

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



**“IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS CLAVES, COMO APOYO AL
CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE EMPRESA DE PLÁSTICOS POLYMAR
S.A.”**

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

PROFESOR GUÍA: I. KAREN NIEMANN VIZCARRA

**CAMILA PATRICIA VERGARA MARTÍNEZ
PABLO ANDRÉS GUTIÉRREZ LOYOLA**

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2012

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi padre que en paz descanse y a mi madre, gracias por su apoyo incondicional y por su inmenso amor, son personas fundamentales para mí...

Camila Vergara Martínez.

DEDICATORIA

A mi madre, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación, pero más que nada, por su amor. A mis hermanos por ser un ejemplo y de los cuales aprendí. A mis abuelos y tía que en paz descansen. Dedico el presente trabajo de tesis, el que significa el cierre de un ciclo y la apertura de uno nuevo, donde siempre estarán presentes...

Pablo Gutiérrez Loyola.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo a lo largo no tan sólo de estos cinco años sino, en toda nuestra vida.

A todos los profesores por su dedicación y contribución en la formación y aprendizaje obtenidos en la carrera de Ingeniería Comercial, en especial a nuestra profesora guía Karen Niemann, también al profesor Ernesto Fernández por su apoyo y conocimientos brindados, que fueron esenciales para el desarrollo del presente estudio.

Agradecemos, también a los funcionarios por su simpatía y, por supuesto a todos nuestros compañeros que hicieron de está una maravillosa e inolvidable experiencia... Éxito a todos.

RESUMEN

El presente estudio, utiliza el esquema analítico de la formulación de estrategias, compuesto por matrices que se dividen en las etapas de entrada de información, conciliación y de decisión, con el fin de encontrar las estrategias que aporten de mejor manera a conseguir el objetivo de la empresa, el cual corresponde al fin del estudio. Con el método empleado se encontraron diversas estrategias, de las cuales se eligieron las más acordes al foco de la investigación.

Se propone la estrategia de penetración de mercado y la implementación de un software a nivel organizacional con el fin de enfatizar en la calidad, hacer más eficientes sus procesos y mantener la conexión entre las distintas áreas.

ABSTRACT

The current study uses the analytical scheme of formulation of strategies, composed by matrixes divided into the stages of data entry, conciliation and decision, to find the strategies that contribute in a better way to obtain the company's objective, which corresponds to the purpose of the study. With this method were found various strategies, of which the most suitable with the research focus were chosen.

It is proposed the go-to-market strategy and the implementation of organizational-level software with the purpose to emphasize quality make more efficient their processes and maintain the connection between different areas.

ÍNDICE

RESUMEN	iv
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 Definición de Estrategias	4
1.1.1 Estrategias de integración.....	5
1.1.2 Estrategias intensivas.....	6
1.1.3 Estrategias de diversificación.....	6
1.1.4 Estrategias defensivas.....	7
1.2 Esquema analítico de la formulación de estrategias.....	7
1.2.1 Etapa 1: Etapa de entrada.....	8
1.2.2 Etapa 2: Etapa de conciliación.....	13
1.2.3 Etapa 3: Etapa de decisión.....	24
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL.....	27
2.1 Antecedentes de la empresa.....	27
2.2 Misión y visión.....	28
2.3 Estructura organizacional.....	29
2.4 Productos de la empresa.....	30
2.4.1 Materia prima.....	30

2.5 Proceso productivo.	31
2.5.1 Proceso de Inyección.	31
2.5.2 Proceso de soplado.	32
2.5.3 Proceso de extrusión-soplado.	32
2.6 Clientes.	35
2.7 Canales de distribución.	36
CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS CLAVES, COMO APOYO AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE EMPRESA DE PLÁSTICOS POLYMAR S.A.	37
3.1 Desarrollo etapa de entrada.	37
3.1.1 Matriz de evaluación de factores externos. (EFE)	37
3.1.2 Matriz de perfil competitivo. (MPC)	38
3.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).	41
3.2 Desarrollo etapa de conciliación.	43
3.2.1 Matriz Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)	43
3.2.2 Matriz SPACE.	48
3.2.3 Matriz BCG.	49
3.2.4 Matriz IE.	51
3.2.5 Matriz de la gran estrategia.	52
3.3 Desarrollo Etapa de decisión.	54
3.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa. (MPEC)	54
CAPÍTULO IV: PROPUESTAS Y CONCLUSIONES.	59
4.1 Propuestas.	59

4.2 Conclusión	62
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	70

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad la identificación de estrategias claves, como apoyo al cumplimiento del objetivo de empresa de plásticos Polymar S.A. El cual hace referencia a duplicar sus ingresos por venta en un período no superior al año 2015. Debido a los altos niveles de competencia existentes actualmente, se hace necesario la incorporación o ajuste de las estrategias que harán posible este objetivo en el menor tiempo posible. Para poder lograrlo es necesario establecer correctamente los pasos u objetivos específicos desarrollar. Para este estudio, se han determinado tres, en primer lugar hablamos de una recopilación de información tanto interna como externa de la empresa, para poder relacionar aquellos factores internos y externos claves determinados a través de una serie de matrices que permitirán finalmente, concluir y proponer cuales son las estrategias más viables para la organización apuntando directamente a su objetivo.

La metodología empleada para esto será conocer la totalidad de los procesos de la empresa y como estos se relacionan con los clientes, proveedores, productos y servicios, diagnosticando y proponiendo de qué manera se pueden hacer más eficientes con el fin anteriormente señalado, en un trabajo conjunto con la empresa quién aportará información tanto de carácter privado como público, esclareciendo que no toda la información brindada podrá ser publicada, pero sí los resultados y las posibles estrategias a proponer.

Objetivo General.

Identificación de estrategias claves, como apoyo al cumplimiento del objetivo de empresa de plástico Polymar S.A.

Objetivos Específicos.

- Recopilar información externa e interna clave inicio de estudio.
- Establecer relaciones entre factores internos y externos con el fin de identificar posibles estrategias a seguir.
- Determinar cuáles son las estrategias más viables para la organización y así lograr el objetivo de la empresa.

Justificación.

Para las empresas es muy importante el constante desarrollo año a año, traducido en mejoras de calidad: producción, atención al cliente, servicios post-venta, uso de tecnología y relaciones con los proveedores. Por lo tanto, es importante analizar la organización y su entorno con el fin de introducir nuevas estrategias que apunten a su objetivo.

Metodología de la Investigación.

Conocer los procesos y sus relaciones con: clientes, proveedores, productos y servicios de la empresa bajo estudio, para determinar aquellos que inciden en mayor medida en el cumplimiento del objetivo. Recopilando y procesando información pertinente, que permita formular estrategias dirigidas directamente a duplicar el ingreso por venta en el período 2012-2015.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.

1.1 Definición de Estrategias.

Las estrategias¹ alternativas que una empresa puede utilizar, se clasifican en once acciones:

Integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción, desinversión y liquidación.

Cada una de estas, tiene un sin número de variaciones. Por ejemplo, la penetración de mercado implica utilizar acciones para aumentar la participación de mercado en cierta área geográfica, por ejemplo: aumentar el número de vendedores.

Muchas organizaciones, siguen una combinación de dos o más estrategias pero es importante tener cuidado con esto, pues, podría ser demasiado riesgoso para la empresa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de seguir absolutamente todas las estrategias que la beneficien. Lo importante es establecer prioridades para que se tome la mejor decisión sobre cuál será la estrategia a seguir. Esto, hace referencia a que tanto las organizaciones como las

¹Estrategia: Es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Fuente: HILL, Charles W.L, Administración Estratégica, México: McGraw-Hill, 2009. 491 p. ISBN 978-970-10-7269-1

personas poseen recursos escasos, por lo tanto, deben elegir entre estrategias alternativas y evitar el endeudamiento.

Además de la alta gerencia, los gerentes de los niveles medio bajo, también deben participar tanto como sea posible en el proceso de planeación estratégica².

1.1.1 Estrategias de integración.

Son el conjunto de estrategias a las que se les conoce como estrategias de integración vertical. Estas, permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores. Cabe mencionar que están conformadas por:

- Integración Directa. Obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas.
- Integración hacia atrás. Busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos.
- Integración horizontal. Busca la propiedad o más control sobre los competidores.

²Planeación Estratégica: Proceso a través del cual los administradores formulan e implantan estrategias. Fuente: Estrategia: Es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Fuente: HILL, Charles W.L, Administración Estratégica, México: McGraw-Hill, 2009. 491 p. ISBN 978-970-10-7269-1

1.1.2 Estrategias intensivas.

Son las que requieren esfuerzos intensos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee. Están compuestas por:

- Penetración de mercado. Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales, por medio de mayores esfuerzos de marketing.
- Desarrollo de mercado. Consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de productos. Busca un aumento de las ventas mejorando actuales o desarrollando nuevos.

1.1.3 Estrategias de diversificación.

- Relacionadas. Busca añadir productos o servicios nuevos pero que se encuentran relacionados.
- No relacionadas. Consiste en añadir productos o servicios nuevos pero no relacionados entre sí.

1.1.4 Estrategias defensivas.

- Reducción. Ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias.
- Desinversión. Consiste en la venta de una parte de la organización. Se utiliza para reunir capital a fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas.
- Liquidación. Vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible.

1.2 Esquema analítico de la formulación de estrategias.

El presente esquema permite identificar, evaluar y seleccionar de manera exhaustiva las estrategias más acordes a los objetivos planteados por la organización, la cual puede ser de cualquier tipo y tamaño.

La conformación de este esquema está dada por tres etapas, las cuales son de entrada, consolidación y decisión, las que serán desarrolladas a continuación.

1.2.1 Etapa 1: Etapa de entrada.

Consiste en la matriz de evaluación de factores externos (EFE), matriz de perfil competitivo (MPC) y matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta etapa resume la información básica de entrada necesaria para formular la estrategia, brindando los datos esenciales para la posterior construcción de las matrices que conforman las etapas de conciliación y decisión que serán desarrolladas en los puntos siguientes.

1.2.1.1 Matriz de evaluación de factores externos. (EFE)

Es la que permite a los estrategas resumir y evaluar información externa relevante para la empresa, en donde es necesario desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que esta debería evitar, es por esto que se necesita de una auditoría externa, la que identifica las variables claves que ofrecen respuestas factibles.

Esta auditoría busca identificar las fuerzas externas claves, las cuales se clasifican en cinco categorías:³

³ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica, décimo primera edición. México: Pearson educación, 2008. 416 p. ISBN 978-970-26-1189-9.

1. Económicas. Ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.
2. Sociales, culturales, demográficas y ambientales. Son las que producen fuertes repercusiones en la mayoría de los productos, servicios, mercados y clientes.
3. Políticas, gubernamentales y legales. Brindan apoyo a las organizaciones, ya que regulan, liberalizan y subvencionan sus actividades.
4. Tecnologías. Son las que producen un efecto drástico en las organizaciones, por su constante desarrollo.
5. Competitivas. Busca identificar a los competidores del mercado.

Es importante señalar que cada una de estas fuerzas, representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias.

Para una correcta formulación de la matriz EFE, se deben considerar los siguientes cinco pasos.

1. Elaborar una lista de factores externos claves, provenientes de la auditoría externa, la que no debe ser superior a 20, mencionando primero las oportunidades y en segundo lugar las amenazas.
2. Asignar una ponderación a cada factor la que debe estar entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Estas ponderaciones indican la importancia relativa del factor para tener éxito en la industria de la empresa.

3. Asignar una clasificación a cada factor, entre 1 y 4, en donde la respuesta 4 es superior, 3 mayor al promedio, 2 el promedio y 1 deficiente, lo que indica que tan eficazmente responde las estrategias actuales al factor en evaluación. Cabe destacar que estas ponderaciones van en base a la empresa, no así las del paso anterior que se basan en la industria.

4. Multiplicar las ponderaciones de cada factor por su clasificación, obteniendo la puntuación ponderada de la organización.

5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada factor, incluyendo oportunidades y amenazas con el fin de conseguir la puntuación ponderada total, la que se encontrará entre 1.0 y 4.0, siendo este último resultado el mas óptimo para la empresa, ya que demuestra que se están aprovechando de la mejor manera las oportunidades y amenazas existentes, no así en el caso de obtener 1.0, lo que representa que la empresa no está respondiendo a las oportunidades existentes y no evita las amenazas.

1.2.1.2 Matriz del perfil competitivo. (MPC)

Identifica las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes de una empresa, en relación a la posición de una compañía que se toma como muestra,

en cuanto a las ponderaciones y puntuaciones ponderadas totales, tienen el mismo significado para la MPC y EFE. Pero los factores críticos de éxito para una MPC contemplan elementos internos como externos, por lo tanto, la clasificación se refiere a las fortalezas y debilidades, siendo 4= fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad principal.

El objetivo no es llegar solo a un simple número, sino asimilar y evaluar los datos entregados para ayudar a la toma de decisiones futuras.

A diferencia de la EFE, la construcción de esta matriz permite comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas, tanto de nuestra empresa como con la competencia, obteniendo importante información estratégica interna.

1.2.1.3 Matriz de evaluación de factores internos. (EFI)

Al igual que en la matriz EFE, se debe hacer una auditoria, pero esta vez interna, la cual permite identificar y evaluar fortalezas y debilidades las que conforman los factores críticos del éxito, estas se encuentran en las áreas de marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, las que son funcionales del negocio.

El proceso de ejecución de una auditoría interna es muy similar al de una auditoría externa, pero en este, se brindan mayores oportunidades a los trabajadores de entender cómo funcionan sus puestos, departamentos y divisiones, lo que además mejora la comunicación entre todos los integrantes de la empresa.

Los siguientes pasos resumen la realización de la auditoría interna, originando el desarrollo de una matriz de evaluación de factores internos, la que se conforma de cinco pasos.

1. Elaborar una lista de factores internos claves, provenientes de la auditoría interna, la que no debe ser superior a 20, mencionando primero las fortalezas y en segundo lugar las debilidades.

2. Asignar una ponderación a cada factor la que debe estar entre 0.0 (irrelevante) y 1.0 (muy importante). Estas ponderaciones indican la importancia relativa del factor para tener éxito en la industria de la empresa.

3. Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4, para indicar si representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) y una fortaleza importante (4), estos están basados en la compañía, no así las ponderaciones del paso dos, que se basan en la industria.

4. Multiplicar las ponderaciones de cada factor por su clasificación, obteniendo la puntuación ponderada de la organización.

5. Sumar los puntajes ponderados de cada variable, para determinar el puntaje ponderado total de la empresa.

El puntaje ponderado total, se encontrará entre 1.0 y 4.0, el promedio será de 2,5, un valor por debajo de este caracteriza a organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte.

1.2.2 Etapa 2: Etapa de conciliación.

Esta etapa está conformada por cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier frecuencia, éstas son:

- Matriz FODA. (Fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza).
- Matriz SPACE. (Strategic Position and Action Evaluation).
- Matriz BCG. (Boston Consulting Group).
- Matriz IE. (Interna-externa).
- Matriz de la gran estrategia.

Estas herramientas están directamente relacionadas con la información contenida en la etapa de entrada, conciliando oportunidades y amenazas externas con fortalezas y debilidades internas. Conciliar factores externos e internos críticos del éxito es clave a la hora de crear posibles estrategias alternativas, las cuales pueden ser ofensivas en el caso en que estas utilicen las fortalezas para capitalizar oportunidades o, defensivas cuando las estrategias diseñadas superen las debilidades y eviten las amenazas. Todas las organizaciones tienen la posibilidad de alinear factores internos y externos para formular estrategias alternativas viables.

1.2.2.1 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (FODA)

Este medio es una importante herramienta de conciliación destinado a ayudar a los altos directivos al desarrollar 4 tipos de estrategias:

- Estrategias FO. (Aumentan las oportunidades en base a las fortalezas)
- Estrategias DO. (Disminuyen las debilidades en base a las oportunidades)
- Estrategias FA. (Se reducen las amenazas en base a las fortalezas)
- Estrategias DA. (Tácticas defensivas orientadas a disminuir las debilidades y evitar las amenazas)

Existen ocho etapas a la hora de elaborar una matriz FODA, las cuales son:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Crear una lista de las amenazas clave de la empresa.
3. Formar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Realizar una lista de las debilidades internas claves de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas internas y registrar las estrategias DA.

Cabe destacar que la matriz FODA es la que constituye el punto de partida para llevar a cabo el análisis, en base a información objetiva y adaptada a cada organización, demostrando como podrían implementarse las estrategias propuestas.

No todas las estrategias que se generen en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación, ya que el objetivo es generar estrategias alternativas viables post análisis. Si bien es el punto de partida del estudio, no es el único que hay que tener en cuenta.

1.2.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones. (SPACE)

Es otra herramienta relevante para la etapa de conciliación. Su esquema se conforma de cuatro cuadrantes, que indican si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, son las más adecuadas para una organización específica.

Con respecto a los ejes de la matriz SPACE, se observa:

- Dos dimensiones internas. Fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC)
- Dos dimensiones externas. Estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI).

Estos cuatro factores recién mencionados, son quizás los más importantes de la posición estratégica general de una organización. Las variables que estructuran cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz pueden ser variadas y dependerán del tipo de organización. Al construir la matriz SPACE, deben considerarse los factores que se utilizaron anteriormente en las matrices EFE y EFI de la empresa.

Los pasos para desarrollar la matriz son:

1. Seleccionar las variables a utilizar para definir la FF, la VC, la EA y la FI.

2. Asignar a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI, un valor numérico entre +1 (el peor) y +6 (el mejor).

Asignar a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico entre -1 (el mejor) y -6 (el peor).

Tanto en los ejes FF y VC se deben hacer una comparación con los competidores.

Por otra parte, en los ejes FI y EA, se debe comparar con otras industrias.

3. Calcular la puntuación promedio para las 4 dimensiones señaladas, sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión, para luego dividirlos por el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Trazar las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz.

5. Sumar las dos puntuaciones en el eje "x" y trazar el punto resultante en x.

Sumar las dos puntuaciones en el eje "y" y trazar el punto resultante en y.

Trazar la intersección del nuevo punto "x, y"

6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz, a través del nuevo punto de intersección. El cual revelara el tipo de estrategias recomendadas para la organización, que pueden ser: agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras.

1.2.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Para comprender de mejor manera esta matriz se recurrió, además de la bibliografía señalada anteriormente⁴, a la de los autores Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.⁵

Esta matriz está diseñada para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional en la formulación de estrategias, lo que puede ser desarrollado de mejor manera por aquellas empresas en que sus divisiones compiten en diversas industrias, en donde es necesario formular estrategias pertinentes para cada negocio, permitiendo a su vez representar gráficamente las diferencias entre las divisiones, tanto en su posición relativa de participación de mercado⁶ (eje x) y la

⁴ Ibid. p.8.

⁵ L. WHEELLEN, Thomas y HUNGER, J. David. Administración estratégica y política de negocios, décima edición. México: Pearson Educación, 2007. 768 p. ISBN 978-970-26-0878-3.

⁶ Posición relativa de participación de mercado: Se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria en particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en la misma industria. Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica, décimo primera edición. México: Pearson educación, 2008. 416 p. ISBN 978-970-26-1189-9.

tasa de crecimiento que tiene (eje y), ayudando a la empresa a manejar su cartera de negocios de mejor manera.

En el eje x, valores superiores a 1.0, manifiestan al líder del mercado. La línea que divide las áreas de posición relativa de participación de mercado alta y baja se establece a 1.5

El eje y, está dado por valores porcentuales que pueden oscilar 0% y 20%, en donde de 10% hacia arriba indica una rápida tasa de crecimiento, y de ahí hacia abajo que se cuenta con un lento crecimiento. En la composición de la matriz, el círculo que se presenta corresponde a los ingresos generados por esa unidad de negocios y la rebanada faltante es la utilidad proporcionada por los ingresos.

Cabe destacar que la matriz BCG está conformada por 4 cuadrantes, que serán descritos a continuación:

1. Interrogantes. Es el primer cuadrante de la matriz, el que demuestra que las divisiones que se encuentren en él, poseerán una baja posición relativa de participación de mercado, pero competirán en una industria de alto crecimiento. Para las empresas, esto significa que deberán decidir si consolidar mediante una estrategia intensiva o si vender.

2. Estrellas. En términos de crecimiento y rentabilidad, los negocios ubicados en el cuadrante II, representan las mejores oportunidades a largo plazo, para la organización.

3. Vacas lecheras. Las divisiones que se encuentren en el cuadrante III, cuentan con una alta posición relativa de participación de mercado; sin embargo, compiten en una industria de bajo crecimiento.

4. Perros. Los negocios que se encuentran en el cuadrante IV de la organización, tienen una baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado.

La principal ventaja de esta matriz es que enfoca la atención hacia el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de la organización, en donde los cuadrantes pueden ir evolucionando y transformarse unos en otros, esto puede suceder en la misma dirección a las manecillas de un reloj o viceversa. Por ejemplo, la división de las estrellas puede pasar a ser interrogante o al contrario, para una empresa lo recomendable es que las divisiones se ubiquen en el cuadrante de las estrellas, para esto es necesario hacer un seguimiento en el tiempo, ya que, la matriz demuestra el estado actual en el que se encuentra la empresa con la estrategia definida en ese momento y no señala como se encontrará en un futuro cercano con la aplicación de una nueva estrategia.

1.2.2.4 Matriz interna-externa (IE).

Esta matriz representa las diferentes divisiones de una organización en nueve celdas. Además se asemeja a la matriz BCG, en que ambas herramientas implican trazar las divisiones de una compañía en un diagrama; es por esta razón, que también se les llama “matrices de cartera”.

Cabe señalar que:

El tamaño de cada círculo simboliza el porcentaje de la contribución de ventas de cada división y las rebanadas de cada pastel muestra el porcentaje de la contribución de utilidades de cada división en las matrices BCG e IE.

Sin embargo, hay algunas diferencias entre ambas matrices, las cuales serán nombradas a continuación:

- Los ejes son diferentes.
- La matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la matriz BCG.
- Las implicancias estratégicas de cada matriz son diferentes.

Es por esto que los estrategas de las organizaciones con múltiples divisiones efectúan, la mayoría de las veces, ambas matrices, con el fin de generar estrategias alternativas.⁷ La matriz IE se basa en dos dimensiones:

- Las puntuaciones totales EFI en el eje “x” y las puntuaciones ponderadas totales EFE eje “y”.

- Una posición interna débil en el eje x de la matriz IE, se representa por una puntuación ponderada total EFI de 1,0 a 1,99; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera como promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. Para el eje y, se considera la misma clasificación pero de una puntuación ponderada total EFE.

Por otra parte la matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes, las cuales impactan de diferentes maneras en la estrategia:

1. Para las divisiones que se encuentran en las celdas I, II o IV, se recomienda crecer y edificar.

2. Las divisiones que se encuentran III, V, VIII, pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar.

⁷Comúnmente, se desarrolla una matriz BCG e IE para el presente y después se desarrollan matrices proyectadas para las expectativas del futuro. Esto para pronosticar el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una organización. Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica, decimo primera edición. México: Pearson educación, 2008. 416 p. ISBN 978-970-26-1189-9.

3. Para aquellas divisiones que se encuentran en las celdas VI, VIII o IX, lo recomendable es cosechar o desechar.

Para que una organización sea considerada exitosa, deberá ser capaz de ubicarse en el cuadrante I o en sus alrededores. Además es común que las organizaciones desarrollen matrices IE, basadas en regiones geográficas y en productos, para asignar con más eficiencia los recursos necesarios a la hora de desarrollar una estrategia. Es necesario al igual que en la matriz anterior (BCG), preparar matrices para un antes y un después, con el fin de advertir la situación actual frente a la situación esperada al cabo de un año.

1.2.2.5 Matriz de la gran estrategia.

Es otra herramienta en la etapa de conciliación. Todas las organizaciones pueden estar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz, pero de la misma forma se podrían ubicar las divisiones de una empresa. Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: La posición competitiva y el crecimiento de mercado.

Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se registran en orden secuencial y atractivo en cada cuadrante de la matriz. Las empresas ubicadas en el cuadrante uno de la matriz se encuentran en

una excelente posición estratégica. Las organizaciones ubicadas en el siguiente cuadrante deben evaluar su actual enfoque en el mercado, ya que no pueden competir con eficacia, aunque su industria esté en crecimiento. Cuando se ubican en el cuadrante III, compiten en industria de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Finalmente, los negocios del cuadrante IV tiene una posición competitiva fuerte pero se encuentran en una industria de crecimiento lento.

1.2.3 Etapa 3: Etapa de decisión.

En la etapa anterior se generaron estrategias alternativas viables en donde la intuición y el análisis son la base para la toma de la decisión final. Esta etapa permite identificar objetivamente cuales son las mejores estrategias alternativas, a través de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

1.2.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Es una técnica analítica diseñada para determinar cuan atractivas son las estrategias alternativas viables, a diferencia de las anteriores matrices que permitían evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades.

La MPEC utiliza tanto los datos de entrada obtenidos en la etapa 1, como los resultados del análisis de la etapa 2, los que otorgan la información necesaria para la construcción de esta matriz de decisión.

Para una correcta construcción de esta matriz se deben seguir 6 etapas, las cuales serán definidas a continuación.

Paso 1. En la columna izquierda, se debe anotar una lista de oportunidades y amenazas externas clave y de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, la cual debe ser tomada directamente de la matriz EFE y EFI, no superando los 10 factores por cada una.

Paso 2. Asignar ponderaciones a cada factor clave interno y externo, las cuales son idénticas a las de la matriz EFE y EFI, ubicándose justo a la derecha de la columna anterior.

Paso 3. Se debe examinar las matrices de la etapa 2 (etapa de conciliación), con el fin de identificar las estrategias alternativas que la organización debe poner en práctica, las que tienen que ser ubicadas en la fila superior derecha.

Paso 4. Determinar las puntuaciones del grado de atractivo (PA)⁸, en donde su escala de puntuaciones es: 1= no atractivo, 2= poco atractivo, 3= razonablemente atractivo y 4= muy atractivo. Estos pueden ser determinados mediante el examen

⁸Puntuación del grado de atractivo: Indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa.

de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, haciéndose la pregunta: “¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?”⁹. Si la respuesta es afirmativa, las estrategias se deben comparar con ese factor clave asignándole una puntuación, para todas las estrategias de esa fila, de ser negativo no afecta a la elección, por lo tanto se debe anotar un guion para todas las estrategias de la misma fila, en vez de una puntuación, como en el caso de la afirmativa.

Paso 5. Calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA)¹⁰, las cuales se obtienen al multiplicar las ponderaciones del paso 2 por las puntuaciones del grado de atractivo del paso 4, de cada fila. Mientras más altas sea la PTA, más atractiva es la alternativa estratégica.

Paso 6. Calcular la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo, para esto se deben sumar las PTA en cada columna. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA), Entregará como resultado cual es la estrategia más atractiva de cada conjunto de alternativas, en donde la magnitud de la diferencia entre las STPA indicará el grado de conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica, decimo primera edición. México: Pearson educación, 2008. 416 p. ISBN 978-970-26-1189-9.

¹⁰Puntuación total del grado de atractivo (PTA): Indican el grado de atractivo total relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL.

2.1 Antecedentes de la empresa.

La empresa de plásticos Tumani Ltda. Inició sus operaciones en el año 1964, dedicándose siempre a la fabricación de envases rígidos, tapas y piezas especiales de plástico, para atender, preferentemente, a los laboratorios farmacéuticos, cosméticos, industria alimenticia, fabricantes de productos para aseo, hogar y lubricantes.

Es una empresa familiar, dirigida por su fundador Sr. Jorge Tumani y junto a él, sus hijos Gabriel, Iván y George. Actualmente ubicada en el parque industrial de Curauma, Viña Del Mar.

Sus principios básicos y políticas se refieren a centrar la atención en la solución del problema o la forma de actuar; establecer relaciones profesionales constructivas con jefes, colegas y colaboradores; tomar siempre la iniciativa en la realización de sus actividades y dirigir con el ejemplo.

Por último y no por eso menos importante, es que la empresa lleva 48 años en el rubro, lo que demuestra su buen desempeño y crecimiento a lo largo del tiempo, logrando mantenerse en los mercados cada vez más competitivos y cambiantes.

Cabe destacar que en el presente año empresas de plásticos Tumani Ltda. Ha cambiado su nombre a Polymar S.A.A continuación, su respectivo logotipo.



Figura 1.1: Logotipo empresa Polymar S.A.

2.2 Misión y visión.

Misión:

“Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, promoviendo la innovación con productos de calidad, servicio de excelencia y precio justo.

Generar una cultura basada en el respeto por las personas, creando un ambiente de trabajo profesional, motivador y estimulando el trabajo en equipo. Nos comprometemos con los accionistas a mantener el buen prestigio de la empresa y a generar en forma honesta y responsable una rentabilidad para incrementar el valor de la empresa.”¹¹

¹¹Alonso Carbonell K. [Alonso.carbonell@polymar.cl], email, Octubre 8, 2012.

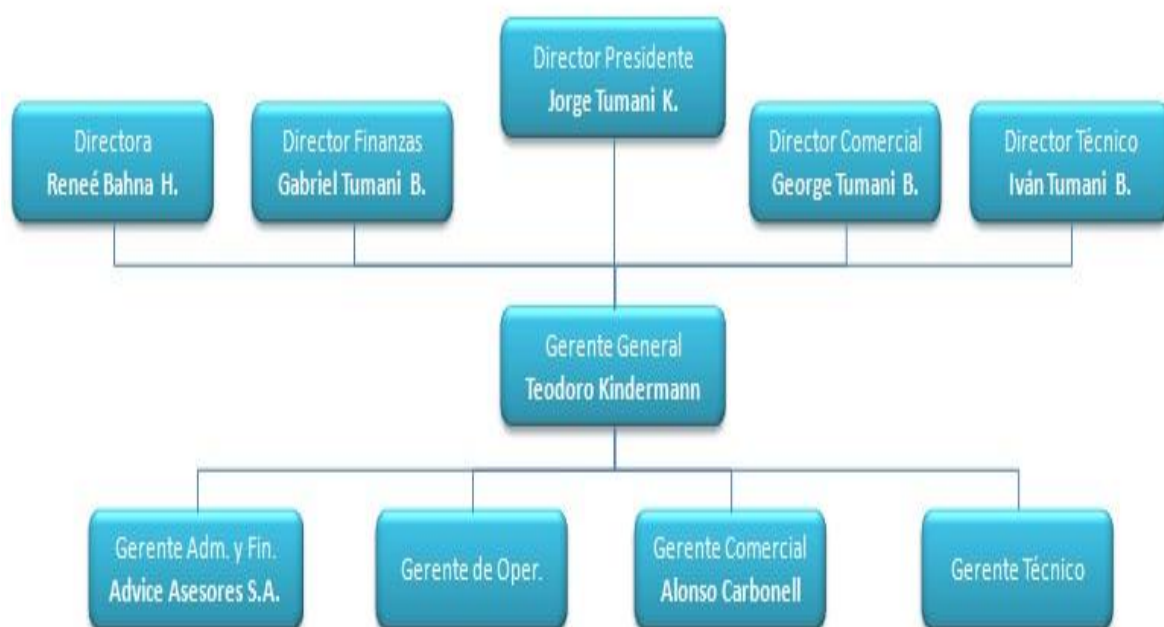
Visión:

“Ser una empresa de plásticos con clara orientación al cliente, que promueve la innovación, la eficiencia y el servicio de excelencia.”¹²

2.3 Estructura organizacional.

A continuación se presenta el nuevo esquema de la organización, plásticos Polymar S.A.

Directorio y administración.



Fuente: Elaboración de la empresa.¹³

¹²Alonso Carbonell K. [Alonso.carbonell@polymar.cl], email, Octubre 8, 2012.

2.4 Productos de la empresa.

La empresa, actualmente fabrica diversos productos plásticos dirigidos a distintas industrias, en las áreas de farmacéutica; cosmética; alimenticia; aseo y lubricantes. Dentro de estas, se pueden encontrar diversos productos. A modo de ejemplo se pueden mencionar: botellas, tapas, sobretapas, insertos, vasos, sellos, dosificadores, atomizadores y dispensadores.

2.4.1 Materia prima.

Los materiales que dan forma a los termoplásticos de la empresa son variados, aquí se encuentran:

Polietileno (PE) el cual a su vez puede ser de alta densidad (PEAD / HDPE) o baja densidad. (PEBD /LDPE), Polipropileno (PP) el cual puede ser Homopolímero o Copolímero, Poliestireno (PS) el que puede ser de Cristal o Alto impacto y Policloruro de vinilo (PVC). Todas estas materias primas son suministradas por los proveedores directamente a la empresa, para su posterior transformación en productos terminados.

¹³Ibid.

2.5 Proceso productivo.

La empresa, posee dos procesos de transformación de plásticos, estos son:

Proceso de inyección y soplado, al mezclar estos nace un tercer proceso denominado Inyección-soplado o extrusión-soplado. Polymar para esto cuenta con 16 máquinas inyectoras, 15 sopladoras y 2 de inyector-soplado, incorporadas a principios de este año, lo que ha favorecido notablemente aumentando la producción.

2.5.1 Proceso de Inyección.

Este proceso es el más común dentro del rubro de la producción de plásticos, se debe llevar a cabo por la máquina de inyección pertinente, la cual está compuesta de diversas partes, en donde podemos mencionar: Tolva de alimentación, unidad de inyección, unidad de propulsión de husillo, calentadores, porta moldes, unidad desmoldadora y sistema de enfriamiento.

En primer lugar se vierte la materia prima nombrada anteriormente, en la tolva de alimentación, luego se transporta el material por la unidad de inyección, en donde se funde la materia prima gracias a la propulsión de husillo y a los calentadores. Posteriormente, se inyecta la materia prima fundida en el molde, a través de

presión hidráulica, dando paso al sistema de enfriamiento, para finalmente ser retirada de la máquina por la unidad desmoldadora como producto terminado, en donde generalmente son tapas.

2.5.2 Proceso de soplado.

En este proceso, una extrusora coloca la materia prima en forma tubular entre las cubiertas de un molde; una vez cerrado el molde, se inyecta aire por uno de los extremos para que la masa se adapte a las paredes, alcanzada la forma del molde éste se abre y deja caer el producto terminado. Se utiliza para fabricar cuerpos huecos en termoplásticos: botellas, regaderas, bidones, etc.

2.5.3 Proceso de extrusión-soplado.

Este proceso como se mencionó está compuesto del proceso de inyección y soplado, es por esto que las partes que componen la máquina para su desarrollo son similares a las mencionadas, podemos encontrar: Tolva de alimentación, motor electrónico, calentadores, unidad de propulsión de husillo, cortadora a calor, sistema de enfriamiento, molde del producto a desarrollar.

En primer lugar se vierte la materia prima en la tolva de alimentación, para que por medio del motor eléctrico y en conjunto con la propulsión de husillo y los calentadores sea molida, transformándola en la materia prima óptima para ser insertada de forma cilíndrica en el molde, el cual se cerrará dejando solo una cavidad menor por donde entra el aire que le da la forma final al producto, siendo finalmente arrojado por la máquina una vez que haya pasado por el sistema de enfriamiento.

La empresa cuenta con un sistema de planificación y control computacional, lo que permite que la producción de plásticos se mantenga ininterrumpida durante los siete días de la semana, de lunes a viernes se ocupa la totalidad de las maquinarias, sólo de 18:00Hrs a 21:00Hrs, se reduce a la mitad el consumo eléctrico según lo establecido por la compañía de fuerza eléctrica, esto con el fin de favorecer al aumento del consumo de esta energía producido en estas horas por la población. Los días Sábados y Domingos se dejan sólo dos maquinarias en funcionamiento, debido que, el apagar esas máquinas representa una pérdida de producción para la empresa, porque se encuentran a altas temperaturas y volverlas a calentar para su correcto funcionamiento tardaría alrededor de 5 a 6 horas diarias.

El proceso productivo comienza con la entrega por parte del proveedor de la materia prima necesaria para el cumplimiento de los pedidos, la cual es almacenada y posteriormente entregada a producción para el comienzo de la

transformación. En primer lugar se debe determinar la pigmentación que tendrá el plástico, el que es desarrollado de forma manual, si el color de la materia prima es aceptable se envía a las distintas máquinas dependiendo del proceso necesario para su elaboración, si no es aceptado es devuelto a la sala de pigmentación, en donde se vuelve a cambiar hasta que sea aceptado.

Una vez puesta la materia prima en la máquina y posterior a su ejecución, se debe evaluar si se cumplió con el producto deseado o no. Para esto, se hace un control de calidad a los productos terminados por medio de, balanzas de precisión, microscopios, máquina de vacío, etc. En donde si el producto cumple con los requerimientos establecidos se almacena como producto terminado y está listo para ser despachado, de lo contrario se envía al almacén de coldas, durezas y productos rechazados, en donde son molidos para su reutilización como materia prima, aquel material que no fue posible reutilizarlo es vendido como residuo plástico.

Al almacenar como productos terminados y con el control de calidad aprobado, se despacha a sus respectivos clientes, por medio de una empresa externa contratada para ello. Si el cliente una vez recibido el pedido no está conforme, puede devolver la carga dentro del tiempo establecido previamente en el contrato, siendo el producto revisado, en donde si se comprueban las anomalías es enviado para su destrucción y reutilización de la materia prima.

2.6 Clientes.

Polymar S.A. Cuenta con una gama de 67 clientes, en donde casi la totalidad de ellos se encuentran en Chile, principalmente en la ciudad de Santiago, a excepción de dos, exportándose una mínima cantidad de alrededor del 4% de sus productos a Ecuador y Argentina, según información otorgada por la gerencia. A continuación se nombrarán los más importantes por cada área:

- Área farmacéutica.

Laboratorios Recalcine, Laboratorio Chile, Laboratorio Valma, Laboratorios, B. Braun Medical, Maver y Homeopatía Knop.

- Área Cosmética.

Laboratorios Petrizzio, Laboratorios Davis, Laboratorio Arensburg y Laboratorios Kadus.

- Área Alimenticia.

Corporatresmontes, Soprole, Watt's y Aconcagua Foods.

- Área de aseo y lubricantes.

Intercos, Anasac, Unilever y Virginia.

2.7 Canales de distribución.

Polymar S.A. posterior a todo su proceso productivo, despacha sus pedidos a los clientes por medio de una empresa contratada para ello (nombre de carácter confidencial), como fue mencionado anteriormente.

CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS CLAVES, COMO APOYO AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE EMPRESA DE PLÁSTICOS POLYMAR S.A.

3.1 Desarrollo etapa de entrada.

3.1.1 Matriz de evaluación de factores externos. (EFE)

Para esta matriz, se recopiló información referente a las 5 fuerzas externas claves mencionadas en el marco teórico, la que fue revisada y aprobada por el Gerente Comercial. Esta, es de carácter secundaria, proveniente tanto de la empresa Polymar S.A y de páginas de internet (Anexo N°2). En base a lo anterior, fue posible determinar los factores externos de la organización, tanto oportunidades como amenazas que poseen, las que en un corto plazo si no son tomados en cuenta podrían afectar indirectamente en el objetivo de la empresa, de duplicar sus ingresos por ventas al año 2015.

Los rangos de la matriz, tanto en la columna de ponderación y de clasificación (nivel de respuesta) fueron determinados por el Gerente Comercial de la empresa Polymar S.A. y los alumnos tesis, según el grado de importancia y la relación que estos poseen con el giro de la empresa. En donde, se determinó que una de las oportunidades principales que poseen es “Aumento de la importancia de la

calidad total (producto-servicio) como ventaja competitiva”. La que abordada correctamente puede diferenciar a la empresa, debido a la importancia y fidelidad que se le ha dado a aquellas que cumplen con ello y están dispuestas a cambios según las necesidades de los clientes; En cambio, con respecto a lo que debe evitar la organización destacaron dos factores con la misma ponderación, en primer lugar se encuentra “Aumento del precio de la materia prima” y en segundo “Tasas de interés de los créditos de las empresas grandes son mayores a los de las empresas de menor tamaño”.

Al obtener las ponderaciones y clasificaciones, se multiplicaron entre sí, para obtener las puntuaciones ponderadas y determinar de qué manera se aprovechan las oportunidades y como se evitan las amenazas. Según el resultado obtenido 2,27; la empresa se encuentra dentro del promedio, con respecto a la velocidad de respuesta frente a las oportunidades y amenazas que se presentan, en donde el promedio óptimo a alcanzar era 4.0 y el más bajo un 1.0; valor deficiente.

La construcción y ejemplificación de esta matriz se adjuntará en el Anexo N°3.

3.1.2 Matriz de perfil competitivo. (MPC)

Para desarrollar la MPC se debe, en primera instancia, recopilar información acerca de los competidores que la empresa identificó como relevantes: Fosco, Burgos, BO Packaging, Carrillo. Información que se adjunta en el Anexo N°4.

Una vez obtenida la información, se debe identificar tanto los factores críticos de éxito y otorgarle una ponderación, estos últimos se obtuvieron en conjunto con el Gerente Comercial de Polymar S.A., y se aprecian en el Anexo N° 5 (MPC). El listado tiene una extensión de doce factores que se presentan sin orden de prioridad en la matriz. Dentro de esta, la tecnología es el factor que representa la mayor ponderación, con un 0,14. Lo que hace referencia a su importancia en el desarrollo de los productos que se ofrecen.

Esto, sumado a la calidad de productos (con una ponderación de 0, 11) y la capacidad de respuesta a los compromisos (ponderación 0,1) son los factores críticos con mayor relevancia. En otro extremo, se obtiene que la presencia en mercados internacionales (ponderación 0,4) junto a la certificación (ponderación 0,4), son factores con menor prioridad para el sector, sin dejar de ser importantes.

Al realizar la matriz, se obtiene:

Para BO Packaging, once de doce factores, representan una fortaleza principal (clasificación 4), presentando la mayor clasificación sólo para 2 de los 3 factores más importantes mencionados en el párrafo anterior. Representando una respuesta a compromisos con una clasificación de 3, o sea, una fortaleza menor. Aun así, este competidor representa la mayor puntuación dentro de los cuatro en estudio, con un 3,9.

Para la empresa Carrillo, la lealtad de sus clientes es su fortaleza principal, además de encontrarse certificada, pero este último, como ya se mencionó, presenta la menor clasificación dentro de los factores críticos de éxito. Además, se observa que la presencia en mercados internacionales junto a la respuesta a compromisos son debilidades principales para esta empresa. Finalmente, obtiene una puntuación ponderación de 2,7 siendo la menor entre los cuatro competidores.

Las fortalezas principales de Fosko (clasificación 4) son su tecnología, presencia en mercado internacional, lealtad de los clientes e innovación en productos, además de mantener su certificación ISO actualizada. No cuenta con debilidades menores y tampoco principales (clasificación 2, 1 respectivamente).

Lo que le otorga la segunda mejor puntuación ponderada dentro de todos los competidores seleccionados, con un 3,39.

Burgos, cuenta sólo con una fortaleza principal, la lealtad de los clientes. Pero no presenta ninguna debilidad principal (clasificación 1). Para este competidor existen siete fortalezas menores (clasificación 3) y cuatro debilidades menores (clasificación 2), aspectos que le otorgan una puntuación ponderada de 2,83 dejándola como la tercera mejor posicionada dentro de los competidores de Polymar S.A.

3.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Siguiendo la metodología planteada, se realizó un análisis que abarcaba a toda la empresa transversalmente, esto quiere decir, integrar a trabajadores y a la alta dirección para obtener la información interna necesaria en la construcción de la matriz EFI, a través de un focus group y entrevistas respectivamente. Sin embargo, dados los requerimientos de la empresa, surge la limitación, en cuanto a que sólo se pudo contar con la participación de la alta dirección (conformada por cinco Gerentes) por medio de entrevistas (Ver Anexo N°6) y no con la proveniente de los operarios y técnicos, lo que finalmente ayudó a elaborar una lista de factores internos claves, cada uno con su respectiva ponderación, los que se subdividieron a su vez, en nueve fortalezas y nueve debilidades. (Anexo N°7)

Dentro de las fortalezas, la que posee mayor ponderación (0,081) y además está clasificada como importante (clasificación= 4) es, “Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables”. Esto es de gran importancia para la empresa a la hora de contratar los servicios de un proveedor, ya que a la hora de ser vendidos y despachados a los clientes, es primordial que este quede satisfecho por la compra, creando una fidelidad en el tiempo. Si esto no ocurre, el producto es destruido obteniendo nuevamente la materia prima para futuros productos, por ende la materia prima, partes y componentes deben ser de calidad.

En cuanto a las debilidades, se obtuvo que la con mayor ponderación (0,086), y además contemplada como importante (clasificación= 1) fue, “La empresa no cuenta con una organización eficaz de ventas”. Lo que para cualquier empresa representa una debilidad no menor y es por ello la posición y ponderación obtenida, es por esto que Polymar S.A. para cumplir con su objetivo de duplicar el ingreso por venta al 2015, debe lograr no tan solo mejorar la eficacia en la ventas, si no que hacerlas más eficientes, aumentando el margen de ganancia.

Es importante recordar, que el resultado de la suma de las ponderaciones, tanto de las fortalezas como de las debilidades tiene que ser igual a 1, así como, que el total de las puntuaciones ponderadas tiene que encontrarse entre 1.0 deficiente y 4.0 óptimo, en donde la empresa Polymar S.A. Arrojó un valor igual a 2,475, resultado que la deja bajo el promedio (2.5), indicando que la empresa es débil internamente.

Además se quiere aclarar, que para esta tesis hubiera sido primordial en el análisis interno, contar con información financiera, que permitiera realizar las razones de liquidez, actividad y rotación de activos, apalancamiento financiero y de rentabilidad, para poder evaluar cómo se encuentra la empresa financieramente y así poder obtener nuevas fortalezas y debilidades que aportaran en el estudio. La información necesaria para ello, no fue entregada por ser de carácter confidencial de la empresa.

3.2 Desarrollo etapa de conciliación.

3.2.1 Matriz Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)

Con esta matriz se da inicio a la segunda etapa del modelo aplicado. La cual tiene por finalidad crear estrategias que nacen del conocimiento tanto externo-interno de la empresa. (Etapa anterior)

La matriz está compuesta por ocho segmentos de los cuales, cuatro están conformados por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas claves, que al mezclarse entre sí, dan origen a las cuatro posibles tipos de estrategias. A continuación se describe la información obtenida por esta combinación (Anexo N°8).

- Estrategias FO. (Se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades)

La primera estrategia establecida nace de la fortaleza 1 “Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables” y 8 “Los productos actuales son tecnológicamente competitivos”, aprovechando la oportunidad 7 “Dar a conocer actitudes de RSE a la comunidad ayuda a mejorar la

imagen de la empresa”. Esto debido al gran beneficio que traería a la empresa ser pioneros en ayuda al medio ambiente, debido a que en este rubro el concepto de RSE, es bastante pasado por alto.

La segunda estrategia nace de la fortaleza 7 “Buena calidad del producto y servicio al cliente” y 8 “Los productos actuales son tecnológicamente competitivos”, para aprovechar la oportunidad 6 “Se proyecta una disminución de la inflación promedio para el 2013 de un 0,9%, en comparación a años anteriores”. Debido a la proyección de la inflación, bajarían los costos de la materia prima de los productos, lo que ayudaría a poder reinvertir ese ahorro en mayores controles o índices de calidad, aumentando la participación y la imagen en el mercado nacional, manteniendo en el orden los precios actuales de venta.

La tercera estrategia nace de la fortaleza 6 “La empresa cuenta con capacidad tecnológica” y 3 “Eficaces políticas y procedimientos de control de calidad”, aprovechando la oportunidad 4 “Aumento de la importancia de la calidad total (producto y servicio) como ventaja competitiva”. El concepto de calidad total cada vez toma mayor importancia dentro de las empresas, las cuales en su mayoría la ocupan como ventaja competitiva frente a las demás, por ende es importante garantizar productos de una calidad óptima y de un eficiente servicio al cliente, a través de la tecnología que cuenta hoy en día la empresa.

- **Estrategias DO.** (Superar debilidades aprovechando las oportunidades)

La primera estrategia en este punto nace de la debilidad 4 “El personal no se encuentra capacitado”, aprovechando la oportunidad 4 “Aumento de la importancia de la calidad total (producto servicio) como ventaja competitiva”. Capacitar a medida que pasan los años siempre será una inversión para la empresa que lo practique, ya que provocará que sus trabajadores sean más eficientes en su labor, disminuyendo errores, que repercutirán en los flujos del período. Por lo tanto poseer un departamento que capacite constantemente a los operarios y vendedores, habla de una empresa seria y comprometida con sus clientes.

La segunda estrategia nace de la debilidad 7 “Las instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas no están en buenas condiciones”, aprovechando la oportunidad 2 “Tasas de interés de los créditos de las empresas grandes son menores a los de las empresas de menor tamaño”. Como se mencionó, el concepto de calidad total es el diferenciador entre las empresas que conforman una industria, es por esto que mantener las instalaciones o adquirir maquinarias de punta, favorecen a la fabricación de productos de una calidad superior que antes, beneficiando a la empresa, ya que podrá crear mayores volúmenes, con un tiempo y costo menor.

La tercera y final estrategia DO nace de la debilidad 5 “No son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios” y 8 “No son adecuados los

sistemas computacionales y de administración de la información”, aprovechando la oportunidad 4 “Aumento de la importancia de la calidad total (producto servicio) como ventaja competitiva”. La oportuna transmisión de información mediante la aplicación de un software a nivel completo de la empresa, puede significar el ahorro de grandes costos, ya que por un lado permite cumplir con la producción solicitada y el tiempo acordado, ayudando a la fidelización de los clientes y el seguimiento de nuevos, además de unificar a la organización y darle un fin en común en donde todos los departamentos sean partícipes.

- Estrategia FA. (Utiliza fortalezas para evitar o reducir amenazas)

La primera estrategia nace de la fortaleza 7 “Buena calidad del producto y servicio al cliente”, reduciendo la amenaza 3 “Los clientes prefieren a productores certificados”. Esto porque una buena calidad del producto y servicio al cliente, debe ser respaldada por una certificación ISO pertinente y actualizada, la que actualmente debería ser ISO 9001:2008 Sistema de gestión de calidad.

La segunda, nace a través de las fortalezas 2 “La organización se encuentra bien posicionada entre sus competidores”, 3 “Eficaces políticas y procedimientos de control de calidad”, 5 “Los precios de los productos de la empresa son adecuados”, 6 “La empresa cuenta con capacidad tecnológica”, 7 “Buena calidad del producto y servicio al cliente” y 9 “Los actuales canales de distribución son

confiables y rentables”, para reducir la amenaza 4 “Competencia (BO Packaging) estima un incremento en sus ventas de un 50%”. Si la competencia más fuerte de la empresa pretende aumentar sus ventas, Polymar S.A. Debería utilizar sus puntos fuertes, para buscar nuevos clientes y fidelizar a los actuales, cumpliendo principalmente con los tiempos de entrega de sus pedidos.

La tercera estrategia nace de la fortaleza 5 “Los precios de los productos de la empresa son adecuados” y 7 “Buena calidad del producto y servicio al cliente”, para reducir el efecto que produciría la amenaza 1 “Aumento del precio de la materia prima”. Aquí, se plantea que el público objetivo de la empresa, obtenga mediante publicidad, información referida a la calidad de los productos, precios y servicio al cliente. Con el fin de contrarrestar el efecto del aumento de la materia prima, atrayendo a nuevos compradores o reteniendo a los actuales, manteniendo los números positivos del departamento de finanzas.

La cuarta estrategia, nace de la fortaleza 4 “La empresa cuenta con capacidad de endeudamiento a largo y corto plazo”, para reducir el efecto de la amenaza 2 “Posición de la empresa facilita la logística”. Se contempla solicitar un crédito para abrir una sucursal en un destino más cercano a los clientes con el fin de evitar que Polymar S.A. esté en desventaja de sus competidores y pueda cumplir de mejor manera los tiempos de entrega.

- Estrategia DA. (Reducir debilidades para evitar amenazas)

La primera y única estrategia pertinente nace de la reducción de las debilidades 1 “La empresa no cuenta con una organización eficaz de ventas”, 2 “La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo” y 3 “No se ha incrementado la participación de mercado de la empresa”, evitando la amenaza 4 “Competencia (BO Packaging) estima un incremento en sus ventas de un 50%. Se contempla reestructurar el departamento de ventas, haciendo un levantamiento de datos primarios de las necesidades que hoy poseen nuestros clientes, a través de encuestas telefónicas o personales, para poder tomar las mejores y oportunas decisiones, aumentando en el corto-mediano plazo, la participación de mercado de la empresa, para finalmente minimizar el impacto que generaría BO Packaging con su millonaria inversión en el rubro.

3.2.2 Matriz SPACE.

Esta matriz no fue posible desarrollarla debido al carácter de la información necesaria para ello, ya que se necesitaba en primer lugar datos financieros (FF), como rendimiento sobre la inversión, liquidez, endeudamiento, capital de trabajo y flujo de efectivo, los cuales son de carácter confidencial de la empresa. Los otros puntos de información que componen la matriz, Estabilidad ambiental (EA),

Ventaja competitiva (VC) y Fortaleza de la industria (FI), sí son posibles de realizar, pero al no contar con la información financiera inicial, se hace imposible concluir un vector direccional que refleje en que perfil se encuentra la empresa, sean estos agresivos, conservadores, competitivos o bien, defensivos.

3.2.3 Matriz BCG.

Esta matriz como se dijo anteriormente, se compone de dos ejes (X, Y). En el eje X se señala la posición relativa de participación de mercado, que para su composición fue necesario recopilar información de la empresa competidora más fuerte resultante de la matriz MPC, BO Packaging, la que posee ingresos por venta al 2011 de US\$100 millones en la industria¹⁴. Por otra parte la empresa Polymar S.A. posee ventas anuales al mismo año de US\$5 millones¹⁵ y las ventas de la industria al año 2011 ascendieron a un monto de US\$2100 millones¹⁶.

Esta información se utilizó para la obtención numérica del eje X, dividiendo la participación de mercado de la empresa en estudio (Polymar S.A.) con la participación de mercado de la principal empresa rival (BO Packaging), lo que arrojó un 5% de participación de mercado.

¹⁴LA TERCERA. Negocios. [En línea] <<http://diario.latercera.com/2011/07/17/01/contenido/negocios/27-76767-9-con-nuevos-socios-juan-obach-y-feliz-bacigalupo-apuestan-por-peru-y-brasil.shtml>> [Consulta 6 de Diciembre, 2012]

¹⁵ Alonso Carbonell K [Alonso.carbonell@polymar.cl], email, Diciembre 6, 2012.

¹⁶ASIPLA. Producción de la industria. [En línea] <<http://www.asipla.cl/2011/07/18/produccion-de-industria-del-plastico-crecera-9-este-ano/>> [Consulta 6 de Diciembre, 2012]

Por otra parte el eje y, considera la tasa de crecimiento industrial en ventas, la cual en el año 2011 aumento en un 9%¹⁷. Es importante mencionar que esta medición se hizo en base a la industria en general del plástico y no por cartera de productos, debido a la confidencialidad de alguna información pertinente. Debido a lo anterior en el cuadro adjunto a la matriz (ver Anexo N°10), sólo se observan datos porcentuales de la empresa, referido a los ingresos totales y la utilidad como porcentaje del ingreso, la cual fue de un 17% de las ventas en el período mencionado, representado en el anexo por la “rebanada de pastel” que posee el círculo (ingresos totales).

Finalmente la matriz muestra que el producto vendido en la empresa Polymar S.A. está situado en el cuadrante IV, denominada Perro. Esto significa que tiene una baja posición relativa de participación de mercado, y que compete en una industria de lento crecimiento de mercado. Debido a su débil posición interna y externa, estos negocios comúnmente se liquidan, venden o reducen. Cabe mencionar que la empresa se encuentra cercano al 10% de tasa de crecimiento de ventas en la industria, punto que indica el límite para considerar el crecimiento como rápido, esto lleva a recordar que generalmente los productos pasan de Perro a Interrogante, de Interrogante a Estrella, de Estrella a Vacas lecheras y de Vacas lecheras a Perro, en sentido contrario a las manecillas del reloj. Una limitación de

¹⁷ASIPLA. Producción de la industria. [En línea] <<http://http://www.asipla.cl/2011/07/18/produccion-de-industria-del-plastico-crecera-9-este-ano/>> [Consulta 6 de Diciembre, 2012]

esta matriz es que no ofrece ninguna noción temporal, sino que es como una fotografía de una organización.

3.2.4 Matriz IE.

En la construcción de esta matriz, es necesario mencionar que la metodología indica su realización por división o producto. En términos del presente estudio se analizó a modo general, agrupando a los productos de la empresa en plásticos, esto por requerimientos de la empresa.

En la tabla adjunta a la matriz IE (ver Anexo N°11), se representan los datos del porcentaje de ventas y de ingresos, esto debido a políticas de la empresa que hacen alusión a mantener la confidencialidad en sus cifras de ventas y utilidades. También, se expresa en esta tabla las puntuaciones obtenidas en la matriz EFI (representado por el eje X) y EFE (representado por el eje Y), obtenidos en la primera etapa.

Es importante recalcar, que para la empresa la matriz arrojó en su división de plástico que está ubicada en la celda V (al medio de esta, representada por un círculo), lo que quiere decir que puede administrarse mejor con las estrategias de

mantener y conservar, las estrategias comúnmente empleadas para este tipo de organizaciones son las de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Finalmente y al igual que la matriz BCG (etapa anterior), el círculo representa las ventas de la empresa y la rebanada, las utilidades que se obtienen en la empresa por su negocio de plástico.

3.2.5 Matriz de la gran estrategia.

En esta matriz, es necesario ubicar a la empresa dentro de cuatro posibles cuadrantes, los cuales permiten definir estrategias que la empresa podría adoptar en un corto plazo. El desarrollo de esta matriz, y la ubicación en la que se encuentra la empresa en estudio, se observa en el Anexo N°12. Fue necesario evaluar aspectos de la posición competitiva y el crecimiento del mercado en el cual se encuentra la empresa, como lo solicita la matriz.

En cuanto a la posición competitiva se determinó que ésta es fuerte, debido a información recopilada tanto en el análisis interno (Matriz EFI), como la otorgada por el Departamento Comercial. Además se concluyó que la organización se encuentra en una industria de lento crecimiento, esto según “ASIPLA”¹⁸ (Asociación Gremial de Industrias del Plástico en Chile, Junio 2011), debido a que

¹⁸ASIPLA. Perfil de la industria de plásticos [En línea] <<http://www.asipla.cl/wp-content/uploads/2012/01/Perfil-de-la-Industria-de-Pl%C3%A1sticos-I-Semestre-2011.pdf>> [Consulta 11 de Diciembre 2012]

se refleja que desde el año 2008 al 2011, hubo un aumento del consumo de plásticos per-cápita de tan solo un 5,7%. Finalmente, se puede concluir que la empresa se ubica en el cuadrante IV.

Según lo anterior las estrategias más recomendables para una empresa con estas características son:

- Diversificación relacionada. Invertir en áreas de crecimiento comprometedoras, en negocios cuyas cadenas de costos por actividades, se relacionen de tal manera que mejoren su posición competitiva dentro de la industria, al dar la oportunidad de convertir los ajustes estratégicos en ventajas competitivas.
- Diversificación no relacionada. Invertir en áreas no ligadas al actual rubro de la empresa, apostando por una diversificación exitosa.
- Empresas conjuntas. Realizar alianzas estratégicas con empresas ligadas al rubro, favoreciendo la diversificación y disminuyendo el riesgo de cada organización, lo que repercute en la satisfacción de un mayor número de necesidades de los clientes.

3.3 Desarrollo Etapa de decisión.

3.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa. (MPEC)

Esta matriz es la última del modelo y corresponde a la etapa tres de decisión, en donde se busca determinar finalmente, con información proveniente de la etapa uno y dos, qué estrategias son las más adecuadas para cumplir con el objetivo de la empresa de duplicar el ingreso por venta al año 2015.

Hay que señalar que no todas las estrategias provenientes del paso anterior fueron tomadas en cuenta, ya que no apuntaban al fin requerido (para mayor claridad en el Anexo N°13 se hace un resumen de la totalidad de las estrategias obtenidas).

Las estrategias pertinentes para la elaboración de esta matriz fueron agrupadas para facilitar su análisis y puntuación. Dentro de ellas se encuentran:

Estrategia 1, **Penetración de mercado**. Dentro de la Penetración de mercado se adjuntaron tres posibles estrategias a seguir, que fueron tomadas en cuenta a la hora de su evaluación:

- Actualizar la certificación ISO 9001:2000 a la actual ISO 9001:2008, con el fin de atraer y fidelizar a clientes.
- Capacitar al personal, tanto operarios como vendedores, ya sea mediante cursos impartidos en la empresa o envío de personal a centros de capacitación.
- Publicidad de la empresa, tanto de sus productos como de los servicios que ofrece al mercado y a un público objetivo.

Estrategia 2, **Desarrollo de productos**. Dentro de la estrategia Desarrollo de productos, se adjuntó, primero:

- Solicitar un crédito para adquirir nuevas maquinarias, aumentando el poder de producción y diversificación de productos, diferenciándose de la competencia, logrando metas de producción y cumpliendo con los tiempos establecidos, atrayendo a clientes de mayor flujo.

Estrategia 3, **Desarrollo de productos**. Otra estrategia recomendada fue:

- Solicitar un crédito para reparar la maquinaria existente. Cumpliendo de mejor manera con los plazos de entrega de pedidos a los clientes.

**(Estrategias 2 y 3 consideradas como mutuamente excluyentes).*

Estrategia 4, **Diversificación relacionada**. Para la estrategia de Diversificación relacionada, la acción más viable fue:

- Alianzas estratégicas con empresas del rubro, tanto producto como servicio. Esta consiste principalmente en crear alianzas entre competidores, favoreciendo a la obtención de ventajas competitivas de manera rápida y poco costosas, con el fin de aumentar mi participación de mercado y las barreras de entrada frente a posibles nuevos competidores. Esto principalmente nace de la posibilidad de que la competencia como se mencionó en el análisis FODA, invierta fuertemente en el país obteniendo la mitad de la participación de mercado en un corto plazo.

Finalmente para el análisis de la matriz MPEC, se adjuntaron dos estrategias alternativas, que no fueron segmentadas en ninguna de las anteriores, por el grado de importancia imagen-empresa que poseen. Estas son:

Estrategia 5. Instalación de un software a nivel organizacional que permita facilitar la administración de la información, mejorando tiempos de respuesta, controlando inventarios y disminuyendo costos innecesarios de la empresa.

Estrategia 6. **Ser líderes en campañas de reúso y reciclaje de plásticos**. Esto con el fin tanto de ayudar al medio ambiente y a su vez diferenciarse de la competencia, la que generalmente no cuenta con políticas de RSE dentro de su

empresa, lo que es lamentable por una parte, pero también beneficioso para Polymar S.A. puesto que podrían ser líderes en este aspecto.

En primer lugar, al construir la matriz MPEC, se adjuntó la información de las matrices EFE y EFI (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) con sus respectivas ponderaciones en la columna izquierda de la matriz. En la fila superior derecha se añadieron todas las estrategias agrupadas, señaladas anteriormente, para su evaluación. Estas obtendrían una puntuación del grado de atractivo (PA), la cual puede ser 1 (no atractiva), 2 (poco atractiva), 3 (razonablemente atractiva) y 4 (muy atractiva), proveniente del cruce entre las estrategias agrupadas y los factores EFE y EFI, respondiendo a la pregunta “¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?”¹⁹. Este cruzamiento se debe hacer en orden, primero para todas las filas y luego para todas las columnas que conforman la matriz. Posterior a esto, se debe obtener las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA), la cual proviene de la multiplicación entre la ponderación inicial de las matrices de factores externos e internos, con las puntuaciones del grado de atractivo obtenidas anteriormente.

Una vez obtenidas las PTA, deben sumarse por cada una de las columnas de las estrategias, con el fin de determinar cuáles obtienen el mayor valor de la suma

¹⁹DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica, décimo primera edición. México: Pearson educación, 2008. 416 p. ISBN 978-970-26-1189-9.

total de las puntuaciones del grado de atractivo, lo que otorga la o las posibles estrategias a seguir, para alcanzar el objetivo.

En el caso de plásticos Polymar S.A. Se obtuvieron los siguientes valores para cada estrategia: (Ver Anexo N°14)

- **Estrategia 1, Penetración de mercado. 4,053**
- Estrategia 2, Desarrollo de productos adquirir. 3,003
- Estrategia 3, Desarrollo de productos reparar. 3,237
- Estrategia 4, Diversificación relacionada. 2,642
- **Estrategia 5, Instalación de software. 3,772**
- Estrategia 6, Campañas reuso y reciclaje. 2,334

Se encuentran en negrita las estrategias que obtuvieron el mayor valor, y que por lo tanto, debería seguir la empresa para lograr su objetivo de duplicar los ingresos por venta al año 2015, lo que no significa que las demás no tengan importancia dentro de la empresa, pero según el objetivo mencionado, estas son las necesarias..

CAPÍTULO IV: PROPUESTAS Y CONCLUSIONES.

4.1 Propuestas.

Al finalizar las tres etapas que conforman el esquema analítico de la formulación de estrategias, en donde las dos primeras ayudan a conformar la tercera y final, en donde se dan a conocer las estrategias a seguir. Se pudo determinar, que en base a toda la información recopilada de la empresa Polymar S.A. a lo largo del semestre en conjunto con sus gerentes, las siguientes estrategias para el cumplimiento de su objetivo:

1. Se recomienda hacer una penetración de mercado en el mediano plazo, específicamente relacionado con:

- Actualizar la certificación ISO 9001:2000 a la 9001:2008, esto con el fin de fidelizar al cliente y demostrarle su compromiso, referido a la calidad del producto y servicio (calidad total). Además de aumentar la imagen de la empresa y atraer nuevos posibles compradores.

- Capacitar al personal, mediante la creación de un departamento o la utilización de empresas externas, principalmente a operarios y vendedores. Ayudando a

producir mejor, reduciendo costos, tiempos de entrega y posibles accidentes laborales.

- Mayor publicidad de los productos, servicios y garantías que ofrece la empresa, al público objetivo con el fin de mantener a los clientes y atraer nuevos, mediante un apoyo del departamento de Marketing.

2. Se recomienda la instalación de un software a nivel organizacional, el cual permita facilitar la administración de la información, mejorando tiempos de respuesta, controlando inventarios, para reducir costos innecesarios que se producen actualmente, por no contar con tecnología de la información (TI). Esto debe verse como una inversión a mediano-largo plazo, que permita hacer más eficiente el proceso productivo de la empresa.

3. Si bien no se obtuvo un valor óptimo considerable según la matriz MPEC (Anexo N°13), se ha establecido que es sumamente importante para la imagen corporativa, la estrategia “Ser líderes en campañas de reuso y reciclaje de plásticos” (puntuación MPEC= 2,394), esto debido a la contaminación que se ha presentado en el último tiempo por este material al medio ambiente, en donde si se concreta esta estrategia en un futuro, ya sea por reuso o por la aplicación de nuevos materiales biodegradables, puede traer grandes beneficios y una alta diferenciación para la empresa en el rubro.

En tanto, la propuesta 1 y 2, fueron obtenidas directamente según el objetivo de la empresa, explicado en el inicio de este trabajo. No así la propuesta 4, la que fue determinada como estrategia alternativa, por el grupo de tesis y que se aconseja aplicar por la empresa en el corto-mediano plazo, con el fin de obtener aún mayores beneficios y, además anticiparse a los cambios que puedan aproximarse en el rubro.

4.2 Conclusión.

Concluida la presente investigación, en donde a través de la realización del esquema analítico de la formulación de estrategias, realizado para la empresa de plásticos Polymar S.A., se cree haber obtenido las estrategias más viables para la organización, teniendo siempre en consideración el fin del estudio el cual corresponde a la identificación de estrategias claves, como apoyo al cumplimiento del objetivo de empresa de plásticos Polymar S.A.

En una primera etapa, se procedió a recopilar información externa. En donde se consideró la que se relaciona e influye en la empresa, en lo referido a cinco aspectos considerados como fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y; fuerzas competitivas. Para esta última se necesitó información relacionada a los principales competidores de la empresa, los cuales fueron definidos por la misma. Por otra parte, también fue necesaria la recopilación de información interna de la organización referida a sus áreas funcionales. En este punto el estudio arrojó limitaciones en cuanto a la información que pudiesen entregar los trabajadores de su empresa y segundo, otro factor que se debe tener presente es la confidencialidad de la información financiera, aspectos que se respetaron por ser requerimientos de la empresa.

Según lo obtenido en la matriz EFE, la empresa se encuentra dentro del promedio con respecto a la velocidad de respuesta frente a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

En la matriz MPC, según los factores críticos de éxito identificados, de los cuatro competidores, el que alcanzó una mejor posición fue BO Packaging, luego Fosko, Burgos y finalmente Carrillo.

En cuanto a la matriz EFI, esta arrojó como resultado que la empresa se encuentra cerca del promedio pero por debajo de él, teniendo en consideración fortalezas y debilidades y cómo la empresa las enfrenta.

Por otra parte, en una segunda etapa se presenta la conciliación de la información obtenida, la que se realizó en cuatro de cinco matrices, FODA, BCG, IE, y la de la Gran Estrategia, ya que, como se mencionó anteriormente, debido a la limitación en la obtención de la información financiera fue posible la construcción de la matriz SPACE.

Cada una de estas matrices arrojó como resultado diversas estrategias viables de implementar, lo cual forma parte de lo que se busca al utilizar estas herramientas, pero no quiere decir que todas ellas sean seleccionadas para la consecución del objetivo de la organización, para esto, es necesario mantener el foco de lo que se

está buscando en la empresa y así decidir cuál de todas las estrategias responde mejor a esto.

Esta decisión se consigue en la última etapa del proceso, con la elaboración de la matriz MPEC, la cual constituye una herramienta para finalmente tomar una decisión respecto de cuál será la mejor estrategia a implementar en la empresa.

A pesar de ser una técnica objetiva, debido a que se basa en los datos de entrada de la primera etapa y en los resultados del análisis de la etapa dos, requiere de un buen juicio intuitivo y, como ya se mencionó, tener presente el objetivo de la organización para la cual se está ejecutando el modelo.

Bajo estas condiciones, se optó por agrupar algunas de las estrategias obtenidas, debido a su repetición y, también a que era posible complementar unas con otras. Por otra parte, se prefirió no recomendarlas todas, ya que no correspondían completamente al fin buscado.

Esto, llevó a tomar la decisión de recomendar dos estrategias, principalmente por obtener las mayores puntuaciones en la elaboración de la matriz MPEC, además de considerar que la implementación de ambas puede ser una manera de aportar al desarrollo interno y a enfrentar el entorno siempre variable con acciones que implican hacer más eficiente a la organización. Por otra parte, y a pesar de no estar dentro de las estrategias que pueden aportar de mejor manera a conseguir el

objetivo de la organización, se recomienda a la empresa implementar campañas de reuso y de reciclaje de plásticos en un futuro, debido a que aportaría positivamente al medio ambiente y a la imagen de la empresa, atendiendo a la responsabilidad social que es tan fundamental hoy en día.

En conclusión, las estrategias recomendadas son dos, por una parte, una estrategia intensiva, como lo es la Penetración de mercado, para aumentar la participación de la empresa con sus productos actuales, haciendo énfasis en la calidad de ellos, aprovechando las barreras de entrada de la industria, y además, combinar esta, con la instalación de un software a nivel organizacional que permita facilitar la administración de la información lo que se relaciona con mejorar los tiempos de respuesta y controlar inventarios, para así, reducir costos, hacer más eficiente a la empresa y, finalmente, lograr el objetivo propuesto, posicionándola, aportando en su crecimiento y manteniéndola en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- **DAVID, Fred R.** Conceptos de administración estratégica, décimo primera edición. México: Pearson educación, 2008. 416 p. ISBN 978-970-26-1189-9.

- **HILL, Charles W.L.** Administración Estratégica, México: McGraw-Hill, 2009. 491 p. ISBN 978-970-10-7269-1.

- **L. WHEELEN, Thomas y HUNGER, J. David.** Administración estratégica y política de negocios, décima edición. México: Pearson Educación, 2007. 768 p. ISBN 978-970-26-0878-3.

- **ASIPLA.** Perfil de la industria de plásticos [En línea] <<http://www.asipla.cl/wp-content/uploads/2012/01/Perfil-de-la-Industria-de-Pl%C3%A1sticos-I-Semestre-2011.pdf>>

- **ASIPLA.** Producción de la industria.

[En línea] <<http://http://www.asipla.cl/2011/07/18/produccion-de-industria-del-plastico-crecera-9-este-ano/>>

- **BANCO CENTRAL.** Informe de política monetaria Junio 2012. [En línea] <<http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/ipm062012.pdf>>

- **BANCO CENTRAL.** Resultados de la encuesta sobre créditos bancarios del primer trimestre del 2012. [En línea]

<<http://www.bcentral.cl/prensa/notas-prensa/pdf/16042012.pdf>>

- **BANCO MUNDIAL.** Pib per cápita (US\$ a precios actuales). [En línea]

<<http://www.datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.pcap.cd>>

- **BO PACKGING.** Calidad. [En línea] <<http://www.bo.cl/somos.html>>

- **BO PACKGING.** Quienes somos. [En línea] <<http://www.bo.cl/somos.html>>

- **COMITÉ DE INVERSIONES EXTRANJERAS.** La inversión en Chile ha cumplido nuestras expectativas. [En línea]

<http://www.inversionesextranjera.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=57>

- **EL FINANCIERO.** Economía y política. [En línea]

<http://www.elfinanciero.com/ef_archivo/2008/junio/08/economia1554057.html>

- **EMPRENDE PYME.** La importancia de la buena localización de un negocio. [En línea] <<http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-la-buena-localización-de-un-negocio.html>>

- **ESTÁNDARES DE CALIDAD.** Capacitación.

[En línea] <<http://www.staffp.com/estandares.swf>>

- **ESTRATEGIA.** Cuando los bancos no prestan hay que ingeniárselas para hacer negocios.

[En línea] <http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=66684>

- **FOSKO.** Quienes somos. [En línea] <<http://www.fosko.cl/empresa.asp>>

- **GOBIERNO DE CHILE, COMITÉ DE FOMENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. [En línea]

<http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2006-08-08.7810152165/mineconomia_2003.pdf>

- **LA TERCERA.** Negocios.

[En línea] <<http://www.diario.latercera.com/2011/07/17/01/contenido/negocios/27-76767-9-con-nuevos-socios-juan-obach-y-feliz-bacigalupo-apuestan-por-peru-y-brasil.shtml>>

- **MARKETING ESCUELA INTERNACIONAL DE NEGOCIOS.** Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.

[En línea] <<http://www.marketing.maimonides.edu/beneficios-de-lograr-la-satisfacción-del-cliente/>>

- **NORMAS 9000.** La importancia de la gestión de la calidad.

[En línea] <<http://www.normas9000.com/importancia-gestión-calidad.html>>

- **PLASTICOS BURGOS.** Quienes somos.

[En línea] <<http://www.burgoplast.cl/home.html>>

- **PLASTICOS CARRILLO.** Clientes. [En línea] <<http://www.bo.cl/somos.html>>

- **PROCHILE.** Promoción Comercial.

[En línea]<<http://www.prochile.cl/servisios/links/links2.php?rubro.html>> "

- **PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO.** Los chilenos opinan: RSE. <<http://www.pnud.cl/publicaciones/rse.pdf>>

- **SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS.** Dólar observado 2012. [En línea] <<http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2012.htm>>

- **SOFOFA.** Indicadores de la industria. [En línea]<http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Estudios/2012/10/IndiceDeProducciónyVenta_pisooct12.pdf>

ANEXOS

Anexo N°1. Resumen posibles estrategias a utilizar.

Estrategias alternativas definidas y ejemplificadas	
Estrategia.	Definición.
1. Integración directa.	Obtener la propiedad o mas control sobre los distribuidores o minoristas
2. Integración hacia atrás.	Buscar la propiedad o mas control sobre los proveedores de una empresa.
3. Integración hacia adelante.	Buscar la propiedad o mas control sobre los competidores.
4. Penetración de mercado.	Buscar mas participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de Marketing.
5. Desarrollo de mercado.	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
6. Desarrollo de productos.	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
7. Diversificación relacionada.	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
8. Diversificación no relacionada.	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados entre sí.
9. Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja de ventas y utilidades.
10. Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
11. Liquidación.	Vender todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Anexo N°2. Fuentes de información externa.

Oportunidades

1. La relación con los clientes, traen efectos positivos hacia la empresa²⁰.
2. Tasas de interés de los créditos de las empresas grandes son menores a los de las empresas de menor tamaño²¹.
3. Tendencia a la baja del dólar en el año 2012²².
4. Aumento de la importancia de la calidad total (producto-servicio) como ventaja competitiva²³.
5. Aprobación de créditos para grandes empresas se mantienen estables²⁴.
6. Se proyecta (Junio 2012) una disminución de la inflación promedio para el 2013 de un 0,9%, en comparación a años anteriores²⁵.
7. Dar a conocer actitudes de RSE a la comunidad ayuda a mejorar la imagen de la empresa²⁶.

²⁰MARKETING ESCUELA INTERNACIONAL DE NEGOCIOS. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente. [En línea] <<http://www.marketing.maimonides.edu/beneficios-de-lograr-la-satisfacción-del-cliente/>> [Consulta 15 Agosto 2012]

²¹GOBIERNO DE CHILE, COMITÉ DE FOMENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. [En línea] <http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2006-08-08.7810152165/mineconomia_2003.pdf> [Consulta 15 de Agosto 2012]

²²SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Dólar observado 2012. [En línea] <<http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2012.htm>> [consulta 15 de Agosto 2012]

²³ Normas 9000. La importancia de la gestión de la calidad. [En línea] <<http://www.normas9000.com/importancia-gestión-calidad.html>> [Consulta 15 de Agosto 2012]

²⁴BANCO CENTRAL. Resultados de la encuesta sobre créditos bancarios del primer trimestre del 2012. [En línea] <<http://www.bcentral.cl/prensa/notas-prensa/pdf/16042012.pdf>> [Consulta 15 de Agosto 2012]

²⁵ BANCO CENTRAL. Informe de política monetaria Junio 2012. [En línea] <<http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/ipm062012.pdf>> [Consulta 15 de Agosto 2012]

²⁶ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Los chilenos opinan: RSE. <<http://www.pnud.cl/publicaciones/rse.pdf>> [Consulta 15 de Agosto 2012]

8. Disminución del riesgo país en comparación con años anteriores debido a la estabilidad política y económica actual²⁷.
9. El ingreso per-cápita en los últimos 5 años aumentó en un 13,8%²⁸.

Amenazas

1. Aumento del precio de la materia prima²⁹.
2. Posición de la empresa facilita la logística³⁰.
3. Los clientes prefieren a productores certificados³¹.
4. Competencia (BO Packaging) estima un incremento en sus ventas de un 50%³².
5. Caída en la producción industrial Agosto 2012-2011 en un 0,7%³³.
6. Aumento en los requisitos de las importaciones y exportaciones por parte de Prochile³⁴.
7. Múltiples inversiones de la competencia (BO Packaging) con el fin de posicionarse como empresa líder del mercado³⁵.

²⁷COMITÉ DE INVERSIONES EXTRANJERAS. La inversión en Chile ha cumplido nuestras expectativas. [En línea] <http://www.inversionesextranjera.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=57> [Consulta 15 de Agosto 2012]

²⁸BANCO MUNDIAL. Pib per cápita (US\$ a precios actuales). [En línea] <<http://www.datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.pcap.cd>> [Consulta 15 de agosto 2012]

²⁹EL FINANCIERO. Economía y política. [En línea] <http://www.elfinanciero.com/ef_archivo/2008/junio/08/economia1554057.html> [Consulta 15 de Agosto 2012]

³⁰ EMPRENDE PYME. La importancia de la buena localización de un negocio. <<http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-la-buena-localización-de-un-negocio.html>> [Consulta 15 de Agosto 2012]

³¹ESTÁNDARES DE CALIDAD. Capacitación. [En línea] <<http://www.staffp.com/estandares.swf>> [Consulta 15 de Agosto 2012]

³²LA TERCERA. Negocios. [En línea] <<http://www.papeldigital.info/negocios/2011/07/17/01/páginas/010.pdf>> [Consulta 15 de Agosto, 2012]

³³SOFOFA. Indicadores de la industria. [En línea] <http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Estudios/2012/10/IndiceDeProducciónyVenta_pisooc12.pdf> [Consulta 15 de Agosto, 2012]

³⁴PROCHILE. Promoción Comercial. [En línea] <<http://www.prochile.cl/servicios/links/links2.php?rubro.html>> [Consulta: 15 de Agosto, 2012]

³⁵LA TERCERA. Negocios.Loc .Cit.

Anexo N°3. Construcción matriz EFE.

Factores externos clave (EFE)

Oportunidades

	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
1. Aumento de la importancia de la calidad total (producto-servicio) como ventaja competitiva.	0,16	2	0,32
2. Tasas de interés de los créditos de las empresas grandes son menores a los de las empresa	0,1	2	0,2
3. Tendencia a la baja del dólar en el año 2012.	0,08	4	0,32
4. Aprobación de créditos para grandes empresas se mantienen estables.	0,07	3	0,21
5. Se proyecta una disminución de la inflación promedio para el 2013 de un 0,9%, en comparac	0,06	2	0,12
6. Dar a conocer actitudes de RSE a la comunidad ayuda a mejorar la imagen de la empresa.	0,04	1	0,04
7. Disminución del riesgo país en comparación con años anteriores debido a la estabilidad políti	0,04	2	0,08
8. El ingreso per-cápita en los últimos 5 años aumentó en un 13,8%.	0,04	2	0,08

Amenazas

1. Aumento del precio de la materia prima.	0,08	2	0,16
2. Posición de la empresa facilita la logística.	0,07	1	0,07
3. Los clientes prefieren a productores certificados.	0,06	2	0,12
4. Competencia (BO Packaging) estima un incremento en sus ventas de un 50%	0,06	3	0,18
5. Caída en la producción industrial Agosto 2012-2011 en un 0,7%.	0,05	3	0,15
6. Aumento en los requisitos de las importaciones y exportaciones por parte de Prochile.	0,05	2	0,1
7. Múltiples inversiones de la competencia (BO Packaging) con el fin de posicionarse como em	0,04	3	0,12
	1		2,27

4= La respuesta es superior.

3= La respuesta es mayor al promedio.

2= La respuesta es promedio.

1= La respuesta es deficiente.

Anexo N°4. Información de los competidores.

Dentro de los competidores, la empresa en estudio identificó a cuatro como los más importantes, a continuación se presenta información de cada uno de ellos necesaria para la construcción de la MPC.

1. BO Packaging.

Compañía que se dedica al desarrollo, elaboración y comercialización de soluciones integrales de packaging para el mercado nacional y extranjero. Es parte del Grupo BO, el que posee operaciones en Norteamérica y Sudamérica y logró ventas por sobre MM US\$ 380 durante el año 2009. El Grupo BO, también está presente en el rubro del vidrio plano, elaboración de paneles de madera y pisos laminados, producción de frutas y botellas de vidrio para el mercado vitivinícola y en el sector inmobiliario. Posee dos plantas en Santiago, Chile. En donde pone a disposición de sus clientes capacidad de innovación y desarrollo.³⁶

Posee tecnologías (laminación de flexibles, formado de polipapel, extrusión de resinas plásticas, termoformado, inyección, y soplado) y además, variedad de productos, entre los cuales destacan: sachets, envoltorios, cajetillas, etiquetas, vasos, potes, tapas y botellas. Estos, destinados principalmente al mercado de

³⁶ BO PACKGING. Quienes somos. [en línea] <<http://www.bo.cl/somos.html>> [consulta 30 noviembre 2012]

consumo masivo, como la industria alimentaria, hortofrutícola, fastfood, y de productos de cuidado personal, limpieza y hogar.

En cuanto a sus clientes, la empresa se propone generar relaciones a largo plazo con ellos, dando un servicio de primer nivel en desarrollo rápido de productos, información comercial oportuna, entregas a tiempo y servicio postventa expedito. Algunos son: Coca- Cola, Gloria, Unilever, Nestlé, McDonal's, VBM, Yoplait, Danone, Trendy, Savory, Pepsi, Costa, Cinemark, empresas CMPC, Tucapel, Hortifrut, Wasil, Griffit, Dos en uno, Evercrips, Watts, Virginia, Colun, Pil, Carozzi, Surlat, Té Supremo, Ballerina, Tres montes, Lucchetti, Cachantun, Lobos, Soprole.

Esta compañía posee un sistema de gestión y de acciones específicas para desarrollar sus procesos, permitiendo dar soluciones de packaging agregando valor a sus clientes y proporcionando ventajas en el desarrollo de sus negocios. El proceso se realiza de forma sustentable, operando en un ambiente seguro, limpio y libre de contaminación, protegido a través de un adecuado manejo de residuos industriales. BO Packaging está certificada con ISO 9001:2008 y GMP (Buenas Prácticas de Manufactura) por SGS.³⁷

BO Packaging es una compañía que puede ser encontrada fácilmente en internet e incluso cuenta con artículos como el del diario La Tercera, en donde se señala como claves:

³⁷BO PACKGING. Calidad. [en línea] <<http://www.bo.cl/somos.html>> [consulta 30 noviembre 2012]

“BO Packaging acordó la compra del 87% de la firma de envases peruanos Lde en US\$ 35 millones. La firma tiene cerca del 75% del mercado peruano...”³⁸

“A fin de año estará lista la primera parte de la planta que BO Packaging construye en el estado de Paraná, en Brasil... La firma invertirá US\$ 70 millones en total...”³⁹

“En la actualidad, BO Packaging factura cerca de US\$ 100 millones al año en Chile y cuenta con cerca del 15% del mercado...”⁴⁰

2. Carrillo.

Esta empresa, nace en Providencia, Santiago de Chile, en la década de los 50. Su fundador, Alfredo Carrillo, recibía y atendía a cada uno de sus clientes personalmente. Hoy en día, la atención personalizada a sus clientes sigue siendo la base de su negocio. Con el propósito de optimizar la calidad de sus productos, han construido nuevas instalaciones, agregando más tecnología y obteniendo la certificación ISO 9001- 2008 en Julio del 2010.

Según su página web⁴¹, “Plásticos Carrillo, es una empresa dedicada a la fabricación e impresión de envases plásticos, abarcando mercados del rubro

³⁸ LA TERCERA. Negocios. [en línea] <<http://papeldigital.info/negocios/2011/07/17/01/paginas/010.pdf>> [consulta 30 noviembre 2012]

³⁹Ibid.

⁴⁰Ibid.

industrial, farmacéutica, alimenticia, pintura, adhesivos, cosmética, entre otros. Entre sus clientes destacan: Andrómaco, Artel, Intercos, Theme, Pett's, Bioland, Colowalldiseño, Reutter, SMF, Clariant, Pafer”.

“El taller de matricería y mantención, presta continuo servicio a la maquinaria y moldes, además fabrican sus propias matrices, pudiendo así satisfacer requerimientos específicos de sus clientes.”⁴²

“Cuentan además con impresión serigráfica automática lo que les permite imprimir 20.000 unidades de envases diarios”⁴³.

3. Fosko.

Compañía Chilena, líder en la creación e impulso de nuevos productos enfocados a la innovación y diferenciación de envases y productos inyectados, los cuales están principalmente dirigidos a la industria de alimentos, laboratorios farmacéuticos, fast food y elementos promocionales.⁴⁴ Está presente en el mundo con gran éxito, sus plantas industriales poseen las máquinas más modernas de la región, además de moldes e instalaciones tecnológicas.

⁴¹ PLASTICOS CARRILLO . Clientes. [en línea] <<http://www.bo.cl/somos.html>> [consulta 30 noviembre 2012]

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ FOSKO. Quienes somos. [en línea] <<http://www.fosko.cl/empresa.asp>> [consulta 30 noviembre 2012]

“Fosko está constantemente introduciendo conceptos vanguardistas que potencian a sus clientes, quienes son apoyados por un equipo interdisciplinario dedicado a la Investigación y Desarrollo para evaluar proyectos 100% realizables. En la búsqueda de brindar un servicio de excelencia, Fosko ha logrado formar diferentes Alianzas Estratégicas en el mundo para complementar sus líneas de productos e incrementar la transferencia tecnológica...”⁴⁵

Las empresas con las cuales mantiene alianzas estratégicas son: Pibergroup, For-Plas, PiberPlast, HotMouldSystem, HMS, StamPlast, AliPack, Esbe, Eco Pure, Aceros Scherson, Duas Rodas Chile.

En cuanto a su calidad, la empresa está certificada bajo la norma ISO 9001: 2008. Según una entrevista, otorgada por el dueño de Fosko, Juan Milstein, al diario Estrategia, cuando se le pregunta por las proyecciones en cuanto al crecimiento, señala: “Tenemos un crecimiento sostenido que llega a los dos dígitos desde hace varios años, facturamos sobre los US\$ 20 millones y tenemos un programa de crecimiento que nos permitirá duplicar las ganancias de aquí a cuatro años más”⁴⁶

⁴⁵Ibid.

⁴⁶ ESTRATEGIA. Cuando los bancos no prestan hay que ingeniárselas para hacer negocios. [en línea] <http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=66684> [consulta 30 Noviembre 2012]

4. Burgos

“Organización con más de cincuenta años de experiencia en el mercado de fabricación y abastecimiento de envases y productos plásticos, tanto nacional como internacional. Desde sus inicios su evolución ha sido constante, incorporando cada año nueva tecnología en equipos, automatización y materiales que, junto al desarrollo y capacitación del recurso humano ha permitido mantener el liderazgo en tecnologías de transformación. Para ello, se confeccionan moldes de la más alta tecnología en la fabricación de partes y piezas plásticas tanto para sus procesos de extrusión- soplado, como inyección e inyección soplado, como para terceros.”⁴⁷

Cuenta con procesos de Inyección en el cual fabrica tapas, piezas industriales; Soplado en el que se obtienen botellas, potes PP, PVC; y de Inyector soplado del cual se obtienen botellas en PET y PP

Dentro de sus clientes destacan: Unilever, Ballerina, Tetra Pak, Andrómaco, Nestlé, Carozzi, Henkel, Intercos, Watts, Quillayes, Virginia, Saval, Colgate-Palmolive company, Soprole, Clorox, BDF Beiersdorf, Sal Lobos, Laboratorios Davis S.A.

En cuanto a su política de calidad, esta ha sido establecida bajo la norma ISO 9000 versión 2000, otorgando confiabilidad a sus productos.

⁴⁷ PLASTICOS BURGOS. Quienes somos. [en línea] <<http://www.burgoplast.cl/home.html>> [consulta 30 Noviembre 2012]

Anexo N°5. Construcción Matriz MPC.

Matriz de perfil competitivo (MPC)									
		BO Packaging		Carrillo		Fosko		Burgos	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
			Ponderada		Ponderada		Ponderada		Ponderada
Tecnología	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Calidad de productos.	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Presencia en mercado nacional.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Presencia en mercado internacional.	0,04	4	0,16	1	0,04	3	0,12	2	0,08
Lealtad de los clientes.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Innovación en productos.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Variedad de productos.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Capacidad frente a volúmenes grandes.	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Certificación.	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Servicio al cliente.	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Servicio post-venta	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Respuesta a compromisos	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3	2	0,2
	1		3,9		2,7		3,27		2,83
4= Fortaleza principal.									
3= Fortaleza menor.									
2= Debilidad menor.									
1= Debilidad principal.									

Anexo N°6. Información proporcionada por la alta gerencia, vía encuestas a Gerentes Polymar S.A.

Responda con una X cada pregunta y agregue una ponderación entre: 0,0 = Irrelevante; 1.0 = Muy importante	Ivan Tumani		Ponderación
	Si	No	
¿Esta bien posicionada la organización entre sus competidores?	x		1
¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?		x	1
¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?		x	0
¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?		x	1
¿La calidad del producto y servicio al cliente son buenos?	x		0
¿Los precios de los productos de la empresa son adecuados?		x	0
¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?		x	1
¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?		x	1
¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?		x	0
¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?		x	1
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	x		1
¿Las instalaciones están localizadas estratégicamente?	x		0
¿La empresa esta en condiciones de obtener el capital que necesita a corto y largo plazo?	x		0
¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?		x	1
¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?		x	0
¿Son adecuados los sistemas computacionales y de administración de la información?	x		0
¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?		x	0
¿El personal se encuentra capacitado?		x	1

George Tumani			Teodoro Kinderman			Alonso Carbonell		
Si	No	Ponderación	Si	No	Ponderación	Si	No	Ponderación
x		0,6	x		0,8	X		0,7
	x	0,8		x	0,7		X	0,8
x		0,9	x		0,4	X		0,6
x		0,8		x	0,95		X	0,9
x		0,7	x		0,7		X	0,6
x		0,7	x		0,5	X		0,6
x	x	0,6	x	x	0,6			0,6
x		0,9	x		0,8	X		0,8
x	x	0,78	x	x	0,8		X	0,7
	x	0,6		x	0,7		X	0,7
x		0,8	x		0,7		X	0,6
x		0,5		x	0,1		X	0,2
x		0,7	x		0,7	X		0,8
x		0,9	x		0,8		X	0,7
x		0,8	x		0,8			0,7
	x	0,6		x	0,6		X	0,8
x		1	x		0,8	X		0,8
	x	1		x	0,8		X	0,8

Gabriel Tumani				
Si	No	Ponderación		Promedio
x		0,9	Si=5 No=0	0,07
	x	0,9	Si=0 No=5	0,071
x		0,8	Si=4 No=1	0,04
	x	0,9	Si=1 No=4	0,086
	x	0,9	Si=3 No=2	0,048
x		0,7	Si=4 No=1	0,048
	x	0,8	Si=2 No=3	0,055
x		0,8	Si=4 No=1	0,081
x		0,7	Si=2 No=3	0,04
	x	0,7	Si=0 No=5	0,06
x		0,9	Si=4 No=1	0,07
	x	0,3	Si=2 No=3	0,012
x		0,8	Si=4 No=1	0,051
	x	0,9	Si=2 No=3	0,076
x		0,6	Si=3 No=1	0,048
	x	0,3	Si=1 No=4	0,035
x		0,3	Si=4 No=1	0,044
	x	0,3	Si=0 No=5	0,065

Anexo N°7. Construcción Matriz EFI.

Factores internos claves (EFI)			
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
1. Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables.	0,081	4	0,324
2. La organización se encuentra bien posicionada entre sus competidores.	0,07	3	0,21
3. Eficaces políticas y procedimientos de control de calidad.	0,07	4	0,28
4. La empresa cuenta con capacidad de endeudamiento a largo y corto plazo.	0,051	3	0,153
5. La empresa cuenta con capacidad tecnológica.	0,048	3	0,144
6. Buena calidad del producto y servicio al cliente.	0,048	4	0,192
7. Los productos actuales son tecnológicamente competitivos.	0,044	3	0,132
8. Los actuales canales de distribución son confiables y rentables.	0,04	4	0,16
9. Los precios de los productos de la empresa son adecuados.	0,048	4	0,192
Debilidades			
1. La empresa no cuenta con una organización eficaz de ventas.	0,086	1	0,086
2. La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo	0,076	2	0,152
3. No se ha incrementado la participación de mercado de la empresa.	0,071	1	0,071
4. El personal no se encuentra capacitado.	0,065	1	0,065
5. No son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios.	0,06	2	0,12
6. El marketing, la planeación y el presupuesto no son eficaces.	0,055	1	0,055
7. Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas no están en buenas condiciones.	0,04	2	0,08
8. No son adecuados los sistemas computacionales y de administración de la información.	0,035	1	0,035
9. Las instalaciones no están localizadas estratégicamente.	0,012	2	0,024
	1		2,475
4= Fortaleza importante.			
3= Fortaleza menor.			
2= Debilidad menor.			
1= Debilidad importante.			

Anexo N°8. Construcción Matriz FODA.

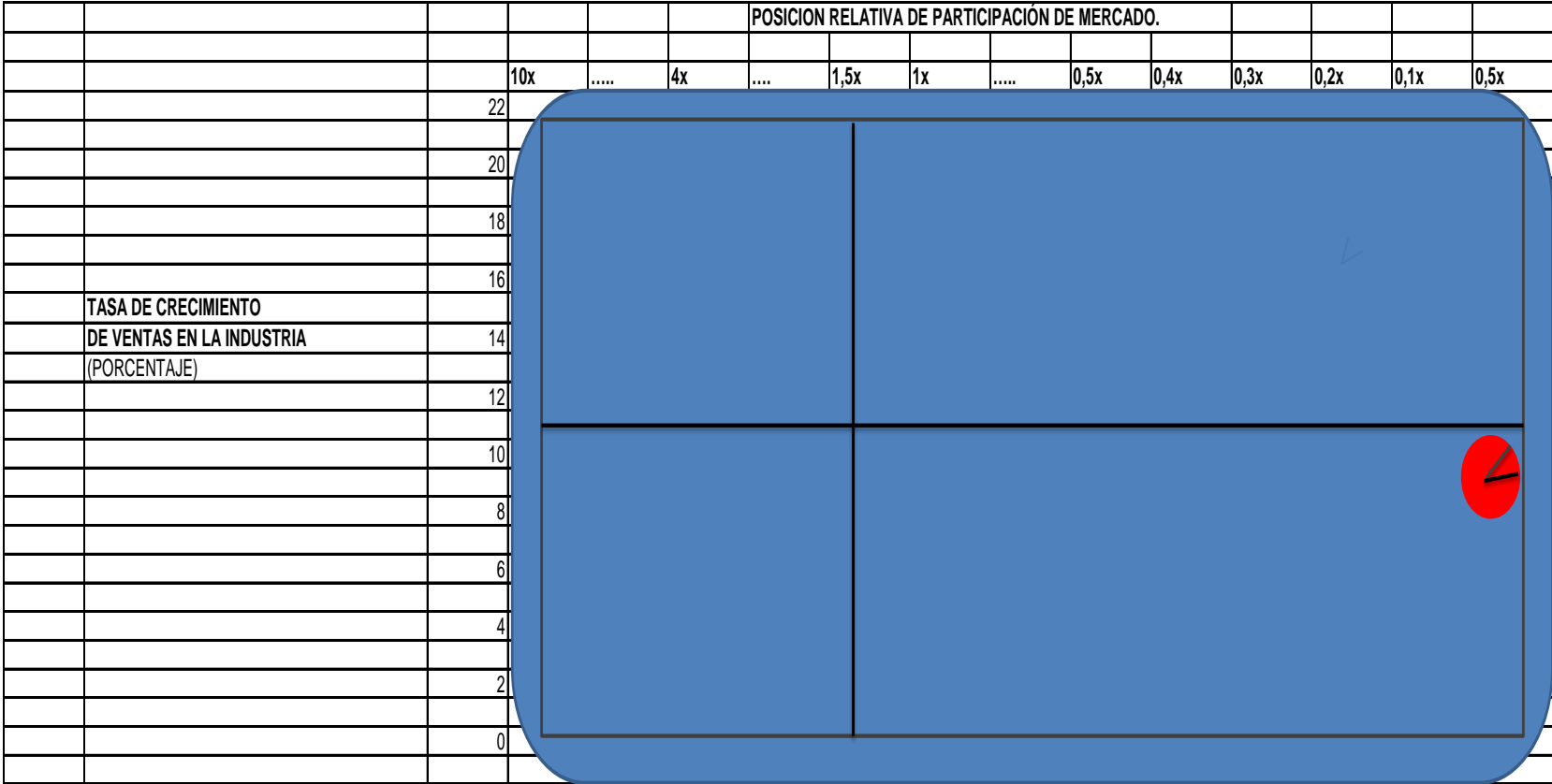
OPORTUNIDADES-O	FORTALEZAS-F
1. Aumento de la importancia de la calidad total (producto servicio) como ventaja competitiva.	1. Los suministros de materias primas, partes y componentes
2. Tasas de interés de los créditos de las empresas grandes son menores a los de las empresas de menor tamaño.	son confiables y rentables.
3. Tendencia a la baja del dólar en el año 2012.	2. La organización se encuentra bien posicionada entre sus
4. Aprobación de créditos para grandes empresas se mantienen estables	Competidores.
5. Se proyecta una disminución de la inflación promedio para el 2013 de un 0,9%, en comparación a años anteriores.	3. Eficaces políticas y procedimientos de control de calidad.
6. Dar a conocer actitudes de RSE a la comunidad ayua a mejorar la imagen de la empresa.	4. La empresa cuenta con capacidad de endeudamiento a largo
7. Disminución del riesgo país en comparación con años anteriores debido a la estabilidad política y economica actual.	y corto plazo.
8. El ingreso per-cápita en los últimos 5 años aumentó en un 13,8%	5. Los precios de los productos de la empresa son adecuados.
	6. La empresa cuenta con capacidad tecnológica.
	7. Buena calidad del producto y servicio al cliente.
	8. Los productos actuales son tecnológicamente competitivos.
	9. Los actuales canales de distribución son confiables y rentables.
AMENAZAS-A	DEBILIDADES-D
1. Aumento del precio de la materia prima.	
2. Posición de la empresa facilita la logística.	1. La empresa no cuenta con una organización eficaz de ventas.
3. Los clientes prefieren a productores certificados.	2. La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo.
4. Competencia (BO Packaging) estima un incremento en sus ventas de un 50%	3. No se ha incrementado la participación de mercado de la empresa.
5. Caída en la producción industrial Agosto 2012-2011 en un 0,7%	4. El personal no se encuentra capacitado.
6. Aumento en los requisitos de las importaciones y exportaciones por parte de Prochile	5. No son eficaces las políticas y los procedimientos de control
7. Múltiples inversiones de la competencia (Bo Packaging) con el fin de posicionarse como empresa líder del mercado.	de inventarios.
7. Dar a conocer actitudes de RSE a la comunidad ayuda a mejorar la imagen de la empresa.	6. El marketing, la planeación y el presupuesto no son eficaces.
8. Disminución del riesgo país en comparación con años anteriores debido a la estabilidad política y económica actual.	7. Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas no están
9. El ingreso per-cápita en los últimos 5 años aumentó en un 13,8%	en buenas condiciones.
	8. No son adecuados los sistemas computacionales y de
	administración de la información.

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Ser líderes en campañas de reuso y reciclaje de plásticos, ayudando a la imagen corporativa, como al medio ambiente. (F1,F8,O7)	1. Crear un departamento de capacitación para los operarios y vendedores de la empresa (D4,O4)
2. Si se hace efectiva la disminución de la inflación. Intentar mejorar aun mas la calidad de los productos, aumentando la participación de mercado nacional, no variando de manera significativa el precio. (F7,F8,O6)	2. Solicitar crédito a corto plazo, reparando o adquiriendo, las instalaciones, máquinas y todo lo necesario para garantizar una mejor calidad de los productos y servicios. (D7, O2)
3. Complementar la tecnología actual de la empresa con el aumento de la importancia de calidad-total, favoreciendo la imagen e ingresos-egresos de la empresa. (/F6,O4)	3. Instalación de un Software a nivel organizacional que permita facilitar la administración de la información mejorando tiempos de respuestas, control de inventarios y . así evitar costos innecesarios(D5,D8,O4)
4. Fidelizar al cliente mediante la calidad y servicio otorgados. (F7,O1)	
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Actualizar la certificación ISO 9001/2000, renovandola a la vigente. (F7,A3)	1. Reestructurar el departamento de ventas conociendo vías encuestas telefónicas o personales las necesidades de los principales clientes del rubro, para aumentar en un corto plazo la participación de mercado de plásticos Polymar S.A. (D1,D2,D3,A4)
2. Búsqueda de nuevos clientes y mayor satisfacción de los actuales, cumpliendo tiempos de entrega de pedidos. (F2,F3,F5,F6,F7,F9,A4)	
3. Hacer llegar al público objetivo publicidad que haga énfasis en la calidad del producto servicio y excelente servicio al cliente, atrayendo a mas compradores. (F5,F7,A1)	
4. Solicitar un crédito para abrir una sucursal en un destino mas cercano a los clientes. (F4,A2)	

Anexo N°9. Ejemplo Matriz SPACE.

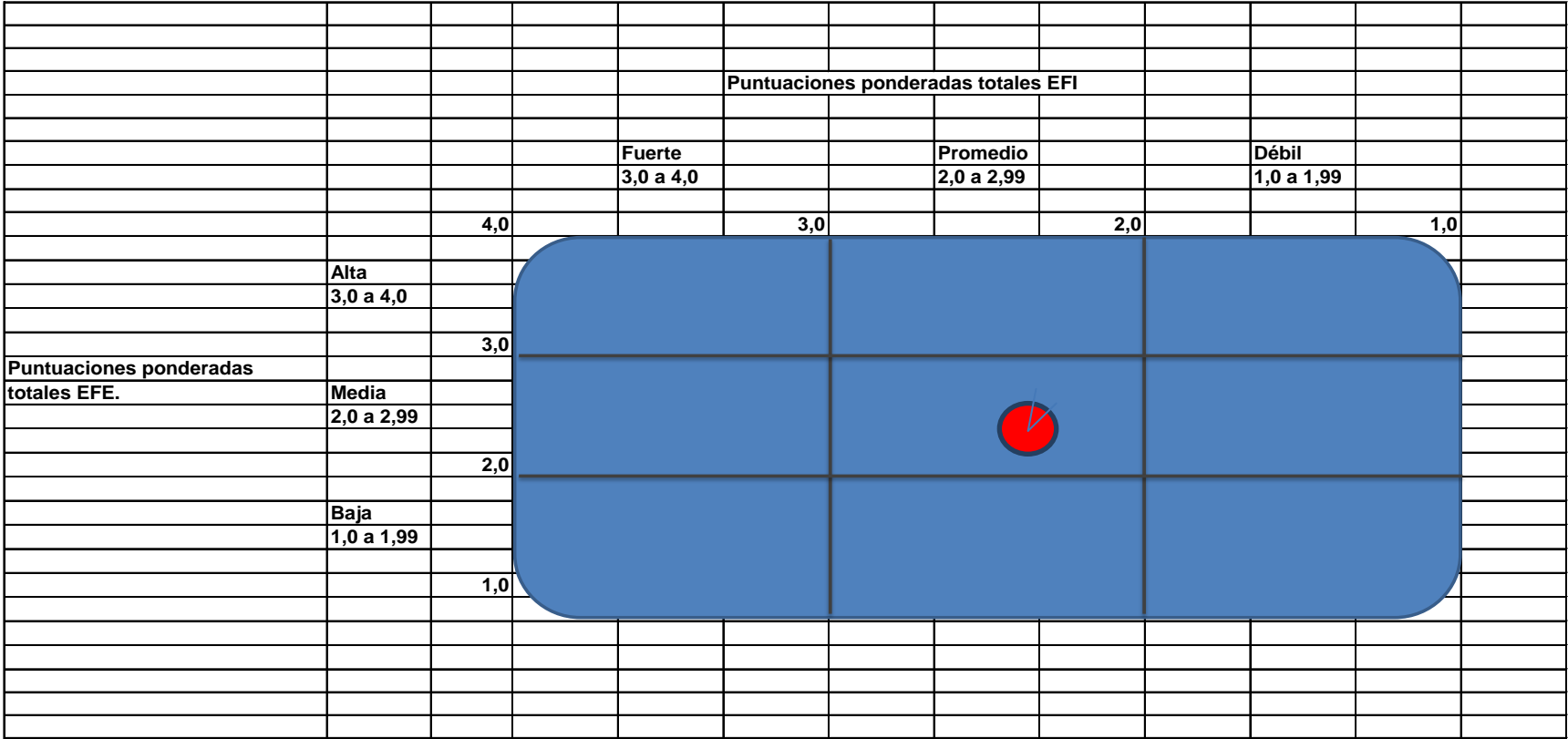


Anexo N°10. Construcción Matriz BCG.



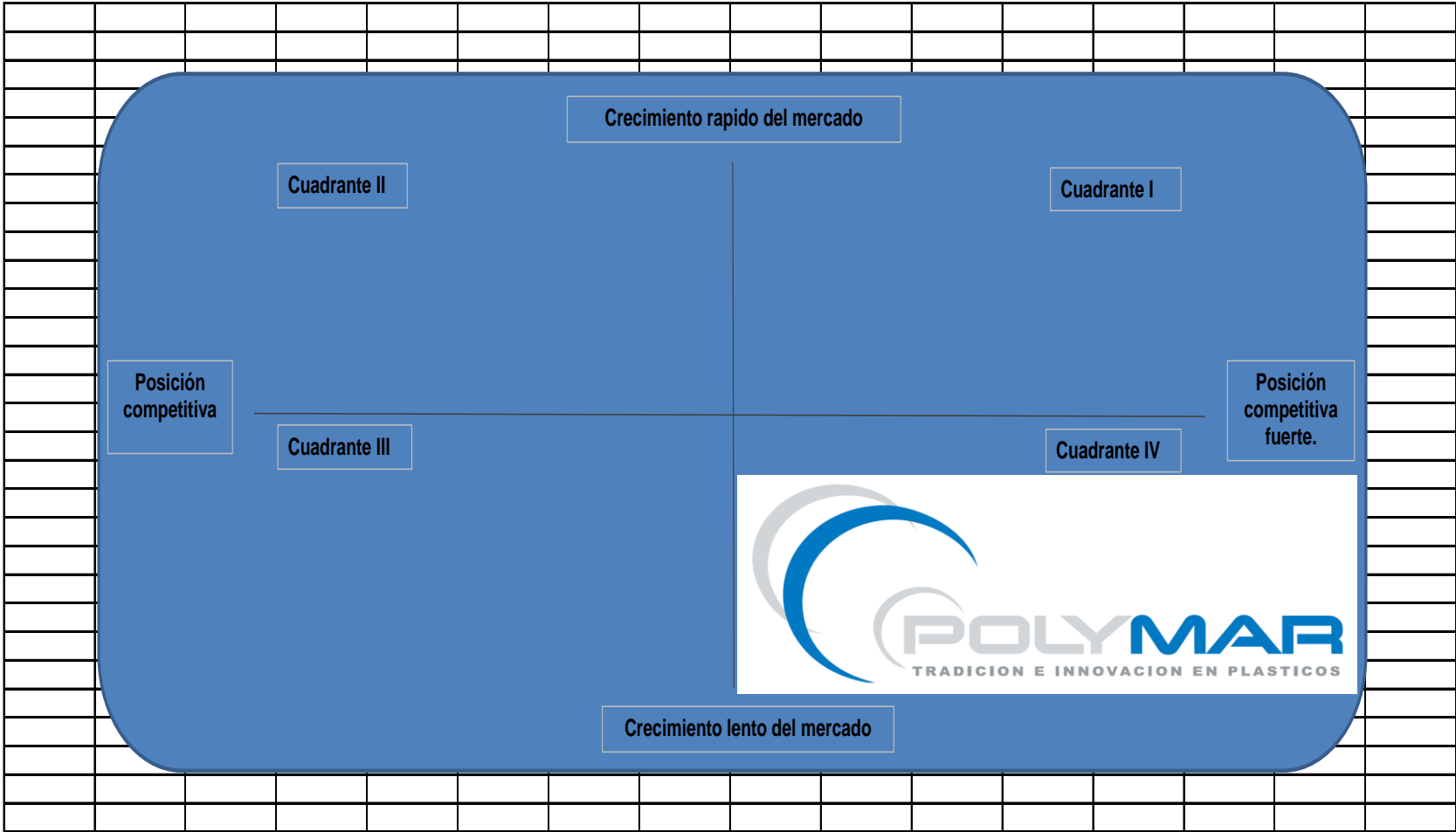
División	Ingresos	% de Ingresos	Utilidades	% de Utilidades	% de Participación de mercado	% de tasa de crecimiento
Plásticos	---	100	---	17	5	9

Anexo n°11. Construcción Matriz IE.



División	Ventas	% de Ventas	Utilidades	% de Utilidades	Puntuación EFI	Puntuación EFE
Plásticos	---	100	---	17	2,475	2,27

Anexo N°12. Construcción Matriz de la gran estrategia.



Anexo N°13. Resumen de estrategias.

En la matriz FODA, las estrategias obtenidas fueron:

- Estrategias FO.

1.- Ser líderes en campañas de reúso y reciclaje de plásticos, ayudando a la imagen corporativa, como al medio ambiente. (F1, F8, O7).

2.- Si se hace efectiva la disminución de la inflación, intentar mejorar aún más la calidad de los productos, aumentando la participación de mercado nacional, no variando de manera significativa el precio. (F7, F8, O6).

3.- Complementar la tecnología actual de la empresa con el aumento de la importancia de la calidad total favoreciendo la imagen e ingresos- egresos de la empresa. (F6, O4).

4.- Fidelizar al cliente mediante la calidad y servicio otorgados. (F7, O1).

- Estrategias DO.

1.- Crear un departamento de capacitación para los operarios y vendedores de la empresa. (D4, O4).

2.- Solicitar crédito a corto plazo, reparando o adquiriendo, las instalaciones, máquinas y todo lo necesario para garantizar una mejor calidad de los productos y servicios. (D7, O2).

3.- Instalación de un software a nivel organizacional que permita facilitar la administración de la información mejorando tiempos de respuestas, control de inventarios y así evitar costos innecesarios (D5, D8, O4).

- Estrategias FA.

1.- Actualizar la certificación ISO 9001: 2000, renovándola a la vigente (F7, A3).

2.- Búsqueda de nuevos clientes y mayor satisfacción de los actuales, cumpliendo tiempos de entrega de pedidos. (F2, F3, F5, F6, F7, F9, A4).

3.- Hacer llegar al público objetivo publicidad que haga énfasis en la calidad del producto, precios y excelente servicio al cliente, atrayendo a más compradores. (F5, F7, A1).

4.- Solicitar un crédito para abrir una sucursal en un destino más cercano a los clientes. (F4, A2).

- Estrategias DA.

1.- Reestructurar el departamento de ventas conociendo, vía encuestas telefónicas o personales las necesidades de los principales clientes del rubro, para aumentar en un corto plazo la participación de mercado de plásticos Polymar S.A. (D1, D2, D3, A4).

En la matriz BCG, las estrategias obtenidas fueron:

- Liquidar, vender o reducir.

La empresa sitúa su negocio en el cuadrante IV, el cual representa un Perro. Lo que significa que cuenta con una baja posición relativa de participación de mercado, y que compite en una industria de lento crecimiento.

En la matriz IE, las estrategias obtenidas fueron:

- Mantener y conservar, las más utilizadas son penetración de mercado y desarrollo de productos. Puesto que la empresa se sitúa en la celda V.

En la matriz de la gran estrategia, las estrategias obtenidas fueron:

- Diversificación relacionada.
- Diversificación no relacionada.
- Empresas conjuntas.

La empresa se sitúa en el cuadrante IV, cuenta con una posición competitiva fuerte, pero está en una industria de lento crecimiento.

Anexo N°14. Construcción Matriz MPEC.

FACTORES CLAVES.
Oportunidades
1. Aumento de la importancia de la calidad total (producto-servicio) como ventaja competitiva.
2. Tasas de interés de los créditos de las empresas grandes son menores a los de las empresa
3. Tendencia a la baja del dólar en el año 2012.
4. Aprobación de créditos para grandes empresas se mantienen estables.
5. Se proyecta una disminución de la inflación promedio para el 2013 de un 0,9%, en comparac
6. Dar a conocer actitudes de RSE a la comunidad ayuda a mejorar la imagen de la empresa.
7. Disminución del riesgo país en comparación con años anteriores debido a la estabilidad políti
8. El ingreso per-cápita en los últimos 5 años aumentó en un 13,8%.
Amenazas.
1. Aumento del precio de la materia prima.
2. Posición de la empresa facilita la logística.
3. Los clientes prefieren a productores certificados.
4. Competencia (BO Packaging) estima un incremento en sus ventas de un 50%
5. Caída en la producción industrial Agosto 2012-2011 en un 0,7%.
6. Aumento en los requisitos de las importaciones y exportaciones por parte de Prochile.
7. Múltiples inversiones de la competencia (BO Packaging) con el fin de posicionarse como emp
Fortalezas.
1. Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables.
2. La organización se encuentra bien posicionada entre sus competidores.
3. Eficaces políticas y procedimientos de control de calidad.
4. La empresa cuenta con capacidad de endeudamiento a largo y corto plazo.
5. Los precios de los productos de la empresa son adecuados.
6. La empresa cuenta con capacidad tecnológica.
7. Buena calidad del producto y servicio al cliente.
8. Los productos actuales son tecnológicamente competitivos.
9. Los actuales canales de distribución son confiables y rentables.
Debilidades
1. La empresa no cuenta con una organización eficaz de ventas.
2. La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo
3. No se ha incrementado la participación de mercado de la empresa.
4. El personal no se encuentra capacitado.
5. No son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios.
6. El marketing, la planeación y el presupuesto no son eficaces.
7. Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas no están en buenas condiciones.
8. No son adecuados los sistemas computacionales y de administración de la información.
9. Las instalaciones no están localizadas estratégicamente.
Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Ponderación	Penetración de mercado		Desarrollo de productos adquirir.		Desarrollo de productos reparar.		Diversificación relacionada.			Instalación software.		Campañas Reciclaje y rehúso	
	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
0,16	2	0,32	3	0,48	4	0,64	1	0,16	2	0,32	3	0,48	
0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32	1	0,08	
0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14	
0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	
0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	
0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	
0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	1	0,06	
0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	
0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	
0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	
1													
0,081	3	0,243	1	0,081	1	0,081	2	0,162	3	0,243	1	0,081	
0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	
0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	
0,051	3	0,153	3	0,153	3	0,153	1	0,051	3	0,153	1	0,051	
0,048	4	0,192	1	0,048	1	0,048	2	0,096	1	0,048	1	0,048	
0,048	1	0,048	2	0,096	3	0,144	3	0,144	3	0,144	3	0,144	
0,048	4	0,192	1	0,048	1	0,048	3	0,144	2	0,096	1	0,048	
0,044	2	0,088	2	0,088	2	0,088	2	0,088	1	0,044	1	0,044	
0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	
0,086	2	0,172	1	0,086	2	0,172	1	0,086	3	0,258	1	0,086	
0,076	2	0,152	1	0,076	1	0,076	4	0,304	3	0,228	1	0,076	
0,071	3	0,213	2	0,142	2	0,142	2	0,142	3	0,213	1	0,071	
0,065	4	0,26	1	0,065	1	0,065	1	0,065	1	0,065	1	0,065	
0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	
0,055	1	0,055	1	0,055	1	0,055	1	0,055	4	0,22	1	0,055	
0,04	1	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	1	0,04	1	0,04	
0,035	3	0,105	1	0,035	1	0,035	1	0,035	4	0,14	1	0,035	
0,012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1		4,053		3,003		3,237		2,642		3,772		2,334	

