posee debilidades importantes, se esforzará en superarlas y así convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas significativas, intentará evitarlas y concentrarse en sus oportunidades.

Las estrategias DO tienen por objeto aprovechar oportunidades de manera de superar debilidades internas.

Las estrategias FA son las que utilizan las fortalezas de la organización para reducir o evitar así el efecto de una amenaza.

Las estrategias DA reducen las debilidades internas y así evitan las amenazas externas de la organización. Una empresa que posea numerosas debilidades internas y se enfrente a muchas amenazas externas se encuentra en una posición precaria.

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Figura 1.1 Fuente (Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David)

La figura 1.1 ofrece una representación esquemática de la matriz FODA, las cuatro celdas de las estrategias se desarrollarán una vez terminadas las cuatro celdas de los factores clave. Hay ocho puntos a seguir al momento de elaborar una matriz FODA, estos son:

1. Enumerar las oportunidades externas clave.
2. Enumerar las amenazas externas clave.
3. Enumerar las fortalezas internas clave.
4. Enumerar las debilidades internas clave.
5. Concertar las fortalezas con las oportunidades y colocar el resultado en las estrategias FO
6. Concertar las debilidades con las oportunidades y colocar el resultado en las estrategias DO.
7. Concertar las fortalezas con las amenazas y colocar el resultado en las estrategias FA.
8. Concertar las debilidades con las amenazas y colocar el resultado en las estrategias DA.

Matriz IE

La matriz interna-externa (IE) ubica a las organizaciones en una disposición de nueve celdas. La matriz IE se basa en dos ejes clave: las puntuaciones ponderadas totales obtenidas de la matriz EFI se ubican en el eje “x” y las puntuaciones totales de la matriz EFE se ubican en el eje “y”. En el eje “x” de la matriz IE, una puntuación total del EFI de entre 1.0 a 1.99 se considera una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 es promedio y una puntuación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. Asimismo sucede con el eje “y”, entre 1.0 y 1.99 es baja, de 2.0 a 2.99 media y de 3.0 a 4.0 es alta. Esta matriz se divide en tres regiones, las cuales contienen variadas implicaciones en la estrategia.

	Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Alta 3.0 a 4.0	I	II	III
Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI
Baja 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 1.2 Fuente (Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David)

La primera región que contiene a las celdas I, II, o IV contiene a los preceptos de “crecer y edificar”. Las estrategias intensivas o integradoras resultan más apropiadas.

La segunda región que abarca las celdas III, V, o VII pueden optar a estrategias de “mantener y conservar”, las estrategias comúnmente empleadas son la penetración de mercado y el desarrollo de producto.

La última región que contiene las celdas VI, VIII o IX, contienen el precepto de cosechar o desechar.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Estudio

El estudio será de carácter descriptivo, ya que se levantará información para dar a conocer cuál es la posición actual y cuál puede ser la situación futura de los negocios.

En consecuencia, se dará a conocer la situación actual de los pequeños negocios, sus principales fortalezas y debilidades, además de las oportunidades y amenazas que derivan del cambio en el contexto producido por la llegada del supermercado. Se realizará también una descripción del entorno y un análisis interno de los objetos de estudio.

La información se extraerá de la realidad mediante técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas), con el fin de alcanzar los objetivos del trabajo, después de una previa planeación de la investigación.

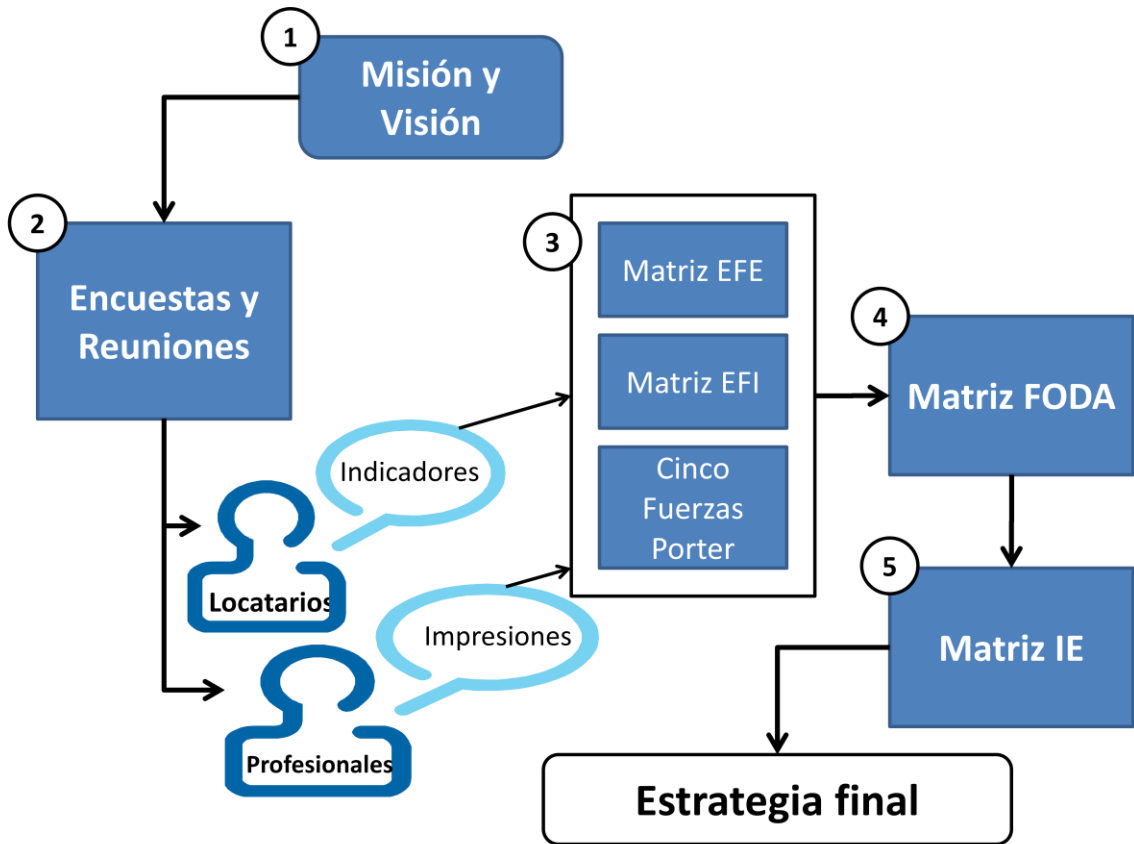
3.2 Fuentes de Información

Se trabajará con fuentes de información primarias. Por lo tanto, para poder levantar la información necesaria, se realizarán cuestionarios y encuestas a todos aquellos dueños de los negocios afectados por el estudio, y trabajadores que conozcan acerca del negocio y que nos puedan dar su impresión acerca de las principales ventajas y desventajas que para ellos conlleva un típico negocio de barrio.

3.3 Muestreo

El muestreo que se utilizará será no probabilístico. Se tomarán los negocios que estén dentro de las limitaciones del estudio, (que son cinco cuadras a la redonda del supermercado), estos se verán mayormente afectados por el cambio de contexto. Por lo tanto, se realizará un muestreo por conveniencia, de esta manera se asegurará tomar negocios de todos los tipos, asegurando así la representatividad de, botillerías, minimarket, bazar, entre otros, y comenzando por aquellos negocios en que exista mayor acceso a la información.

3.4 Estructura de análisis



Esquema 1.2 Fuente (Elaboración propia)

El esquema 1.2 muestra los pasos que se realizarán en este trabajo y que se detallan a continuación.

En primer lugar, se desarrollará una misión y una visión enfocada en el grupo completo de los negocios, ya que actualmente si alguno la tuviese sería de manera individual, mientras que en este trabajo se buscará una misión que se aplique en conjunto al grupo de negocios. Para el desarrollo de la misión, se tendrán presentes las características propias de un negocio de barrio, y se

enfocará en los puntos más relevantes para una misión, los clientes, producto, mercado y cómo sostener una posición competitiva.

En segundo lugar, se elaborarán encuestas dirigidas a los locatarios de los negocios, las preguntas se enfocarán en la búsqueda de información que sea de utilidad para las matrices que se elaborarán en los puntos siguientes. Por lo tanto, una vez realizada la encuesta, se identificarán distintos indicadores, tanto internos como externos. También se realizarán reuniones con profesionales, destinadas a obtener sus impresiones para la elaboración de las Cinco Fuerzas de Porter.

En tercer lugar, basándose en la matriz EFE se identificará Oportunidades y Amenazas, mientras que basándose en la matriz EFI, se establecerán Fortalezas y Debilidades. Paralelamente se realizará un análisis de la competencia, trabajando con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, y estableciendo importancias relativas a cada uno de los factores, con lo que se determinará el atractivo externo para los negocios.

En cuarto lugar, se elaborará una matriz FODA, con la cual se identificarán distintos tipos de estrategias.

Finalmente, se realizará una matriz IE, para identificar un tipo de estrategia, de manera que, de todas las estrategias que se definieron con anterioridad, se trabajará solamente con aquellas que cumplan con el lineamiento establecido en la matriz IE. Posteriormente se resumirán las estrategias en una gran estrategia, que será finalmente la que se formulará en este trabajo.

DESARROLLO

Misión y Visión

Misión

Microempresas dedicadas a la compra y venta de bebidas y productos de consumo habitual, a través de una atención personalizada y bajos precios dirigidos a personas de estrato social medio residentes en el Cerro Los Placeres de Valparaíso.

Visión

Llegar a ser una colectividad de microempresas de compra y venta de bebidas y abarrotes, reconocidas por su atención a los clientes, y con presencia en la ciudad de Valparaíso.

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE INDICADORES CLAVES PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE PEQUEÑOS NEGOCIOS DEL CERRO LOS PLACERES DE VALPARAISO.

Encuesta realizada a los dueños o trabajadores de los negocios, con fines netamente académicos. Se guardará debida reserva de la información obtenida, para utilizarse únicamente en el presente trabajo.

Atención al cliente:

1. ¿De qué manera se realiza la atención en el negocio?
 - a. Auto atención
 - b. Personal
 - c. Ambas

2. ¿Cuál es el horario de atención del negocio?
 - a. Mañana - Tarde (hasta las 20:00)
 - b. Tarde - Noche (12:00 en adelante)
 - c. Mañana - Tarde - Noche
3. ¿Cuántos empleados trabajan en el negocio?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4 ó más
 - e. Ninguno
4. ¿Cuáles son los medios de pago con los que se dispone?
 - a. Al contado
 - b. Redcompra
 - c. Ambos
5. ¿Ustedes FIAN mercadería a los clientes?
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Realizan cambio de productos a los clientes? (por algún problema)
 - a. Si
 - b. No
7. ¿Cuentan con algún tipo de Estacionamiento particular para los clientes?
 - a. Si
 - b. No

Productos:

8. ¿Qué tipo de productos tiene a la venta el negocio?
 - a. Abarrotes
 - b. Bazar
 - c. Botillería
 - d. Verduras/Frutas

9. ¿Realizan Ofertas con algún tipo de producto?
 - a. Si
 - b. No

10. ¿Cuáles son los productos con mayor venta?
 - a. Bebidas no alcohólicas
 - b. Bebidas alcohólicas
 - c. Alimentos perecibles
 - d. Alimentos no perecibles
 - e. Productos para el hogar

11. ¿Qué cantidad de marcas por producto ofrecen?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3 ó más

12. Dentro de cada producto, se orientan a precios:

- a. Altos
- b. Medios
- c. Bajos

13. ¿Realizan ventas al por menor o al detalle?

- a. Si
- b. No

14. ¿Ofrecen algunos de los siguientes servicios?

- a. Recargas de celulares
- b. Caja vecina
- c. Ambos
- d. Ninguno

Cualidades del Local:

15. ¿El negocio posee una bodega para los productos?

- a. Si
- b. No

16. ¿Los productos están ordenados por Categorías?

- a. Si
- b. No

17. ¿El negocio posee alguno de los siguientes sistemas de seguridad?

- a. Cámaras
- b. Alarma
- c. Ambos
- d. Ninguno

18. ¿El negocio cuenta con una máquina registradora?

- a. Si
- b. No

19. ¿El negocio tiene teléfono público?

- a. Si
- b. No

Administración del Local:

20. ¿Cómo se registra la contabilidad del negocio?

- a. Sistema Computacional
- b. Sistema Escrito

21. ¿De qué manera registran el sistema de administración de Inventario?

- a. Sistema Computacional
- b. Sistema Escrito
- c. Ninguna

22. ¿Cómo realizan las compras del negocio?

- a. Personalmente
- b. Emitiendo una Orden de Compra
- c. Ambas

23. ¿Tienen un manual de procedimientos?

- a. Si
- b. No

24. ¿El negocio posee alguno de los siguientes puntos?

- a. Misión
- b. Visión
- c. Ambos
- d. Ninguno

25. ¿Cómo realiza la promoción de su negocio?

- a. Radio
- b. Periódico
- c. Carteles - Letreros
- d. Redes Sociales
- e. No realiza promoción

26. ¿Ha asistido a alguna capacitación del Estado?

- a. Si
- b. No

Económico/Financiero:

27. ¿Cuál es el porcentaje sobre el precio de compra de sus productos?

- a. Menor al 20%
- b. 20% a 30%
- c. 30% ó más

28. ¿Realiza compras al por mayor?

- a. Si
- b. No

29. ¿El negocio posee algún crédito o subsidio del Estado?

- a. Si
- b. No

30. ¿Qué porcentaje de las ventas anuales corresponde a la deuda?

- a. Menor a 10%
- b. 10% a 30%
- c. 30% ó más
- d. No posee deudas

31. ¿De quién es la propiedad del local?

- a. Propia
- b. Arrendado
- c. De algún Familiar

32. ¿Cuál es la ganancia aproximada mensual?

- a. Menor a \$500.000
- b. \$500.000 - \$1.000.000
- c. \$1.000.000 - \$1.500.000
- d. \$1.500.000 ó más

33. ¿Posee alguna otra fuente de ingresos?

- a. Si
- b. No

34. ¿Cuál es el monto invertido en Stock?

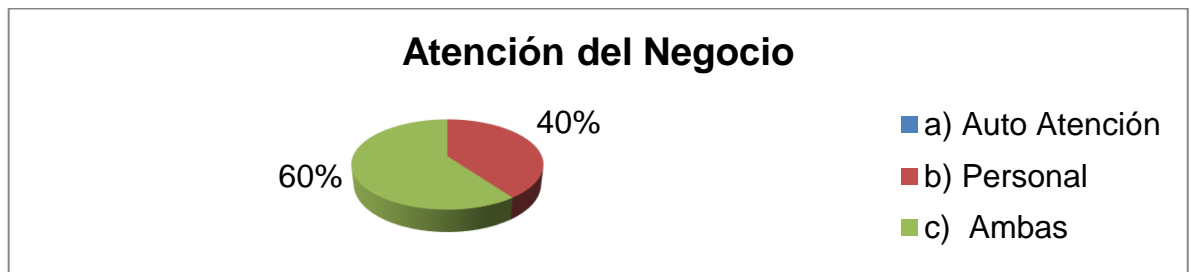
- a. Menor a \$1.000.000
- b. \$1.000.000 - \$1.500.000
- c. \$1.500.000 - \$2.000.000
- d. \$2.000.000 ó más

35. ¿Está organizado con algún otro negocio?

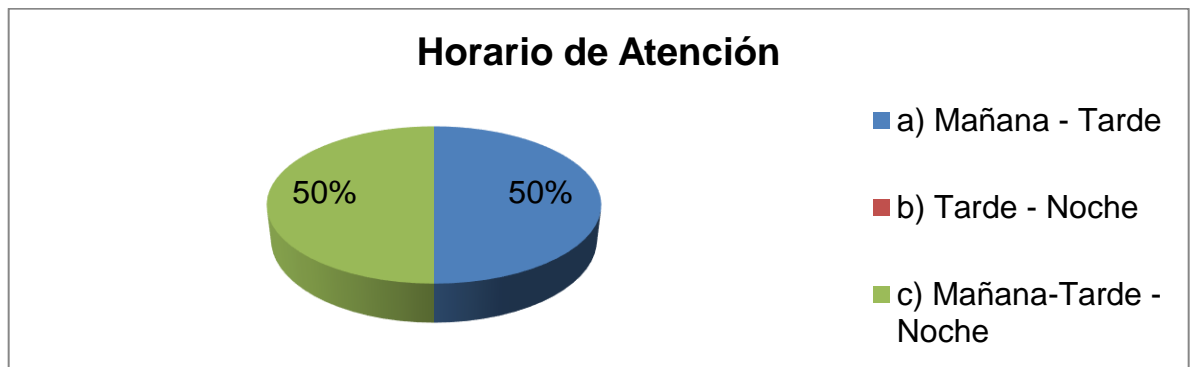
- a. 1
- b. 2 ó más
- c. Ninguno

Resultados Encuesta

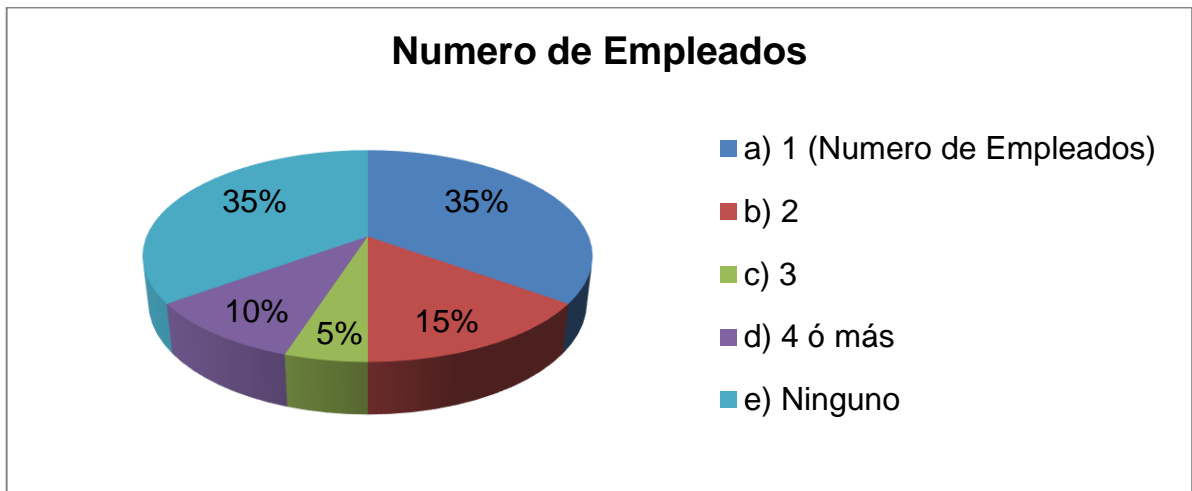
Pregunta 1	Total	%
a) Auto Atención	0	0%
b) Personal	8	40%
c) Ambas	12	60%
	20	100%



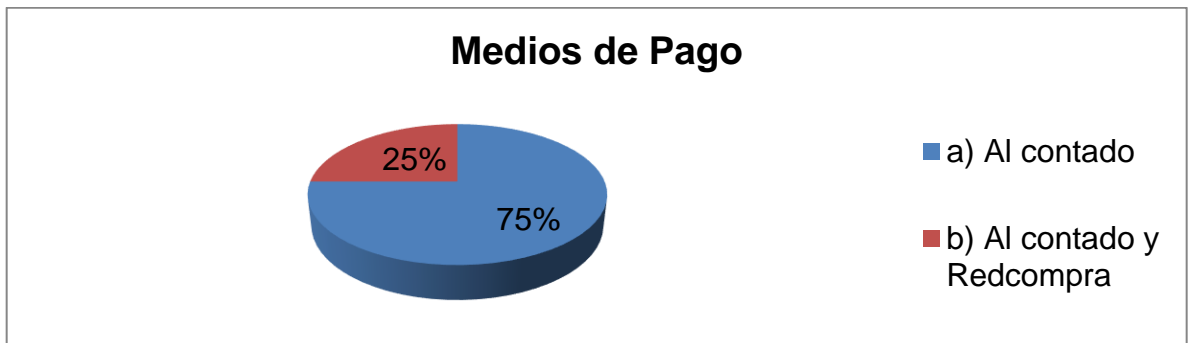
Pregunta 2	Total	%
a) Mañana - Tarde	10	50%
b) Tarde - Noche	0	0%
c) Mañana-Tarde - Noche	10	50%
	20	100%



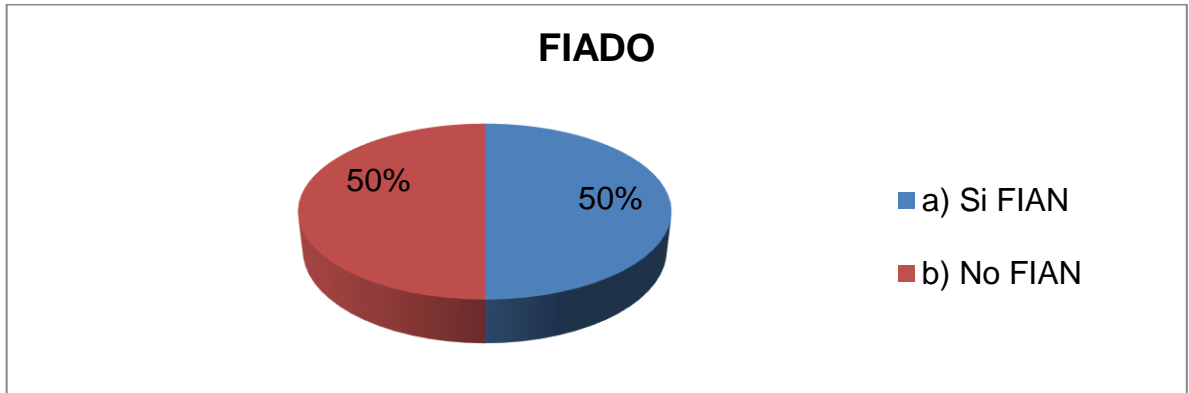
Pregunta 3	Total	%
a) 1 (Numero de Empleados)	7	35%
b) 2	3	15%
c) 3	1	5%
d) 4 ó más	2	10%
e) Ninguno	7	35%
	20	100%



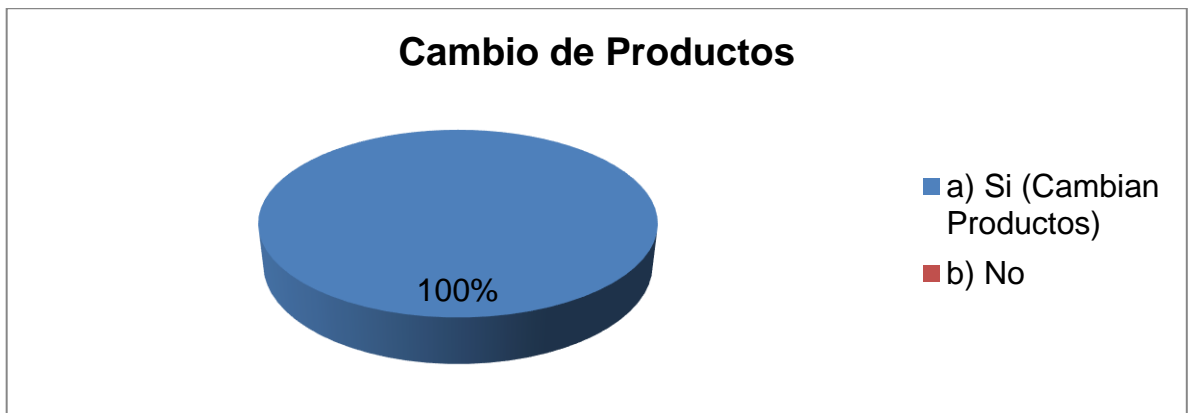
Pregunta 4	Total	%
a) Al contado	15	75%
b) Al contado y Redcompra	5	25%
	20	100%



Pregunta 5	Total	%
a) Si FIAN	10	50%
b) No FIAN	10	50%
	20	100%



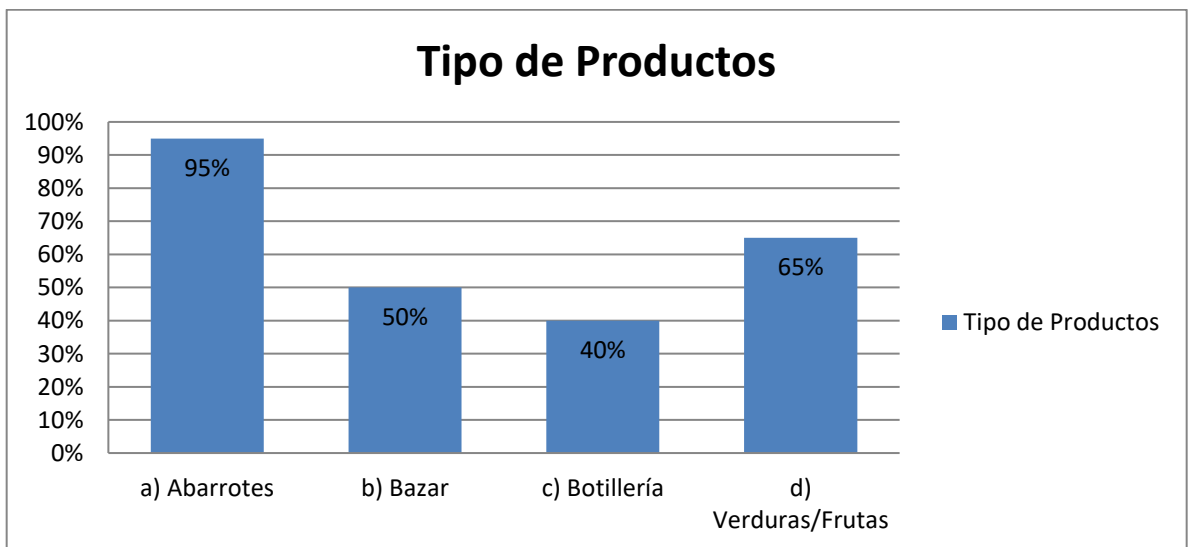
Pregunta 6	Total	%
a) Si (Cambian Productos)	20	100%
b) No	0	0%
	20	100%



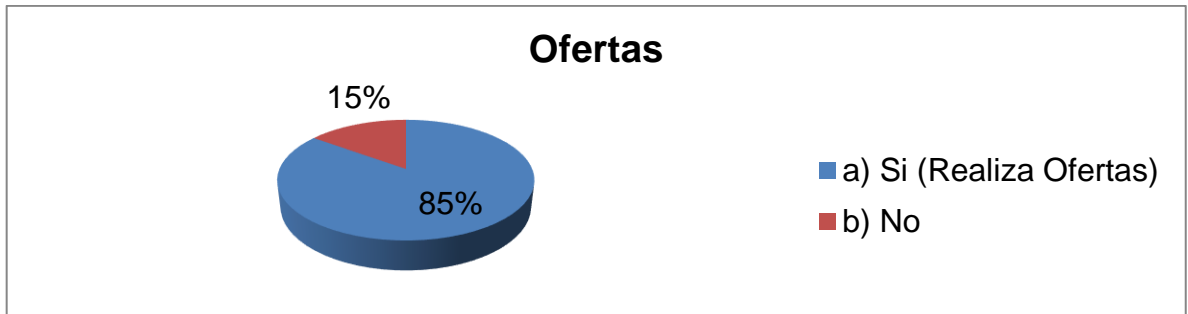
Pregunta 7	Total	%
a) Si (Estacionamiento)	1	5%
b) No	19	95%
	20	100%



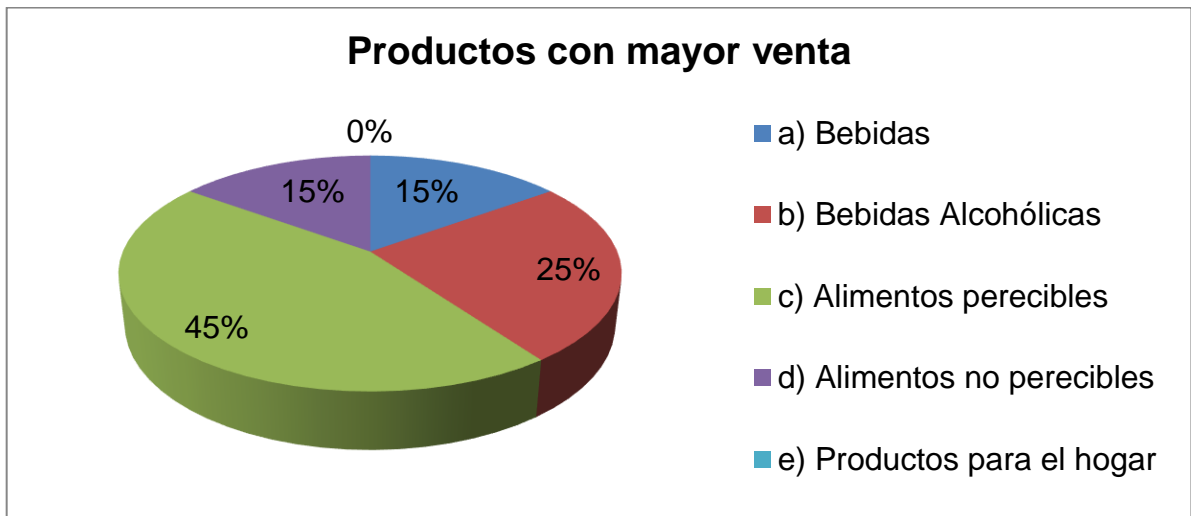
Pregunta 8	Total	%
a) Abarrotes	19	95%
b) Bazar	10	50%
c) Botillería	8	40%
d) Verduras/Frutas	13	65%
	20	100%



Pregunta 9	Total	%
a) Si (Realiza Ofertas)	17	85%
b) No	3	15%
	20	100%



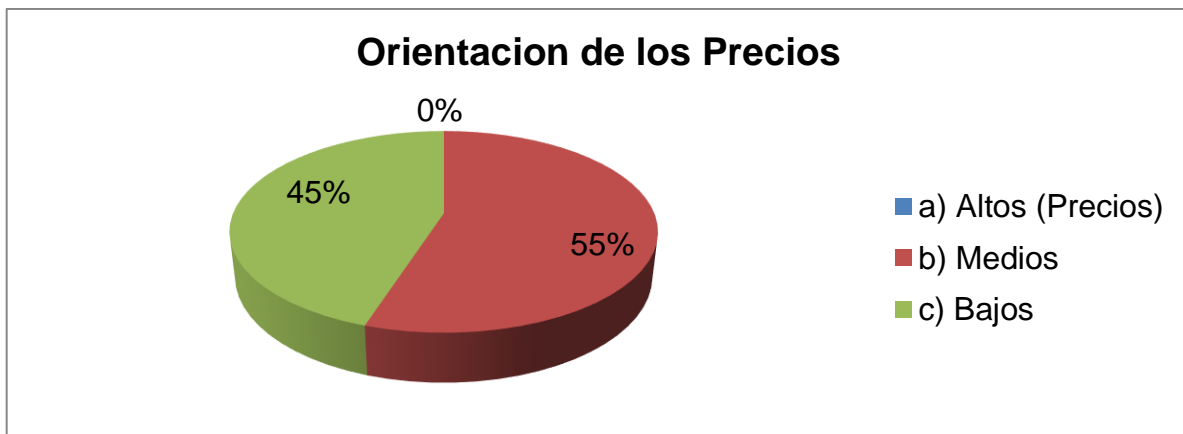
Pregunta 10	Total	%
a) Bebidas	3	15%
b) Bebidas Alcohólicas	5	25%
c) Alimentos perecibles	9	45%
d) Alimentos no perecibles	3	15%
e) Productos para el hogar	0	0%
	20	100%



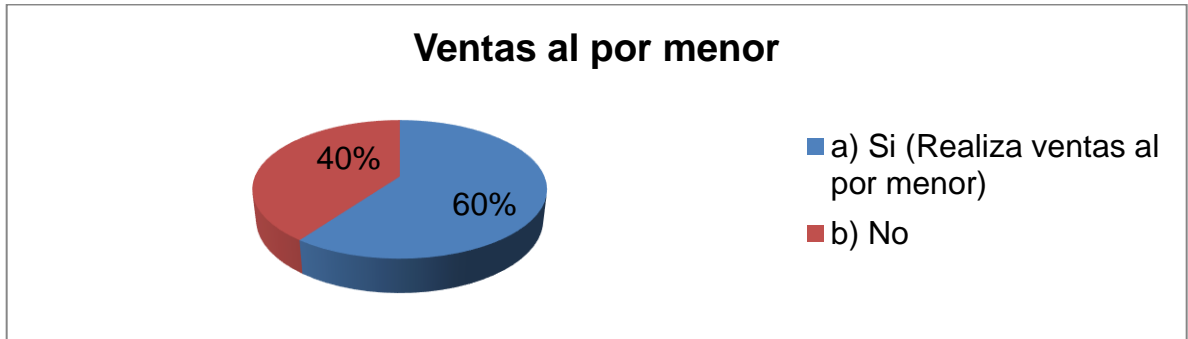
Pregunta 11	Total	%
a) 1 (Marcas por productos)	2	10%
b) 2	6	30%
c) 3 ó más	12	60%
	20	100%



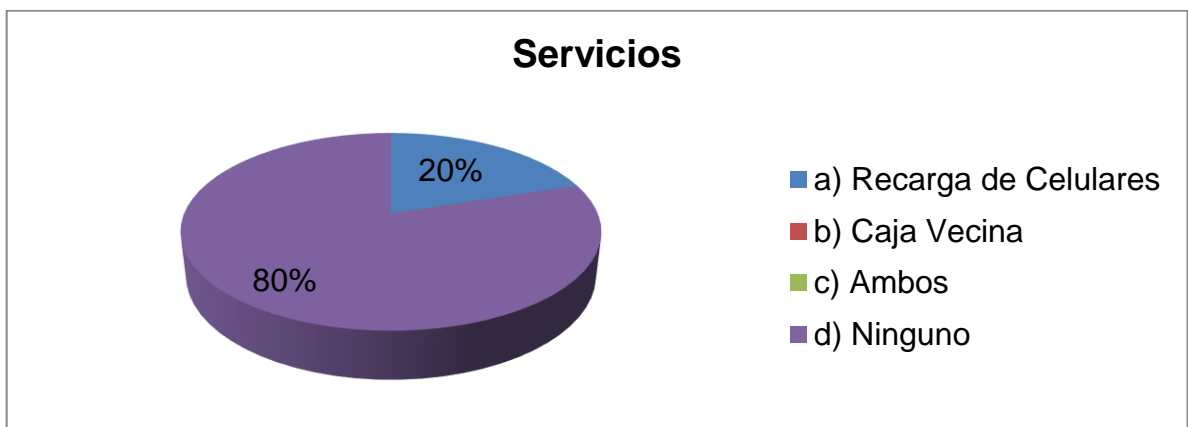
Pregunta 12	Total	%
a) Altos (Precios)	0	0%
b) Medios	11	55%
c) Bajos	9	45%
	20	100%



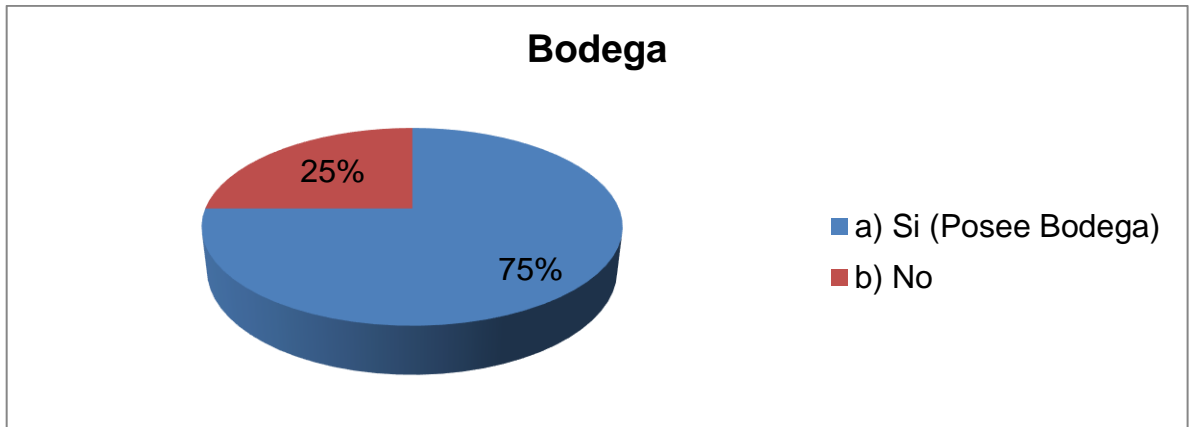
Pregunta 13	Total	%
a) Si (Realiza ventas al por menor)	12	60%
b) No	8	40%
	20	100%



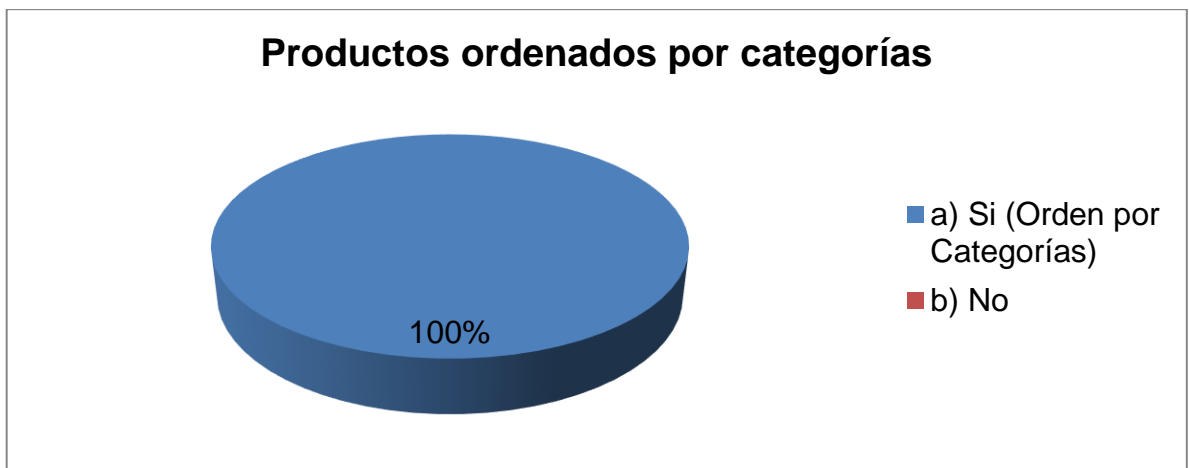
Pregunta 14	Total	%
a) Recarga de Celulares	4	20%
b) Caja Vecina	0	0%
c) Ambos	0	0%
d) Ninguno	16	80%
	20	100%



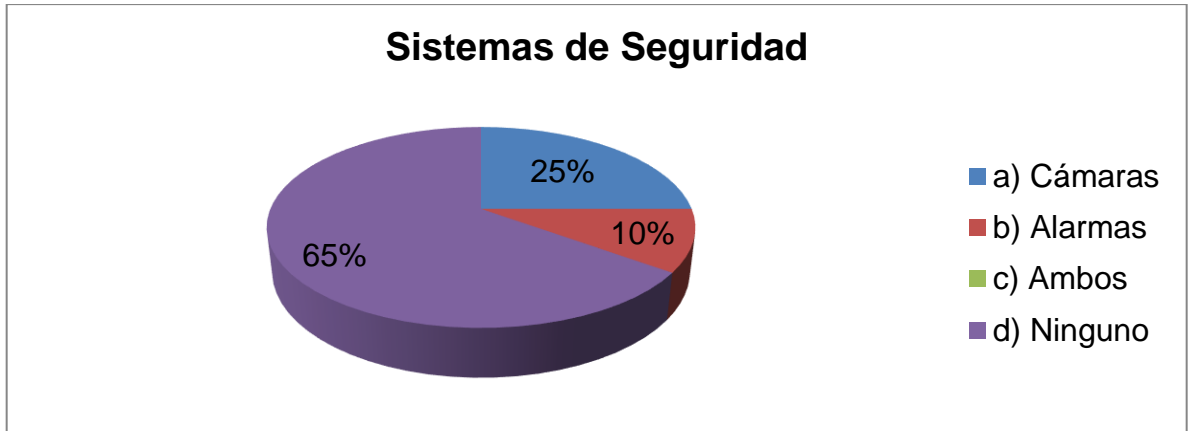
Pregunta 15	Total	%
a) Si (Posee Bodega)	15	75%
b) No	5	25%
	20	100%



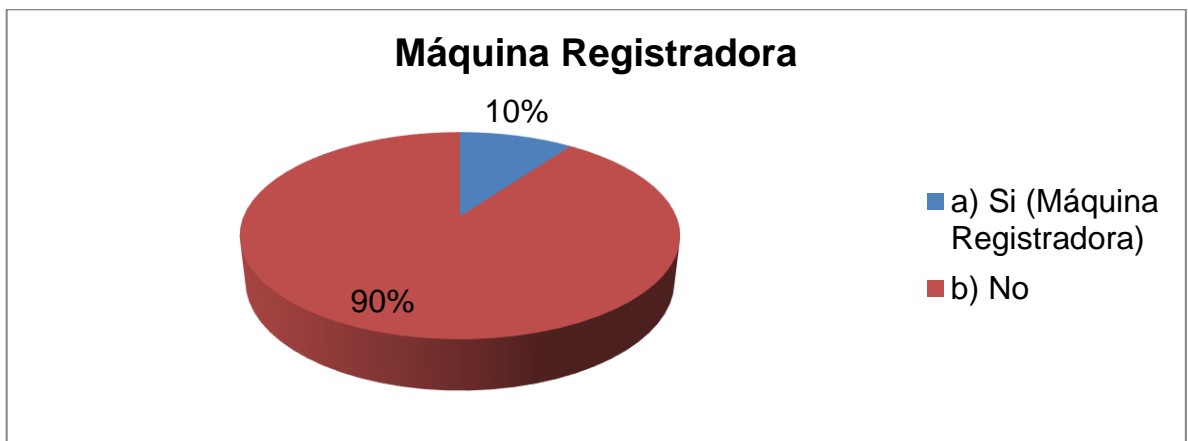
Pregunta 16	Total	%
a) Si (Orden por Categorías)	20	100%
b) No	0	0%
	20	100%



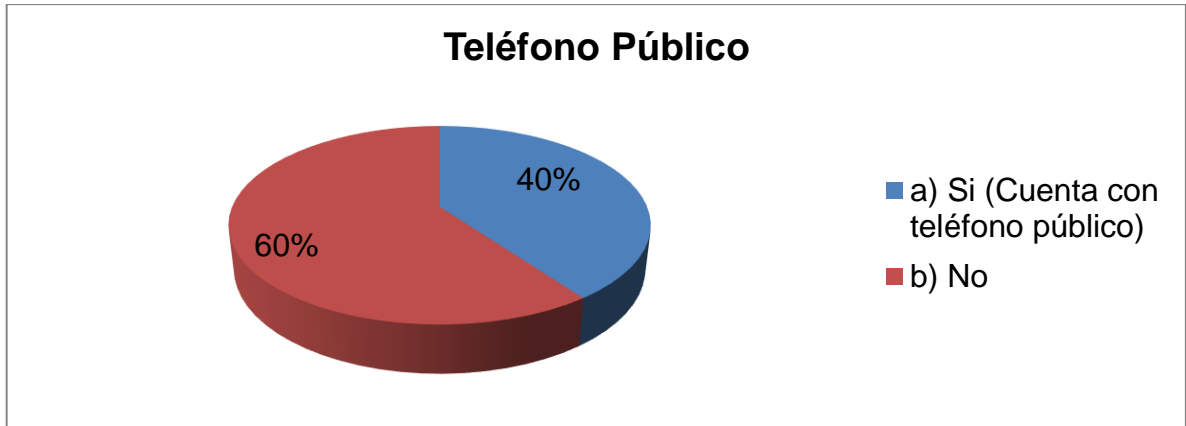
Pregunta 17	Total	%
a) Cámaras	5	25%
b) Alarmas	2	10%
c) Ambos	0	0%
d) Ninguno	13	65%
	20	100%



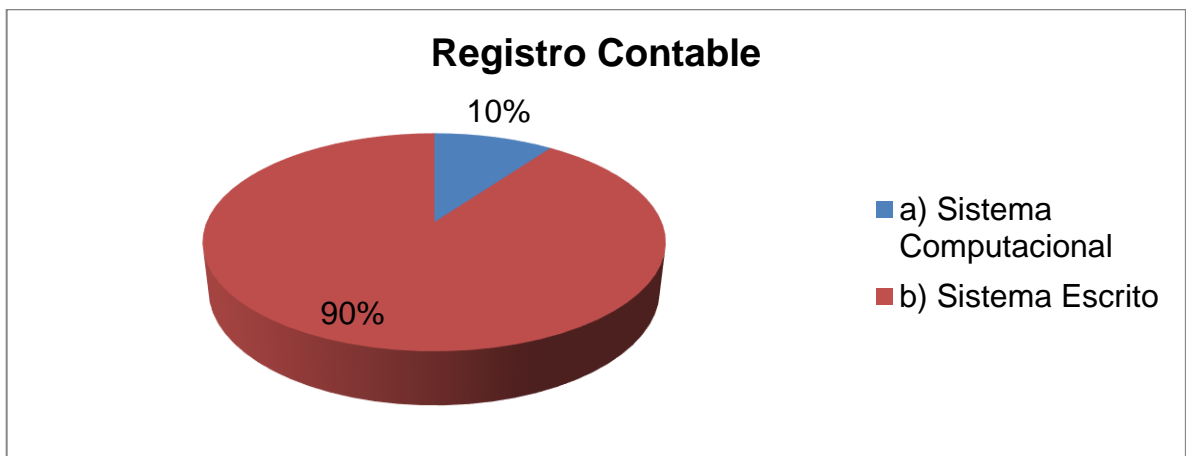
Pregunta 18	Total	%
a) Si (Máquina Registradora)	2	10%
b) No	18	90%
	20	100%



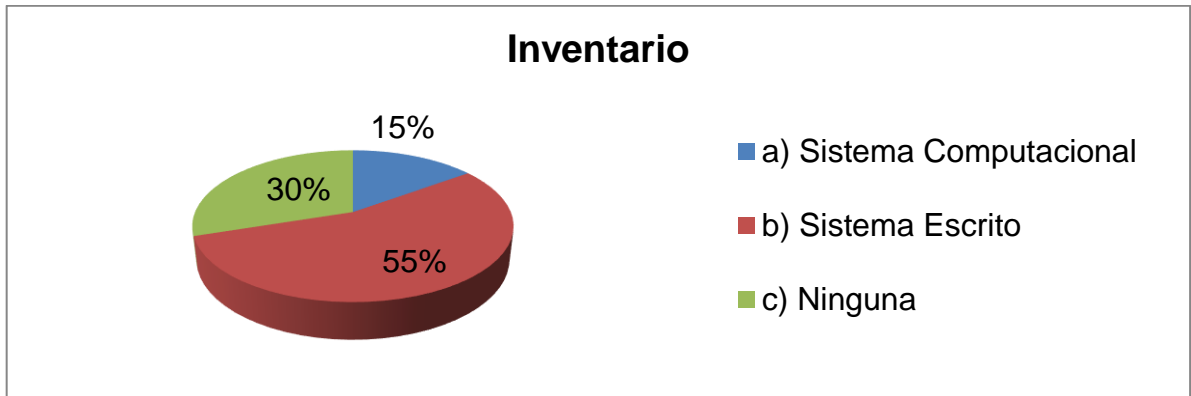
Pregunta 19	Total	%
a) Si (Cuenta con teléfono público)	8	40%
b) No	12	60%
	20	100%



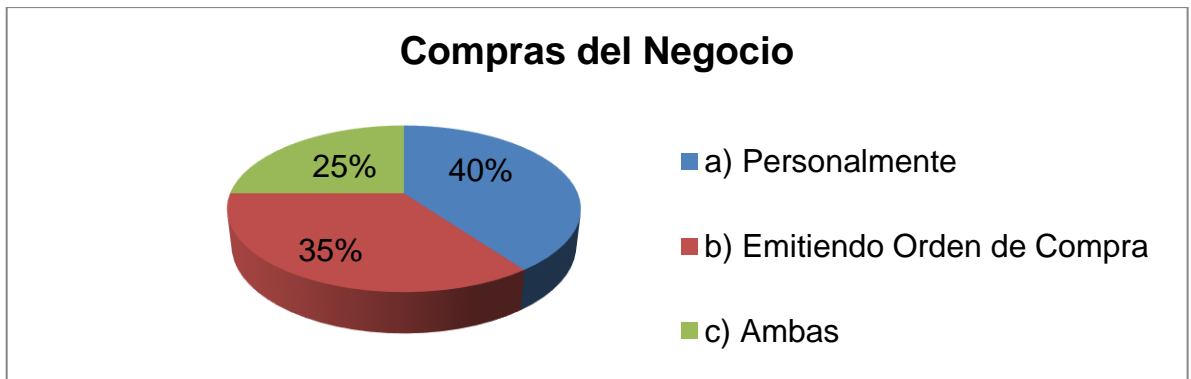
Pregunta 20 (Contabilidad)	Total	%
a) Sistema Computacional	2	10%
b) Sistema Escrito	18	90%
	20	100%



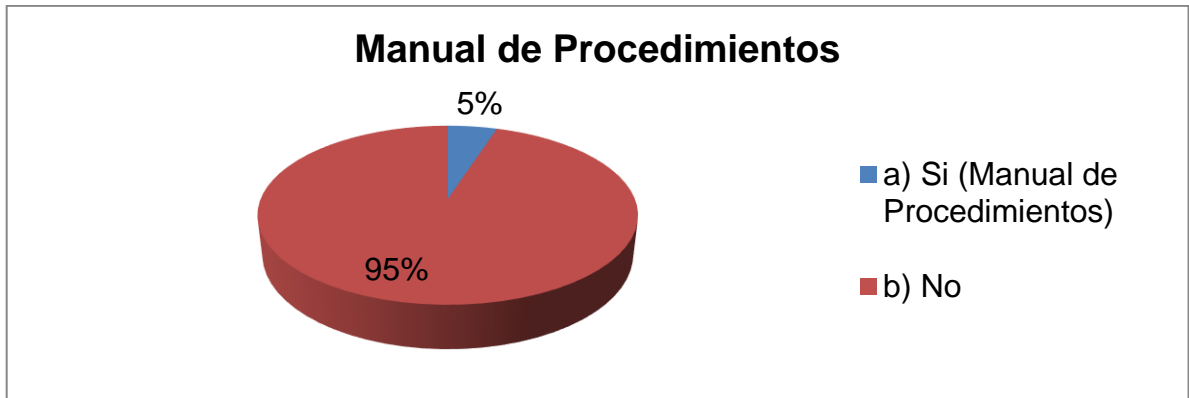
Pregunta 21 (Inventario)	Total	%
a) Sistema Computacional	3	15%
b) Sistema Escrito	11	55%
c) Ninguna	6	30%
	20	100%



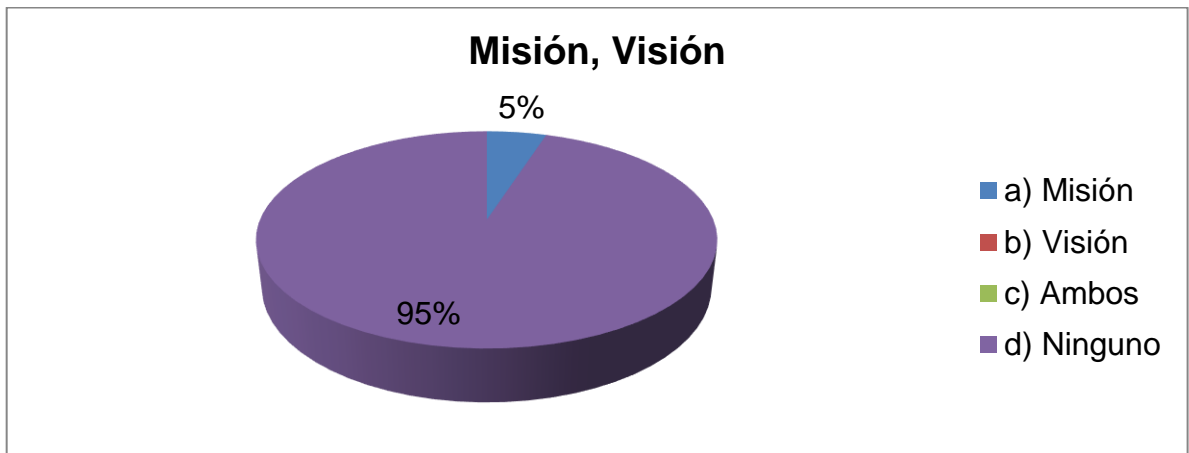
Pregunta 22 (Compras)	Total	%
a) Personalmente	8	40%
b) Emitiendo Orden de Compra	7	35%
c) Ambas	5	25%
	20	100%



Pregunta 23	Total	%
a) Si (Manual de Procedimientos)	1	5%
b) No	19	95%
	20	100%



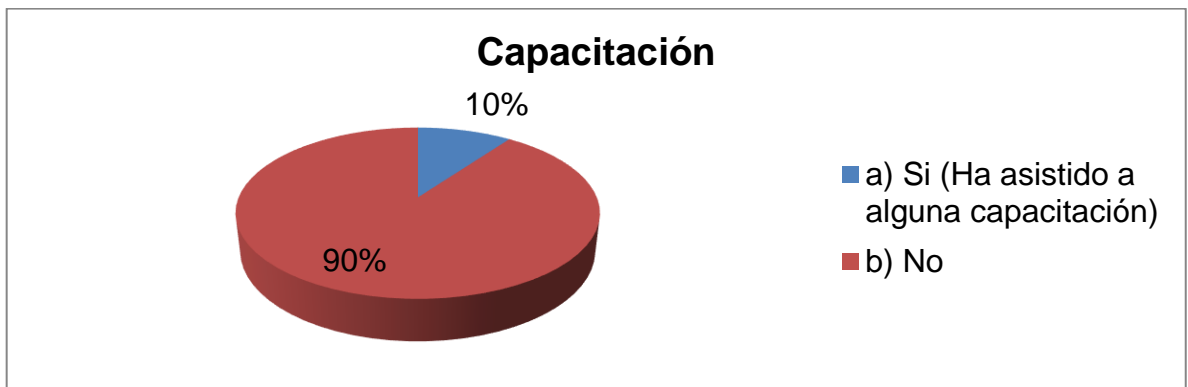
Pregunta 24	Total	%
a) Misión	1	5%
b) Visión	0	0%
c) Ambos	0	0%
d) Ninguno	19	95%
	20	100%



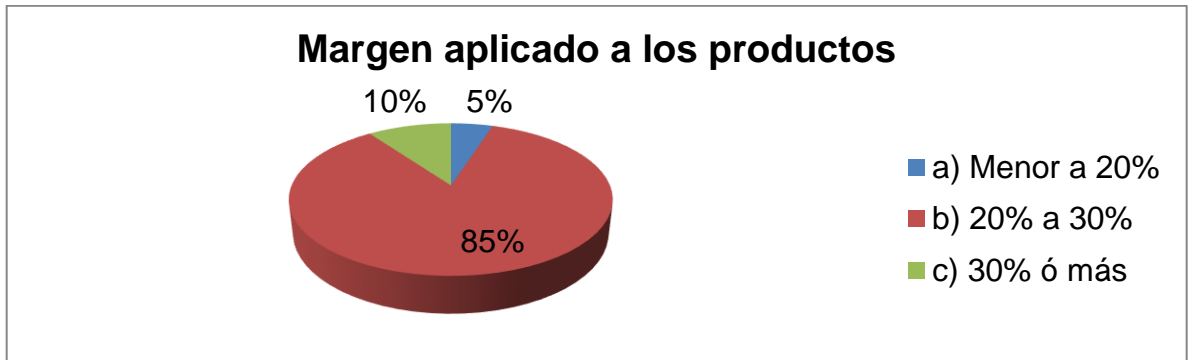
Pregunta 25	Total	%
a) Radio	0	0%
b) Periódico	0	0%
c) Carteles - Letreros	4	20%
d) Redes Sociales	2	10%
e) No realiza Promoción	14	70%
	20	100%



Pregunta 26	Total	%
a) Si (Ha asistido a alguna capacitación)	2	10%
b) No	18	90%
	20	100%



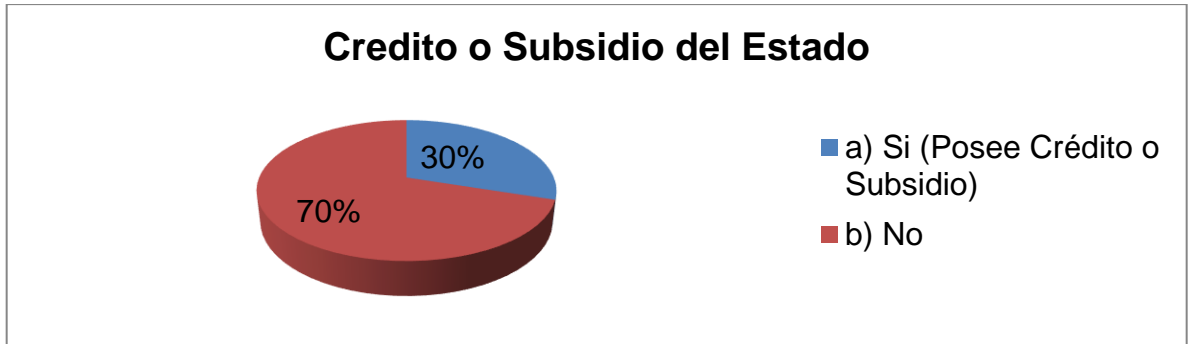
Pregunta 27	Total	%
a) Menor a 20%	1	5%
b) 20% a 30%	17	85%
c) 30% ó más	2	10%
	20	100%



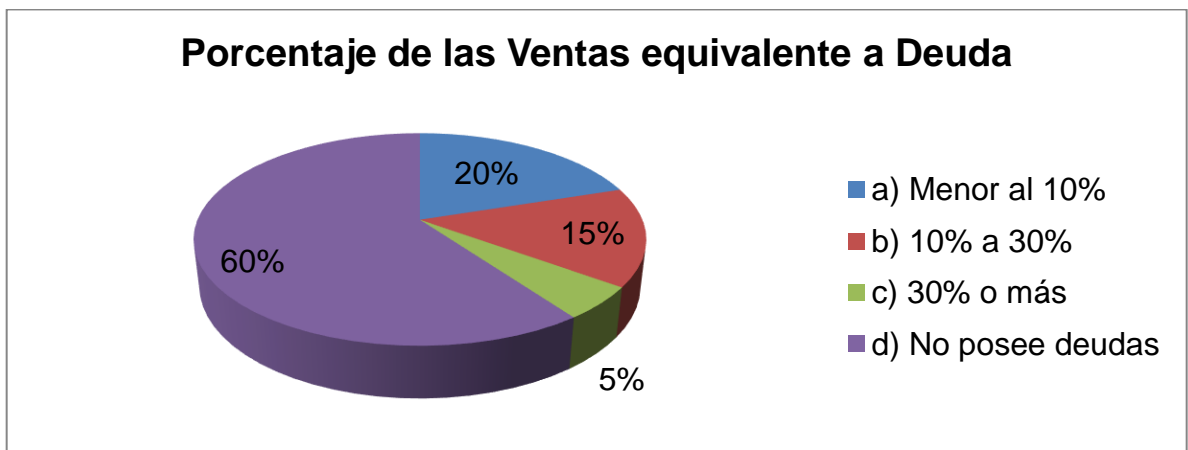
Pregunta 28	Total	%
a) Si (Compras al por mayor)	14	70%
b) No	6	30%
	20	100%



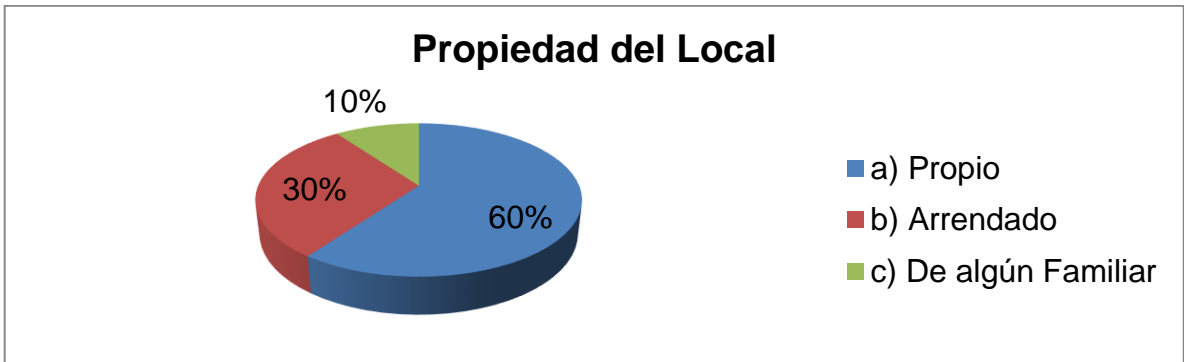
Pregunta 29	Total	%
a) Si (Posee Crédito o Subsidio)	6	30%
b) No	14	70%
	20	100%



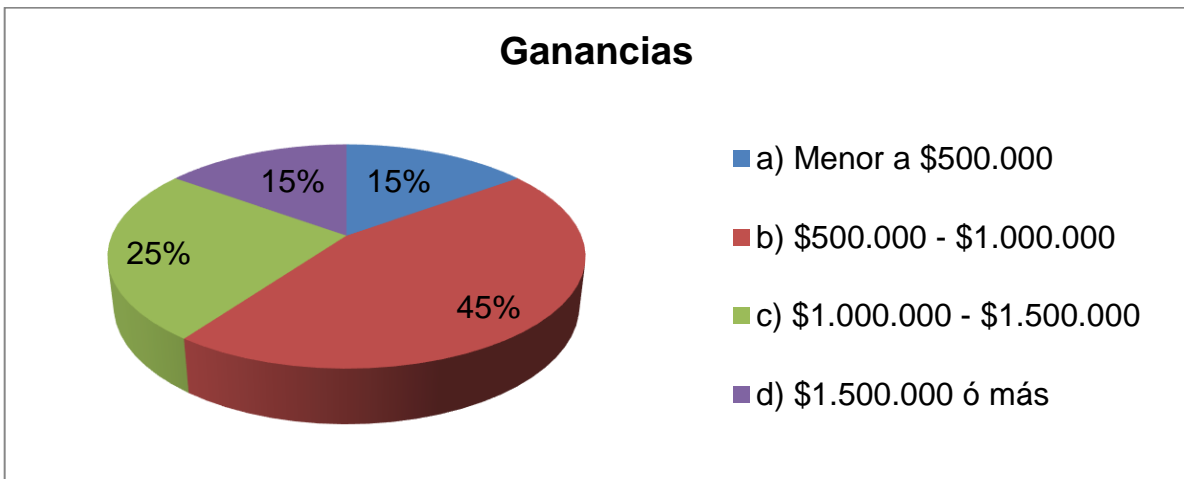
Pregunta 30	Total	%
a) Menor al 10%	4	20%
b) 10% a 30%	3	15%
c) 30% o más	1	5%
d) No posee deudas	12	60%
	20	100%



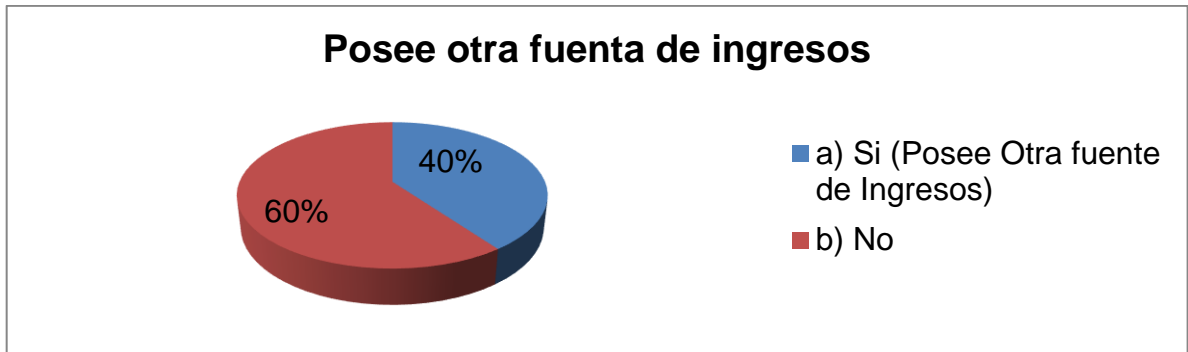
Pregunta 31	Total	%
a) Propio	12	60%
b) Arrendado	6	30%
c) De algún Familiar	2	10%
	20	100%



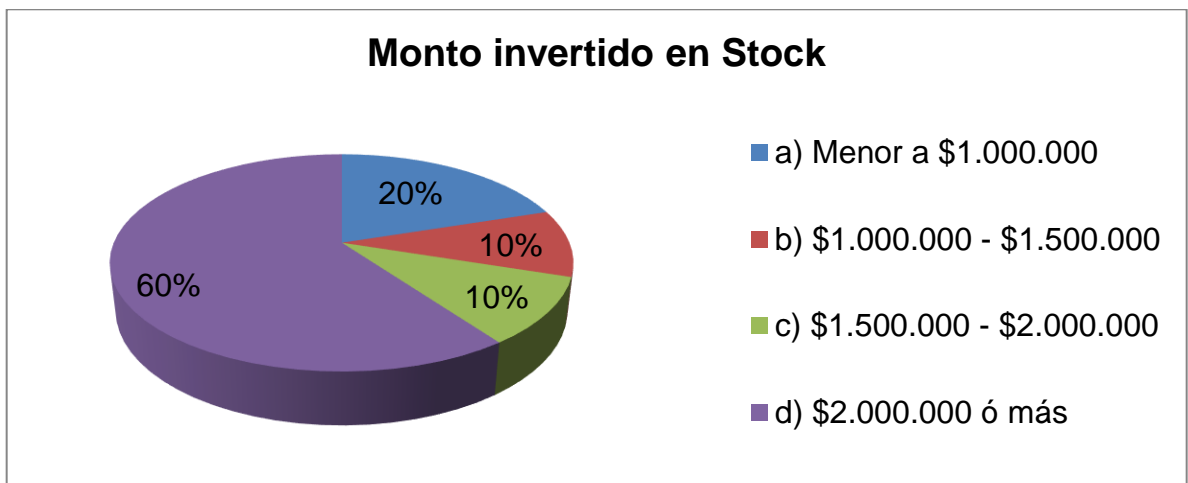
Pregunta 32	Total	%
a) Menor a \$500.000	3	15%
b) \$500.000 - \$1.000.000	9	45%
c) \$1.000.000 - \$1.500.000	5	25%
d) \$1.500.000 ó más	3	15%
	20	100%



Pregunta 33	Total	%
a) Si (Posee Otra fuente de Ingresos)	8	40%
b) No	12	60%
	20	100%



Pregunta 34	Total	%
a) Menor a \$1.000.000	4	20%
b) \$1.000.000 - \$1.500.000	2	10%
c) \$1.500.000 - \$2.000.000	2	10%
d) \$2.000.000 ó más	12	60%
	20	100%



Pregunta 35	Total	%
a) 1 (Organización con negocios)	0	0%
b) 2 ó más	0	0%
c) Ninguno	20	100%
	20	100%



Modelo Cinco Fuerzas de Porter

Se realizaron reuniones a profesionales conocedores del tema, durante estas reuniones ellos completaron una planilla dando una importancia relativa y un puntaje a cada concepto dentro de las Cinco Fuerzas. Los Profesionales que fueron consultados se nombran a continuación:

Juan Manuel Muñoz:



Ingeniero Comercial, Universidad de Valparaíso.

Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas,
Universidad de Valparaíso.

Magíster en Gestión de Organizaciones, Mención Finanzas,
Universidad de Valparaíso.

Nestor Pérez Poll:



Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.

Magíster en Gestión de Organizaciones, Mención Finanzas,
Universidad de Valparaíso.

Diplomado en IFRS, Universidad de Valparaíso - ASIVA.

Diploma RSU, Universidad de Concepción.

Diploma en Gestión de Proyectos, Universidad de Chile.

Ernesto Fernández Oyarzo:



Ingeniero Comercial, Universidad de Valparaíso.

Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas,
Universidad de Valparaíso.

Magister en Comercio Internacional, Mención Marketing de
Exportaciones, Universidad Arturo Prat.

Postítulo: En Líneas y métodos de Investigación en Economía
de la Empresa, Universidad de Cádiz – España.

Planilla completada por el Sr. Juan Manuel Muñoz:

Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Amenaza nuevos entrantes	Economías de escala	0,10	4	0,4
	Diferenciación del producto	0,40	6	2,4
	Requerimientos de capital	0,15	5	0,75
	Costos de cambio	0,20	4	0,8
	Desventajas de costo	0,15	4	0,6
	Total	1,00		4,95
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Poder negociación proveedores	El comprador no es un cliente importante para el proveedor	0,50	7	3,5
	El producto del proveedor es un insumo importante para el comprador	0,15	4	0,6
	Los productos del proveedor son diferenciados	0,30	5	1,5
	Los costos de cambiar de proveedor son muy altos	0,05	3	0,15
	Total	1,00		5,75
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Poder negociación compradores	Clientes informados sobre los productos	0,10	5	0,5
	Productos estándares	0,40	7	2,8
	Compradores no tienen costos de cambiarse	0,40	7	2,8
	Calidad es un atributo menor del producto	0,10	5	0,5
	Total	1,00		6,6
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Amenaza productos sustitutos	Productos sin beneficios específicos	0,15	4	0,6
	Facilidad de los clientes para cambiar de producto	0,15	5	0,75
	Precios relativos de los productos	0,50	7	3,5
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,20	4	0,8
	Total	1,00		5,65
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Rivalidad entre competidores	Muchos competidores parejos	0,20	6	1,2
	Altos costos de inventario	0,10	3	0,3
	No existe diferenciación o costos de cambio	0,50	8	4
	Competidores diversos	0,20	5	1
	Total	1,00		6,5

Planilla completada por el Sr. Nestor Pérez Poll:

Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Amenaza nuevos entrantes	Economías de escala	0,20	8	1,6
	Diferenciación del producto	0,10	2	0,2
	Requerimientos de capital	0,20	8	1,6
	Costos de cambio	0,10	6	0,6
	Desventajas de costo	0,40	6	2,4
	Total	1,00		6,4
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Poder negociación proveedores	El comprador no es un cliente importante para el proveedor	0,40	6	2,4
	El producto del proveedor es un insumo importante para el comprador	0,20	8	1,6
	Los productos del proveedor son diferenciados	0,10	4	0,4
	Los costos de cambiar de proveedor son muy altos	0,30	4	1,2
	Total	1,00		5,6
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Poder negociación compradores	Clientes informados sobre los productos	0,40	8	3,2
	Productos estándares	0,30	4	1,2
	Compradores no tienen costos de cambiarse	0,10	6	0,6
	Calidad es un atributo menor del producto	0,20	4	0,8
	Total	1,00		5,8
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Amenaza productos sustitutos	Productos sin beneficios específicos	0,10	4	0,4
	Facilidad de los clientes para cambiar de producto	0,30	6	1,8
	Precios relativos de los productos	0,20	4	0,8
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,40	8	3,2
	Total	1,00		6,2
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Rivalidad entre competidores	Muchos competidores parejos	0,40	6	2,4
	Altos costos de inventario	0,20	4	0,8
	No existe diferenciación o costos de cambio	0,30	6	1,8
	Competidores diversos	0,10	4	0,4
	Total	1,00		5,4

Planilla completada por el Sr. Ernesto Fernández Oyarzo:

Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Amenaza nuevos entrantes	Economías de escala	0,25	7	1,75
	Diferenciación del producto	0,25	4	1
	Requerimientos de capital	0,15	6	0,9
	Costos de cambio	0,15	6	0,9
	Desventajas de costo	0,20	8	1,6
	Total	1,00		6,15
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Poder negociación proveedores	El comprador no es un cliente importante para el proveedor	0,30	7	2,1
	El producto del proveedor es un insumo importante para el comprador	0,15	4	0,6
	Los productos del proveedor son diferenciados	0,30	3	0,9
	Los costos de cambiar de proveedor son muy altos	0,25	5	1,25
	Total	1,00		4,85
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Poder negociación compradores	Clientes informados sobre los productos	0,20	4	0,8
	Productos estándares	0,25	6	1,5
	Compradores no tienen costos de cambiarse	0,30	7	2,1
	Calidad es un atributo menor del producto	0,25	6	1,5
	Total	1,00		5,9
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Amenaza productos sustitutos	Productos sin beneficios específicos	0,15	4	0,6
	Facilidad de los clientes para cambiar de producto	0,25	5	1,25
	Precios relativos de los productos	0,30	6	1,8
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,30	6	1,8
	Total	1,00		5,45
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Rivalidad entre competidores	Muchos competidores parejos	0,30	6	1,8
	Altos costos de inventario	0,20	3	0,6
	No existe diferenciación o costos de cambio	0,30	6	1,8
	Competidores diversos	0,20	5	1
	Total	1,00		5,2

Planilla Promedio Final

Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Amenaza nuevos entrantes	Economías de escala	0,18	6,33	1,16
	Diferenciación del producto	0,25	4,00	1,00
	Requerimientos de capital	0,17	6,33	1,06
	Costos de cambio	0,15	5,33	0,80
	Desventajas de costo	0,25	6,00	1,50
	Total	1,00		5,52
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Poder negociación proveedores	El comprador no es un cliente importante para el proveedor	0,40	6,67	2,67
	El producto del proveedor es un insumo importante para el comprador	0,17	5,33	0,89
	Los productos del proveedor son diferenciados	0,23	4,00	0,93
	Los costos de cambiar de proveedor son muy altos	0,20	4,00	0,80
	Total	1,00		5,29
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Poder negociación compradores	Clientes informados sobre los productos	0,23	5,67	1,32
	Productos estándares	0,32	5,67	1,79
	Compradores no tienen costos de cambiarse	0,27	6,67	1,78
	Calidad es un atributo menor del producto	0,18	5,00	0,92
	Total	1,00		5,81
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Amenaza productos sustitutos	Productos sin beneficios específicos	0,13	4,00	0,53
	Facilidad de los clientes para cambiar de producto	0,23	5,33	1,24
	Precios relativos de los productos	0,33	5,67	1,89
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,30	6,00	1,80
	Total	1,00		5,47
Fuerza	Concepto	IR	Punt.	Pond.
Rivalidad entre competidores	Muchos competidores parejos	0,30	6,00	1,80
	Altos costos de inventario	0,17	3,33	0,56
	No existe diferenciación o costos de cambio	0,37	6,67	2,44
	Competidores diversos	0,17	4,67	0,78
	Total	1,00		5,58
Atractivo del sector	TOTAL			5,50

Teniendo los promedios de la importancia relativa y los puntajes, se calculó la ponderación de cada uno multiplicándolos, y finalmente se obtuvo el Grado de Atractivo del Sector a través del total de lo que ponderó cada fuerza multiplicado por el promedio final de la Importancia Relativa de cada una de ellas, los que fueron para esta última iguales a 30%, 25%, 15%, 20%, 10%.

A Continuación se muestra un cuadro con el que se evaluó el Atractivo del Sector, según los puntajes obtenidos en la Planilla Promedio Final.

Tabla de Evaluación	
Muy Bajo	0 - 1
Bajo	1 - 3
Neutro	3 - 5
Alto	5 - 7
Muy Alto	8

Planilla Según Grado de Atractivo

Fuerza	Concepto	Eval.	Punt.	Pond.
Amenaza nuevos entrantes	Economías de escala	Alto	6,33	1,16
	Diferenciación del producto	Neutro	4,00	1,00
	Requerimientos de capital	Alto	6,33	1,06
	Costos de cambio	Alto	5,33	0,80
	Desventajas de costo	Alto	6,00	1,50
	Total	1,00		5,52
Fuerza	Concepto	Eval.	Punt.	Pond.
Poder negociación proveedores	El comprador no es un cliente importante para el proveedor	Alto	6,67	2,67
	El producto del proveedor es un insumo importante para el comprador	Alto	5,33	0,89
	Los productos del proveedor son diferenciados	Neutro	4,00	0,93
	Los costos de cambiar de proveedor son muy altos	Neutro	4,00	0,80
	Total	1,00		5,29
Fuerza	Concepto	Eval.	Punt.	Pond.
Poder negociación compradores	Cientes informados sobre los productos	Alto	5,67	1,32
	Productos estándares	Alto	5,67	1,79
	Compradores no tienen costos de cambiarse	Alto	6,67	1,78
	Calidad es un atributo menor del producto	Alto	5,00	0,92
	Total	1,00		5,81
Fuerza	Concepto	Eval.	Punt.	Pond.
Amenaza productos sustitutos	Productos sin beneficios específicos	Neutro	4,00	0,53
	Facilidad de los clientes para cambiar de producto	Alto	5,33	1,24
	Precios relativos de los productos	Alto	5,67	1,89
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto	6,00	1,80
	Total	1,00		5,47
Fuerza	Concepto	Eval.	Punt.	Pond.
Rivalidad entre competidores	Muchos competidores parejos	Alto	6,00	1,80
	Altos costos de inventario	Neutro	3,33	0,56
	No existe diferenciación o costos de cambio	Alto	6,67	2,44
	Competidores diversos	Neutro	4,67	0,78
	Total	1,00		5,58
Atractivo del sector	TOTAL	Alto		5,50

MATRIZ EFE

Factores externos clave

Oportunidades

1. Clientes fidelizados con los negocios.
2. Acceso a créditos, subsidios y capacitaciones del Estado (CORFO, SENCE, FOSIS, entre otros)
3. Asociación entre los negocios del sector.
4. Especialización en un tipo de producto, ya que se conoce a los clientes.
5. Diversificar su oferta (Recargas de celulares, Caja vecina, entre otros)
6. Nuevo supermercado en el sector

Amenazas

1. Exposición a Robos.
2. Nuevo Supermercado con locales comerciales.
3. Supermercado cuenta con gran cantidad de estacionamientos para los clientes
4. Supermercado cuenta con todos los tipos de productos presentes en los negocios (Abarrotes, Bazar, Botillería, Verduras/Frutas)
5. Supermercado cuenta con gran variedad de marcas por producto.

Factores externos clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Clientes fidelizados con el negocio.	0,2	4	0,8
2. Acceso a créditos, subsidios y capacitaciones	0,05	1	0,05
3. Asociarse con otros negocios del sector.	0,1	1	0,1
4. Especialización.	0,05	1	0,05
5. Diversificar su oferta.	0,1	1	0,1
6. Nuevo Supermercado en el sector	0,1	1	0,1
Amenazas			
1. Exposición a Robos.	0,05	2	0,1
2. Supermercado con locales comerciales.	0,15	2	0,3
3. Supermercado cuenta con gran cantidad de estacionamientos	0,1	1	0,1
4. Supermercado cuenta con todos los tipos de productos presentes en los negocios	0,05	3	0,15
5. Supermercado cuenta con gran variedad de marcas por producto.	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		2,0

MATRIZ EFI

Del análisis de los Resultados de las Encuestas se pueden establecer antecedentes que dicen relación con el análisis Interno.

Factores internos clave

Fortalezas

1. Atención personalizada.
2. Ventas al por menor y al detalle.
3. Rapidez en las decisiones.
4. Menores costos debido al bajo requerimiento de personal.
5. La cercanía con los clientes permite interpretar mejor sus necesidades y tendencias.

Debilidades

1. Medios de pago limitados al Efectivo.
2. Bajo poder de compra.
3. Por ser generalmente un único dueño, disminuye la diversidad, creatividad y perspectiva.
4. Baja o inexistente seguridad dentro de los negocios.
5. Falta de profesionalización de la gestión realizada por los dueños.
6. Negocios no poseen planes de Marketing.

Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Atención personalizada.	0,15	4	0,6
2. Ventas al por menor y al detalle.	0,15	4	0,6
3. Rapidez en las decisiones.	0,1	3	0,3
4. Menores costos por personal.	0,1	3	0,3
5. Interpretar mejor necesidades y tendencias.	0,1	4	0,4
Debilidades			
1. Medios de pago limitados al Efectivo.	0,05	1	0,05
2. No tener un gran poder de compra.	0,1	1	0,1
3. Poca diversidad, creatividad y perspectiva.	0,1	2	0,2
4. Baja o inexistente seguridad dentro de los negocios.	0,05	2	0,1
5. Falta de profesionalización de la gestión.	0,05	2	0,1
6. Negocios no poseen planes de Marketing.	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		2,85

MATRIZ FODA

Oportunidades externas clave

1. Clientes fidelizados con el negocio.
2. Acceso a créditos, subsidios y capacitaciones del Estado (CORFO, SENCE, FOSIS, entre otros)
3. Asociación entre los negocios del sector.
4. Especialización en un tipo de producto, ya que se conoce a los clientes.
5. Diversificar su oferta (Recargas de celulares, Caja vecina, entre otros)
6. Nuevo supermercado en el sector.

Amenazas externas clave

1. Exposición a Robos.
2. Nuevo Supermercado con locales comerciales.
3. Supermercado cuenta con gran cantidad de estacionamientos para los clientes
4. Supermercado cuenta con todos los tipos de productos presentes en los negocios (Abarrotes, Bazar, Botillería, Verduras/Frutas)
5. Supermercado cuenta con gran variedad de marcas por producto.

Fortalezas internas clave

1. Atención personalizada.
2. Ventas al por menor y al detalle.
3. Rapidez en las decisiones.
4. Menores costos debido al bajo requerimiento de personal.
5. La cercanía con los clientes permite interpretar mejor sus necesidades y tendencias.

Debilidades internas clave

1. Medios de pago limitados al Efectivo.
2. Bajo poder de compra.
3. Por ser generalmente un único dueño, disminuye la diversidad, creatividad y perspectiva.
4. Baja o inexistente seguridad dentro de los negocios.
5. Falta de profesionalización de la gestión realizada por los dueños.
6. Negocios no poseen planes de Marketing.

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención personalizada. 2. Ventas al por menor y al detalle. 3. Rapidez en las decisiones. 4. Menores costos debido al bajo requerimiento de personal. 5. Interpretar mejor necesidades y tendencias de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios de pago limitados al Efectivo. 2. Bajo poder de compra. 3. Poca diversidad, creatividad y perspectiva. 4. Baja o inexistente seguridad dentro de los negocios. 5. Falta de Profesionalización. 6. Negocios no poseen planes de Marketing.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes fidelizados con el negocio. 2. Acceso a créditos, subsidios y capacitaciones. 3. Asociación entre los negocios del sector. 4. Especialización. 5. Diversificar su oferta. 6. Nuevo Supermercado en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especializarse tomando como guía las necesidades principales de los clientes. • Aprovechar la rapidez en las decisiones y diversificar la oferta del negocio. • Generar acuerdos con el Supermercado, especializándose en ciertos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el acceso a créditos y subsidios para adquirir medios de pago Redcompra. • Asociarse con otros negocios para tener mayor diversidad y poder de compra. • Utilizar el Supermercado como proveedor, llegando a un acuerdo mutuo.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Exposición a Robos. 2. Nuevo Supermercado con locales comerciales. 3. Supermercado cuenta con gran cantidad de estacionamientos 4. Supermercado cuenta con todos los tipos de productos presentes en los negocios 5. Supermercado cuenta con gran variedad de marcas por producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar mayor hincapié a las ventas al por menor para reducir el efecto de la variedad de productos del Supermercado. • Enfocarse en conocer las necesidades y tendencias de los clientes para decidir en qué productos o servicios se debe orientar el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los sistemas de seguridad para disminuir la exposición a los robos • Realizar planes de marketing a los negocios para que los clientes conozcan sus productos y ofertas.

MATRIZ IE

Puntuación ponderada total Matriz EFE

Factores externos clave	Valor Ponderado
Oportunidades	1,2
Amenazas	0,8
TOTAL	2,0

Puntuación ponderada total Matriz EFI

Factores internos clave	Valor Ponderado
Fortalezas	2,2
Debilidades	0,65
TOTAL	2,85

MATRIZ IE		Puntuación ponderada total Matriz EFI (2,8)		
		Fuerte (3.0 a 4.0)	Promedio (2.0 a 2.99)	Débil (1.0 a 1.99)
Puntuación ponderada total Matriz EFE (2,0)	Alta (3.0 a 4.0)			
	Media (2.0 a 2.99)		X	
	Baja (1.0 a 1.99)			

Interpretación de los Resultados

La Matriz IE finalmente arrojó la celda número cinco, que se encuentra en la segunda región de esta matriz, por lo tanto se puede optar por aquellas estrategias que sean de “mantener y conservar”, por lo tanto se seleccionó de todas las estrategias que están presentes en la Matriz FODA, aquellas que tengan relación o que sean consecuentes con “mantener y conservar”. Estas estrategias serían las siguientes:

- Aprovechar la rapidez en las decisiones y diversificar la oferta del negocio.
- Aprovechar el acceso a créditos y subsidios para adquirir medios de pago Redcompra.
- Asociarse con otros negocios para tener mayor diversidad y poder de compra.
- Dar mayor hincapié a las ventas al por menor para reducir el efecto de la variedad de los productos del Supermercado.
- Enfocarse en conocer las necesidades y tendencias de los clientes para decidir en qué productos o servicios se debe orientar el negocio.
- Mejorar los sistemas de seguridad para disminuir la exposición a los robos.
- Realizar planes de Marketing a los negocios para que los clientes conozcan sus productos y ofertas.

Se trabajó con las siete estrategias nombradas anteriormente, y se logró conformar tres grandes grupos, que serían las estrategias finales de este trabajo, éstas resultaron ser las más coherentes con el tipo de estrategia que arrojó la Matriz IE, y se dan a conocer a continuación:

- Aprovechar la rapidez en las decisiones, diversificando la oferta del negocio según las necesidades y tendencias que se interpretan de los clientes.
- Aprovechar el acceso a créditos y subsidios del Estado (CORFO, SENCE, FOSIS, entre otros) para adquirir medios de pago Redcompra y mejorar los sistemas de seguridad de los negocios.
- Asociarse con otros negocios, para tener planes de Marketing, mayor poder de compra y dar mayor hincapié a las ventas al por menor.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a lo planteado durante el trabajo y los métodos que llevaron a los resultados de la investigación, se desprenden las siguientes conclusiones:

- En el sector del Cerro Los Placeres de Valparaíso se encuentran negocios clasificados en botillerías, abarrotes, minimarkets, carnicerías, verdulerías, panaderías y bazares, aunque su clasificación no implica que vendan exclusivamente ese tipo de productos, ya que se pueden encontrar a modo de ejemplo carnicerías que vendan carnes, como también productos de abarrotes, verduras y frutas.
- Los negocios no poseen definición alguna de Misión o Visión, y se demuestra que existe una falta de profesionalización por parte de los dueños de estos negocios.
- Se desarrolló un análisis de las cinco Fuerzas de Porter, que arrojó un Grado de Atractivo ALTO, con lo cual se puede desprender que el sector de estudio de este trabajo tiene características favorables para la inversión en Negocios de menor tamaño, debido a que no existe una fuerte competencia.

- Con el desarrollo de las Matrices EFI, EFE, IE y FODA se logró establecer un lineamiento a seguir, por lo que se formuló finalmente tres grandes estrategias para hacer frente al cambio que se produjo en el entorno y que permiten una asociación entre los negocios, mejoras internas y una diversificación consecuente con las necesidades latentes en los clientes del sector.
- Se obtuvieron estrategias según las cualidades presentes en los negocios y que son aplicables en común para todos, permitiendo hacer frente al cambio que trae un Supermercado. Estas estrategias desarrolladas en este trabajo también podrían ser aplicables a otros sectores de Valparaíso, que presenten casos similares a los de esta investigación.
- En el caso de que se implementasen las estrategias desarrolladas en este trabajo, se abre una nueva posibilidad de estudio, para evaluar la efectividad de las estrategias que se dieron a conocer, y verlas puestas en marcha por los negocios del sector.

Bibliografía

- Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Dirección estratégica. 7ª. ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. 685 p.

- Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 10ª. ed. México: Pearson Educación, 2008. 384 p.

- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización. 7ª. ed. México: Thomson, 2008. 835 p.

ANEXOS

Información sobre los Negocios Encuestados.

Nombre del Negocio	Tipo de Negocio	Nombre del Encuestado
El Gringuito	Botillería/Menestras	Iván Flores
Carnicería Villa Berlín	Carnicería	Roberto Luco
Verdulería Don Pilo	Verdulería/Menestras	Marta Tapia
La Joyita	Minimarket	Sebastián Toro
Provisiones Cami	Minimarket	Nayadet Delgado
La Chacrita	Botillería/Menestras	Silvia Pastel
Botillería Trebol	Botillería	Alfredo
Santa Filomena	Menestras	Juan Páez
Santa Alejandra	Menestras	Juan Páez
Provisiones Antonio	Menestras	Antonio
Carmensita	Abarrotes	Mercedes Arteaga
Santa Cecilia	Botillería	Benito Ogüiz
Los Primos	Minimarket	Nubia
Mireya Vera	Abarrotes	Mireya Vera
Minimarket Bazar Nancy	Minimarket	Nancy Corrotea
La Fama	Panadería/Menestras	Eduardo Ibacache
Progreso	Menestras	Verónica
San Andrés	Menestras	Margarita Constenla
Minimarket Baratelly	Minimarket/Botillería	Claudia
Minimarket Okaido	Minimarket	Oswaldo

Mapa del sector de estudio del Cerro Los Placeres de Valparaíso

