

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



**“PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA
BELZONA.”**

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

PROFESOR GUÍA: ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO

PAULINA MONSERRAT CÁRDENAS ARÉVALO

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2014

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia, lo más importante en el mundo... a mis padres por haberme enseñado, educado y dado todo el amor del mundo, por haber formado a la persona que soy, a mi hermana por ser siempre mi contención, y a mis amigas y amigos por siempre darme la fuerza y el ánimo que necesité para seguir adelante...

Paulina Cárdenas Arévalo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecida en primer lugar de mi familia, por apoyarme, entenderme y acompañarme a lo largo de este trabajo, que no tan sólo fue de unos meses, sino un camino de 5 años, etapa que hoy finaliza.

Al profesor, Ernesto Fernández Oyarzo, quien guió el presente trabajo y que en todo momento fue un apoyo fundamental, una motivación y me impulsó a seguir adelante a pesar de los obstáculos.

Finalmente a todos quienes me acompañaron en este proceso, e hicieron de este un desafío por el cual luchar.

RESUMEN

El presente estudio, está basado en el esquema analítico de formulación de estrategias, el cual tiene por propósito, identificar, evaluar y seleccionar de manera íntegra las estrategias más acordes al objetivo planteado por la organización, siendo este proponer una estrategia de crecimiento es decir aumentar las ventas de la zona central de la compañía al año 2014.

Finalmente, las estrategias seleccionadas fueron la penetración de mercado y el desarrollo de productos. Es decir, en post de proponer una estrategia de crecimiento, la penetración de mercado busca conseguir un mayor consumo de los productos actuales en la industria de los polímeros, así como el desarrollo de productos implica la venta de nuevos productos en los mercados actuales.

ABSTRACT

This study is based on the Strategy Formulation Analytic Drawing, which have the purpose to identify, evaluate and select in a upright way the strategies about the objective planned by the organization, meaning this, to improve the sales in the company's central zone at the year 2014.

Finally, the selected strategies were: the market input (marketing) and products development. So, underside purpose a growth strategy, the market input try to get a higher level of consumerism in the current products in the Polymer Industry, at the same time, the products development imply the sale of new items in the current market.

ÍNDICE

RESUMEN.....	iii
ABSTRACT	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Concepto de estrategia.....	4
1.1.1. WHEELLEN: “Estrategia”	4
1.1.2. HILL: “Estrategia”	4
1.1.3. Johnson: “Estrategia”.....	5
1.1.4. THOMPSON: “Estrategia”	5
1.1.5 Mintzberg: “Estrategia”	5
1.1.6 Hitt: “Estrategia”.....	5
1.1.7 Hill: “Estrategia”	6
1.1.8 MacCRIMMON: “Estrategia”	6
1.1.9. David: “Estrategia”	7
1.2. Tipos de estrategias de crecimiento.....	8
1.2.1. Estrategias de Integración	9
1.2.2. Estrategias Intensivas.....	11
1.2.3. Estrategias de Diversificación.....	12
1.2.4. Empresas conjuntas	17

1.3. Análisis y elección de la estrategia	18
1.3.1. La naturaleza del análisis y la elección de la estrategia	18
1.3.2. Esquema exhaustivo de la formulación de estrategias	19
CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL.....	28
2.1. Etapa 1: etapa de entrada	29
2.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	29
2.1.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)	30
2.1.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	30
2.2. Etapa 2: etapa de conciliación	30
2.2.1. Matriz de Fortalezas – debilidades- oportunidades- amenazas (FODA)	30
2.2.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE).....	31
2.2.3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	32
2.2.4. Matriz interna – externa (IE)	32
2.2.5. Matriz de la gran estrategia	33
2.3. Etapa 3: etapa de decisión	33
2.3.1 Matriz de planeación cuantitativa (MPEC)	33
2.4. Antecedentes de la empresa	35
2.5. Misión y visión	36
2.6. Productos	37
2.7. Servicio.....	38
2.8. Distribuidores.....	39
2.9. Sectores industriales en los que opera Belzona	40

2.10. Clientes.....	41
2.11. Fuentes de Información externa	43
2.12. Fuentes de Información interna	44
2.13. Información de los competidores	45
CAPITULO III: IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS CLAVES	
PARA EL OBJETIVO PLANTEADO A LA EMPRESA BELZONA	51
3.1. Desarrollo etapa de entrada	51
3.1.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	55
3.2. Desarrollo etapa de conciliación	57
3.2.1. Matriz Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)	57
3.2.2. Matriz SPACE.....	61
3.2.3 Matriz BCG	61
3.2.4 Matriz IE	63
3.2.5 Matriz de la gran estrategia	63
3.3 Desarrollo Etapa de decisión	64
3.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	64
CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFIA.....	71

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla en base a identificar evaluar y finalmente seleccionar la estrategia de crecimiento adecuada para la empresa Belzona, a nivel de zona central.

Para ello, el estudio se basa en conocer el concepto de estrategia, luego se procede a identificar cada una de las estrategias de crecimiento. Posteriormente se estudia el proceso de análisis y selección de la estrategia, a través de un esquema de formulación de estrategias, conformado por tres etapas, (entrada, conciliación y decisión).

En el segundo capítulo se sintetiza la información necesaria para la elaboración de cada matriz, que conforman el proceso de formulación de estrategias. Además se recopilan los antecedentes de la compañía, a través de una auditoría interna y externa. Finalmente se procede a construir, desarrollar y analizar cada matriz de las etapas de entrada y conciliación, para culminar con la etapa de decisión donde a partir de la matriz de planeación estratégica cuantitativa se obtiene como resultado final la estrategia de crecimiento adecuada para cumplir con el fin del objetivo planteado por la empresa.

Objetivo General

Determinar la estrategia de crecimiento indicada para la empresa BELZONA, permitiéndole crecer, de manera de ampliar el segmento de público objetivo al año 2014.

Objetivos Específicos

- Conocer cómo generar una estrategia de crecimiento.
- Determinar cuáles son las estrategias de crecimiento
- Seleccionar una estrategia de crecimiento.
- Proponer una estrategia de crecimiento para Belzona.

Justificación y viabilidad

Ante la baja participación de mercado que tiene BELZONA a nivel zonal, se deduce que la empresa tiene mucho mercado por abarcar para crecer, por ello es necesario descubrir los motivos de la baja participación de mercado actual y demostrar los beneficios que se obtendrían a futuro, al proponer una estrategia de crecimiento.

El tema es viable ya que el estudio se basará en analizar la situación actual referente al crecimiento de la empresa BELZONA en la zona central, y se encargará de investigar las estrategias de crecimiento, para luego seleccionar la más adecuada y por último proponer una estrategia de crecimiento a BELZONA.

Metodología de la investigación

Según el planteamiento del problema, se utilizará la analítica concluyente, enfocada a dar una propuesta final a la problemática, basándose en el posicionamiento estratégico actual de Belzona en la zona centro, se empeñará en determinar una estrategia de crecimiento.

Utilizando instrumentos de investigación, como encuestas, entrevistas al Gerente Zonal, análisis de datos y revisión bibliográfica en el tema de metodología de la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Concepto de estrategia

Para poder proponer una estrategia de crecimiento a la empresa Belzona, es necesario tener una visión previa del concepto, por lo que, la investigación se basará en estudiar en profundidad los distintos tipos de estrategia que existen, para luego proceder a estudiar el proceso de selección y por último, cumplir con el objetivo principal de la investigación; proponer una estrategia de crecimiento a la empresa Belzona.

Algunos autores que definen el concepto de estrategia.

1.1.1. WHEELLEN: “Estrategia”

“La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.”(WHEELLEN & HUNGER, 2007)

1.1.2. HILL: “Estrategia”

“Es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”.(HILL, 2009)

1.1.3. Johnson: “Estrategia”

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.”(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

1.1.4. THOMPSON: “Estrategia”

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer su negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.”(THOMPSON Jr, STRICKLAND III, & GAMBLE, 2008)

1.1.5 Mintzberg: “Estrategia”

“Es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Permite a los líderes saber cómo establecer las direcciones específicas de la organización. Se centra en la acción y en el comportamiento.”(Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997)

1.1.6 Hitt: “Estrategia”

“Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos”.(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

1.1.7 Hill: “Estrategia”

“El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva porque a ella seguirá una rentabilidad superior. De tal manera, la estrategia es la impulsora de la ventaja competitiva y de la rentabilidad”.(Hill & Jones, 2005)

1.1.8 MacCRIMMON: “Estrategia”

Una sola acción no se denominaría estrategia, sino un conjunto de acciones las que fueron sistemáticamente elegidas para tratar de alcanzar los objetivos y metas de una organización. (MacCRIMMON, 1993)

La investigación se basará en el modelo de Fred R. David, por lo que define estrategia a continuación.

1.1.9. David: “Estrategia”

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios, incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.” (David, 2003)

A continuación se presenta un cuadro-resumen¹ el cual sintetiza el concepto estrategia.

AUTORES	ESTRATEGIA	OBJETIVO
WHEELLEN	Plan maestro integral	Lograr misión y objetivos
HILL	Conjunto de acciones estructuradas	Mejorar el desempeño de la compañía
JOHNSON	Dirección de la organización	Lograr una ventaja en el entorno
THOMPSON	Medidas competitivas y planteamientos comerciales	Hacer crecer el negocio
MINTZBERG	Serie de acciones que ocurren en el tiempo	Establecer direcciones específicas
HITT	Conjunto integrado y coordinado de acciones	Lograr una ventaja competitiva
HILL	Impulsora de la ventaja competitiva y de la rentabilidad	Lograr una ventaja competitiva
MacCRIMMON	Conjunto de acciones elegidas sistemáticamente	Alcanzar objetivos y metas
DAVID	Acciones potenciales	Lograr objetivos a largo plazo

Figura 1.1: cuadro-resumen del concepto estrategia.

¹ Fuente: Elaboración Propia.

1.2. Tipos de estrategias de crecimiento

Existen ciertas estrategias alternativas que una empresa puede utilizar para crecer y las que se clasifican en diez acciones: Integración hacia delante, Integración hacia atrás, Integración horizontal, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de productos, Diversificación concéntrica, Diversificación horizontal, Diversificación de conglomerados y Empresa conjunta. La mayoría de las empresas opta por utilizar más de una estrategia, pero esta situación implica un gran riesgo, es por ello, que las compañías al poseer recursos limitados deben ceñirse a estos, y elegir la alternativa de estrategia que le resulte más conveniente, evitando un endeudamiento excesivo.

Cabe mencionar también, que las estrategias son acciones que afectan las finanzas de la empresa a largo plazo, por lo que es indispensable que se tome en cuenta las decisiones de parte de la Gerencia y de los recursos que dispone la empresa. Se debe destacar que las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa y requieren que se considere tanto los factores externos, como internos que influyen en ésta.

Por último, es necesario profundizar el concepto de estrategia de crecimiento, el cual, se refiere netamente a expandir las actividades de la compañía, esto se refiere a un aumento en las ventas y ser oportuno en aprovechar la experiencia, para reducir costos por unidad de producto vendido y así incrementar beneficios.

1.2.1. Estrategias de Integración

Se denominan Estrategias de Integración Vertical, a aquellas que permiten tener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. En este grupo, se encuentran las estrategias de integración hacia adelante, estrategias de integración hacia atrás y por último las estrategias de integración horizontal.

A continuación, se presenta una figura explicativa², que comprende el concepto Estrategias de Integración Vertical.

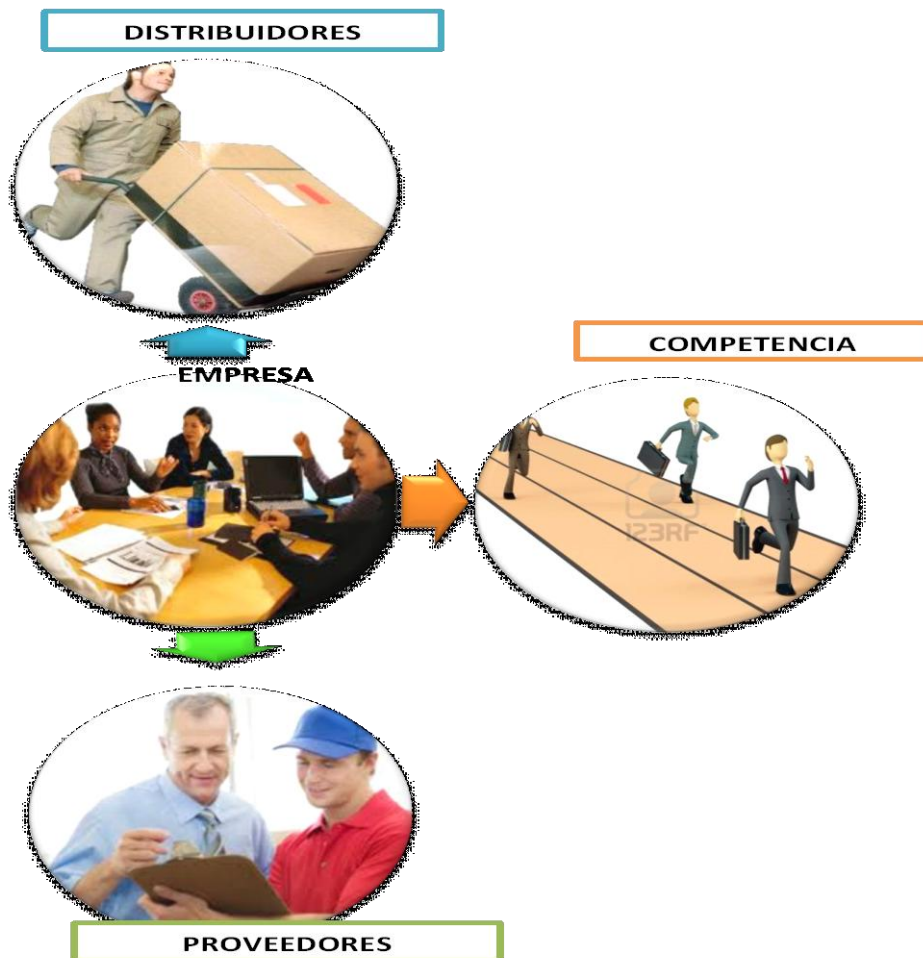


Figura 1.2: Esquema explicativo de estrategias de integración vertical.

² Fuente: Elaboración propia.

1.2.1.1. Integración directa o hacia delante

Es aquella que implica la obtención de la propiedad, permitiendo el control sobre los distribuidores o vendedores a minoristas.

1.2.1.2. Integración hacia atrás

Pretende buscar propiedad de los proveedores y por consiguiente aumentar el control sobre estos.

1.2.1.3. Integración horizontal

Es aquella que tiene por función, buscar la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una compañía. Una de las preferencias de la dirección estratégica en la actualidad, es el aumento del uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento.

“Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades”.(David, 2003)

La fusión entre competidores directos, favorece que existan mayores posibilidades de crear eficiencias, que las fusiones entre compañías no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como, porque la gerencia de la empresa compradora, conoce mejor el negocio de la empresa adquirida.

1.2.2. Estrategias Intensivas

Se denominan Estrategias Intensivas, a aquellas que requieren de importantes esfuerzos, cuando el objetivo consiste, en mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee. Dentro de las estrategias intensivas se encuentran la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

1.2.2.1 Penetración de mercado

Es aquella que tiene por función, buscar aumentar la participación de mercado para los productos o servicios existentes en los mercados actuales, por medio de mayores esfuerzos de marketing.

La penetración de mercado implica aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, proporcionar productos con gran cantidad de promociones de ventas o incrementar los esfuerzos por propagar información que beneficie a la empresa.

1.2.2.2. Desarrollo de mercado

Es aquella que consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

1.2.2.3. Desarrollo de Productos

Esta estrategia tiene por función buscar, un aumento en las ventas mejorando o modificando los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica grandes gastos de investigación y desarrollo.

1.2.3. Estrategias de Diversificación

Cuando una industria se encuentra en la etapa de madurez y la mayoría de las empresas pertenecientes a esta ya han crecido lo suficiente, a menos que puedan expandirse internacionalmente, hacia mercados menos explotados, no tienen otra opción más que diversificarse en diferentes industrias si desean seguir creciendo.

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: Concéntricas, Horizontal y Por Conglomerados. Se entiende que los negocios están relacionados, cuando sus cadenas de valor poseen condiciones inter-empresariales valiosas competitivamente.

En contraste, los negocios no son relacionados, cuando sus cadenas de valor, son tan diferentes que no existen relaciones inter-empresariales competitivamente valiosas.

1.2.3.1. Diversificación concéntrica

Es aquella que busca añadir productos o servicios nuevos, pero que se encuentran relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

Existe una gran cantidad de empresas que favorecen las estrategias de diversificación concéntrica, con el propósito de poder capitalizar las sinergias de las siguientes maneras:

- Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una compañía a otra.
- Combinar las actividades relacionadas de diferentes firmas en una sola operación, para conseguir costos más bajos.
- Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.
- La colaboración inter-empresarial, para crear capacidades de recursos y fortalezas competitivamente valiosas.

1.2.3.2. Diversificación horizontal

Es aquella que pretende la adición de nuevos productos o servicios, pero no relacionados con la actividad principal de la empresa, enfocado a los actuales clientes. Esta estrategia no es tan riesgosa en comparación a la diversificación por conglomerados, ya que la empresa debe estar familiarizada con los actuales clientes.

1.2.3.3 Diversificación de conglomerados

La Diversificación de Conglomerados, es la que se encarga de añadir productos o servicios nuevos, pero no relacionados y enfocados en nuevos clientes.

Para concluir, se presenta la matriz Ansoff, propuesta en 1957 por Igor Ansoff, también conocida como “Producto/Mercado”. Está diseñada para generar opciones estratégicas para la organización, considerando su producto a través de las opciones de mercado. La matriz tiene por objetivo apoyar el crecimiento corporativo, el cual se logra a partir de las oportunidades de crecimiento, que se encuentran combinando existentes y nuevos productos/servicios y mercados actuales y nuevos.

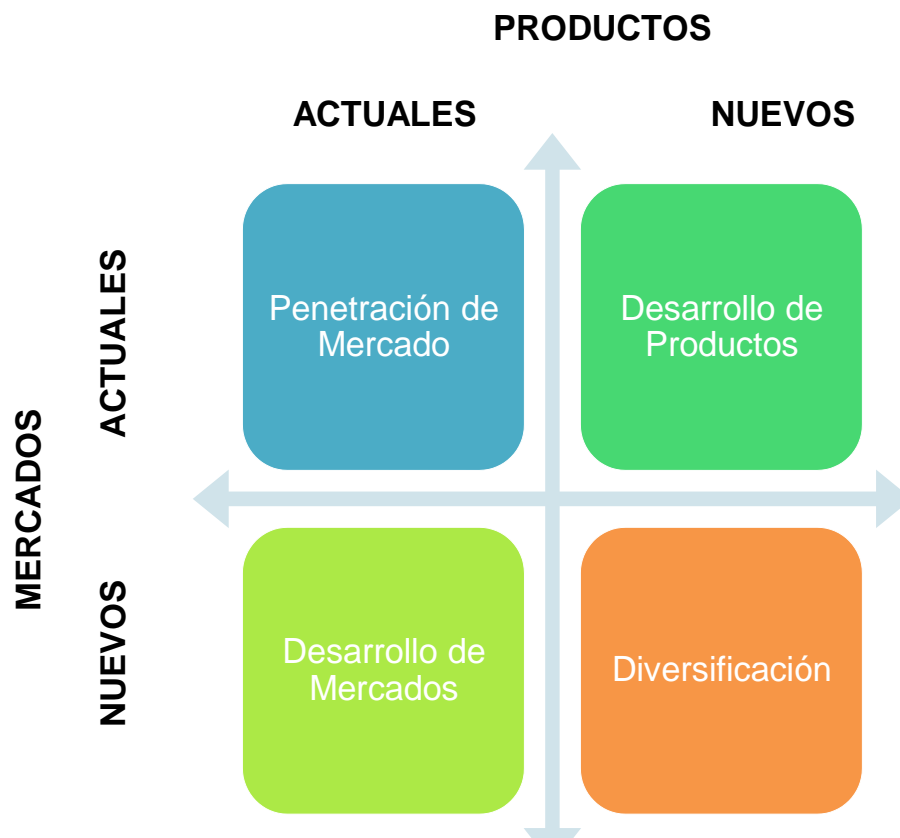


Figura 1.3: Matriz Ansoff o Matriz Producto/Mercado

A continuación, se presentan las cuatro alternativas estratégicas de la matriz Ansoff.

Penetración de Mercado

A través de la penetración de mercado, se busca conseguir un mayor consumo de los productos existentes en los mercados actuales.

La penetración de mercado implica:

- Aumentar el consumo o ventas de los clientes actuales
- Captar clientes de la competencia.
- Captar no consumidores actuales
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento, aumentando la publicidad y/o promoción.

Desarrollo de Mercado

Esta estrategia pretende la venta de productos actuales en nuevos mercados. El desarrollo de mercado implica:

- Apertura de mercados geográficos adicionales
- Atraer otros sectores del mercado

Desarrollo de productos

El Desarrollo de Productos implica la venta de nuevos productos en los mercados actuales. “Esta actividad puede incluir mejoras a los productos existentes, la ampliación de la gama de productos actuales, o una verdadera innovación en los productos” (Richardson & Evans, 2007)

El desarrollo de producto implica:

- Desarrollar nuevos valores del producto (modificaciones)
- Desarrollar diferencias de calidad (nuevas gamas)
- Desarrollar nuevos modelos o tamaños.

Diversificación

La Diversificación hace que la empresa concentre sus esfuerzos en desarrollar nuevos productos en nuevos mercados.

“Este es el más riesgoso de los cuatro enfoques estratégicos, sobre todo, como Jobber (2006) señala, si no se construye en las competencias básicas de la empresa.”(Richardson & Evans, 2007)

1.2.4. Empresas conjuntas

Es aquella estrategia que consiste en la unión de dos o más empresas, las cuales forman una sociedad o consorcio temporal, con el propósito de aprovechar algunas oportunidades y conservar la ventaja competitiva cuando la industria requiere de una gran gama de competencias y conocimientos que cualquier empresa puede poseer.

Esta estrategia permite a las empresas también mejorar las comunicaciones y contactos, globalizar operaciones y minimizar los riesgos.

En un mercado globalizado, las empresas conjuntas, las sociedades y las alianzas están resultando ser formas más eficaces que las fusiones y adquisiciones, para mejorar el crecimiento corporativo.

Otro punto a considerar, es que las empresas conjuntas y las sociedades, son preferibles a las fusiones como medios para lograr estrategias, pero no quiere decir, que sean todas exitosas. Una ventaja importante que posee esta estrategia es que resulta menos riesgosa para las empresas que las fusiones.

1.3. Análisis y elección de la estrategia

Para comprender el proceso de selección de una estrategia es preciso ir al origen y estudiar el análisis inicialmente. El marco teórico contiene conceptos muy importantes que permiten a los estrategas generar alternativas factibles, luego evaluarlas y finalmente elegir una línea específica de acción.

Se describen también las herramientas necesarias para formular estrategias.

1.3.1. La naturaleza del análisis y la elección de la estrategia

El presente marco teórico, se centra en conocer las diversas estrategias de crecimiento y se encarga de estudiar el proceso de generación y evaluación de estrategias alternativas, para efectuar la elección y finalmente proponer la alternativa que a la empresa le permita crecer de forma exitosa.

Es importante conocer que el análisis y la elección de las estrategias pretenden determinar las líneas alternativas de acción, que ayuden a alcanzar de mejor manera la misión y los objetivos de la empresa, por lo que las estrategias existentes, los objetivos y la misión de la empresa, junto a la información proporcionada por auditorías externas e internas, forman una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

1.3.2. Esquema exhaustivo de la formulación de estrategias

A continuación, se presenta el siguiente esquema, el que permite identificar, evaluar y seleccionar de manera íntegra las estrategias más acordes a los objetivos planteados por la organización.

La conformación del presente esquema³ está determinado por tres etapas; las cuales son de entrada, consolidación y decisión, como se muestra en la figura 1.4



Figura 1.4: Esquema analítico de la formulación de estrategias

³ Fuente: David, Fred R. 2003. *Conceptos de Administración Estratégica*. s.l. : PEARSON EDUCACIÓN, 2003.

1.3.2.1. Etapa 1: etapa de entrada

Esta etapa consta de 3 técnicas, la matriz evaluación de factores externos (EFE), matriz de perfil competitivo (MPC) y matriz de evaluación de factores internos (EFI). En la etapa de entrada se reúne la información básica de entrada necesaria para formular la estrategia, proporcionando los datos esenciales para la posterior construcción de las matrices que conformarán las etapas de conciliación y decisión que serán desarrolladas más adelante.

1.3.2.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información variada (económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva)

El resultado final, correspondiente a la totalidad de la puntuación ponderada de la organización, indicará con qué eficacia responde la empresa a los factores actuales y esperados de su ambiente externo, pudiendo resultar como puntuación más alta para una compañía es de 4.0, lo que refleja que la empresa responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y la más baja corresponde a 1.0, lo que señala que las estrategias de la empresa no están aprovechando oportunidades, ni evitando amenazas. La puntuación ponderada promedio es de 2.5

La construcción de la matriz EFE se adjunta en el Anexo N°1.

1.3.2.1.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Es aquella que tiene por función identificar los principales competidores de una empresa, específicamente sus fortalezas y debilidades, en relación con la posición estratégica de una compañía que se toma como muestra.

La MPC permite comparar clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales, tanto para la empresa muestra, como para su competencia, proporcionando así una importante información estratégica interna.

La construcción de la matriz de perfil competitivo se adjunta en el Anexo N°2.

1.3.2.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La construcción de la matriz EFI, se realiza en base a una previa auditoría interna, la cual permite, identificar y evaluar fortalezas y debilidades las que conforman los factores críticos del éxito, estas se encuentran en las áreas funcionales de una compañía.

El resultado final, reflejado en la totalidad del puntaje ponderado, variará entre 1.0 y 4.0, el promedio será de 2,5, un valor por bajo este, reflejará a organizaciones que se encuentran débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte.

La construcción de la matriz EFI, se adjunta en el Anexo N°3.

1.3.2.2 Etapa 2: etapa de conciliación

La segunda etapa, llamada Etapa de Conciliación, está compuesta por cinco técnicas que se pueden usar en cualquier frecuencia: la matriz FODA, la matriz SPACE, la matriz BCG, la matriz IE, y la matriz de la gran estrategia.

Estas herramientas dependen de la información proveniente de la etapa de entrada, es allí, donde se “concilian” los factores externos e internos críticos del éxito, lo que es clave para generar las posibles estrategias alternativas.

Estas pueden resultar ser ofensivas, en el caso de utilizar las fortalezas para aprovechar 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.

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

A partir de la matriz FODA, nace la conciliación, la cual ayuda a la Gerencia a desarrollar cuatro tipos de estrategia:

- FO (Fortalezas-oportunidades): Permite aprovechar de las oportunidades, utilizando las fortalezas.
- DO (Debilidades-oportunidades): Supera debilidades, aprovechando las oportunidades.

- FA (Fortalezas-amenazas): Se utilizan las fortalezas para evitar las amenazas.
- DA (Debilidades-amenazas): Son tácticas defensivas orientadas a reducir debilidades, y evitar amenazas.

Es necesario saber, que el objetivo de las herramientas de conciliación en la segunda etapa, es generar alternativas viables.

Algunas consideraciones, que se deben tener en cuenta al elaborar una matriz FODA, es que, constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas. En segundo lugar una matriz refleja una evaluación estática, por lo que el dinamismo del entorno competitivo podría no quedar plasmado en una sola matriz.

Finalmente, podrían llegar a existir correlaciones entre factores internos y externos que la matriz FODA no revela y que al momento de idear estrategias resulta fundamental.

La construcción de la matriz FODA, se adjunta en el Anexo N°4.

1.3.2.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acciones, se compone de cuatro cuadrantes, el cual señala si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más apropiadas para una organización determinada

Los ejes de la matriz SPACE, representan dos dimensiones internas:

FF(Fortaleza financiera), y VC (Ventaja competitiva), por otra parte también se encuentran las dimensiones externas, EA (estabilidad ambiental) y FI (Fortaleza de la industria).

Los presentes factores mencionados, son probablemente los determinantes más relevantes de la posición estratégica general de una empresa.

Al elaborar la matriz SPACE se deben tener en cuenta los factores que se incluyeron previamente en la primera etapa, específicamente en las matrices EFE y EFI de una compañía.

La construcción de la matriz SPACE se adjunta en el Anexo N°5.

1.3.2.2.3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del Boston Consulting Group, nace a partir de la empresa BCG, la cual se dedica a la consultoría privada de administración con sede en Boston, empleando acerca de 1.400 consultores por todo el mundo.

Esta matriz esta específicamente diseñada para empresas multi-divisionales, las cuales, tienen lugar en diferentes industrias, ayudando a la formulación de estrategias en cada “negocio”, permitiendo representar las diferencias entre las divisiones, tanto en su posición relativa de su participación de mercado (eje x) y la tasa de crecimiento industrial en ventas (eje y), auxiliando a la compañía a manejar de mejor manera su cartera de negocios.

“En definitiva, la matriz del Boston Consulting Group, también conocida como matriz crecimiento- participación, es útil para comprender la posición actual, las opciones y las alternativas de la compañía y centra principalmente en enfocar la atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de la compañía. Los cuadrantes de la matriz funcionan de forma cíclica, en el sentido opuesto a las manecillas del reloj y viceversa. El ideal es que las organizaciones se sitúen en el tercer cuadrante, es decir, que su cartera de divisiones solo este compuesto por estrellas.

La construcción de la matriz del Boston Consulting Group se adjunta en el Anexo N°6.

1.3.2.2.4. La matriz interna - externa (IE)

La matriz Interna – Externa se compone de nueve celdas en las cuales se sitúan también las divisiones de una organización. Cabe destacar, que el tamaño de cada círculo representa 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.

Existen algunas diferencias entre ambas matrices, las que serán expuestas a continuación:

- Los ejes son diferentes.
- La matriz IE, requiere de mayor información sobre las divisiones.
- Las implicaciones estratégicas de cada matriz son distintas.

La construcción de la matriz interna – externa (IE) se adjunta en el Anexo N°7.

1.3.2.2.5. Matriz de la gran estrategia

Es aquella matriz que se basa en 2 dimensiones de evaluación, en primer lugar la posición competitiva y en segundo en el crecimiento del mercado.

Dependiendo del cuadrante se ubique la empresa, se encontrarán una serie de estrategias ordenadas que resultarían atractivas para la organización.

La construcción de la matriz de la gran estrategia se adjunta en el Anexo N°8.

1.3.2.3. Etapa 3: etapa de decisión

Anteriormente en la etapa de conciliación, se generaron estrategias alternativas viables, donde la intuición y el análisis juegan un papel fundamental para la toma de decisión final. Es en la tercera etapa de decisión, donde se identifican objetivamente las estrategias más adecuadas, a través de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

1.3.2.3.1. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta es una técnica que está diseñada para determinar cuan atractivas son las acciones alternativas viables y también indica qué estrategia alternativa resulta ser la mejor. La matriz MPEC utiliza los datos de entrada y los resultados del análisis de la etapa de conciliación, para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas.

La construcción de la matriz de planeación estratégica se adjunta en el Anexo 9.

Para finalizar el marco teórico, se concluye que se cumplió con el propósito de conocer cuáles son las estrategias de crecimiento y de cómo generar una de ellas, además de comprender como funciona el proceso de selección de una estrategia de crecimiento, por lo que se da paso al marco contextual de la investigación.

CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL

Para llevar a cabo la investigación y poder lograr el objetivo general , es necesario recurrir a los antecedentes de la empresa, por lo que se debe tener en cuenta, cual es la información relevante, objetiva y útil, que sirva de base para generar y evaluar posibles estrategias y finalmente elegir una de ellas.

El presente esquema⁴, conformado por tres etapas, servirá de base para detallar la información básica requerida, por cada matriz, en la etapa de entrada, conciliación y decisión.

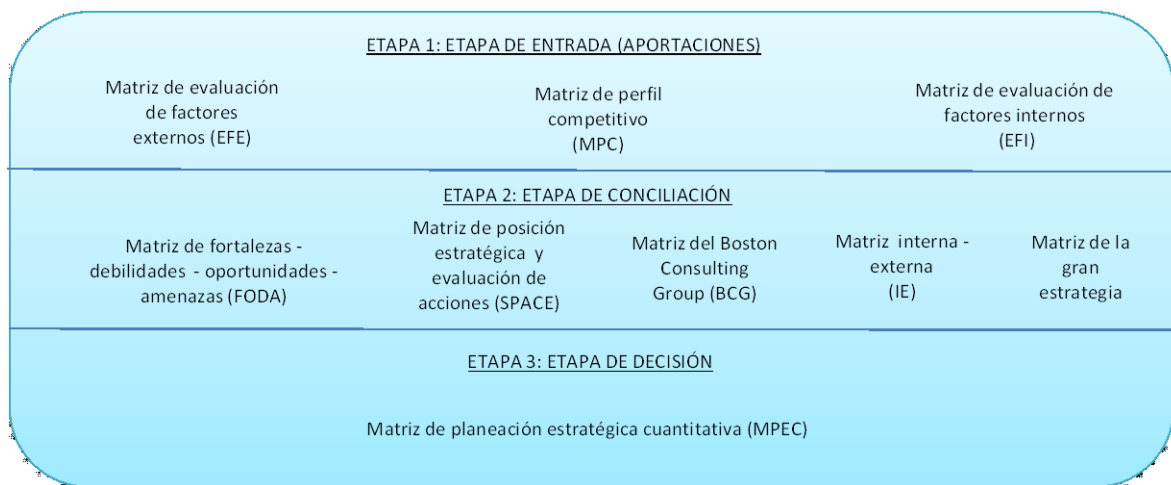


Figura 2.1: Esquema analítico de la formulación de estrategias

⁴ Fuente: David, Fred R. 2003. *Conceptos de Administración Estratégica*. s.l. : PEARSON EDUCACIÓN, 2003.

2.1. Etapa 1: etapa de entrada

2.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para construir la matriz EFE, se debe contar con la información objetiva, en base a una auditoría externa, la cual consiste en desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la compañía y de amenazas que ésta debería evitar.

Existen fuerzas externas clave, las que afectan directamente a la empresa, a sus productos, servicios y mercados. Estas se clasifican en 1.- fuerzas económicas; 2.-fuerzas sociales, culturales, demográficas, y ambientales; 3.- fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4.-fuerzas tecnológicas y 5.-fuerzas competitivas.

Las fuerzas externas claves tienen directa influencia sobre proveedores y distribuidores de la empresa.

Los factores externos clave deberán ser 1. Importantes para lograr objetivos anuales y de largo plazo, 2. Mensurables, 3. Aplicables a todas las empresas competidoras, 4. Jerárquicos, esto significa que competen a toda la empresa y otros se enfocarán más en áreas funcionales o en divisiones.

2.1.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La información necesaria para la construcción de la Matriz de Perfil Competitivo es aquella que permitirá identificar los competidores principales de la compañía, tanto sus fortalezas como debilidades.

Este análisis permite comparar las clasificaciones y ponderaciones totales para las empresas competidoras con las de la empresa Belzona.

2.1.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para la construcción de la matriz EFI, se debe haber realizado previamente una auditoría interna y a partir de ella, se permitan evaluar las fortalezas y debilidades presentes en las áreas funcionales de la empresa en cuestión.

De esta manera, la matriz EFI permite identificar relaciones entre las distintas áreas funcionales dentro de la empresa.

2.2. Etapa 2: etapa de conciliación

2.2.1. Matriz de Fortalezas – debilidades- oportunidades- amenazas (FODA)

La correcta elaboración de la matriz FODA, consistirá detectar las oportunidades y amenazas que se presentan a la compañía y tener claridad de cuáles son las fortalezas y debilidades que esta posee, para posteriormente, conciliar factores internos con externos y generar las cuatro estrategias FO (fortalezas – oportunidades), DO (debilidades – oportunidades), FA (fortalezas – amenazas) y DA (debilidades – amenazas).

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

La información necesaria para la correcta construcción de la matriz SPACE, se obtiene a partir de las matrices EFE y EFI y además se deben considerar otros factores como el rendimiento sobre la inversión, el endeudamiento, la liquidez de la empresa, el capital de trabajo y el flujo de efectivo. Con esta información es posible determinar la fortaleza financiera de la organización.

Para determinar la ventaja competitiva, se debe contar con la participación de mercado, la calidad y el ciclo de vida de los productos, la lealtad de los clientes, conocimientos tecnológicos que posea la empresa, el control sobre sus proveedores y distribuidores y la utilización de la capacidad de la competencia.

Dentro de la dimensión externa, se encuentra la dimensión ambiental, la cual considera: cambios tecnológicos, tasa de inflación, variabilidad de la demanda, barreras de entrada del mercado, presión de la competencia, facilidad para salir del mercado etc.

Por último, se encuentra la fortaleza de la industria, perteneciente también a la dimensión externa, en ella se debe incluir el potencial de crecimiento de la industria, el potencial de ganancias, la estabilidad financiera de esta, conocimientos tecnológicos, facilidad para entrar en el mercado, productividad, utilización de la capacidad etc.

2.2.3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG se centra principalmente en el flujo de efectivo de una compañía, las características de inversión y de las necesidades de cada división de la misma. La construcción de la matriz debe elaborarse en base a todas las divisiones de la empresa y esta debe contener la siguiente información: ingresos, porcentaje de ingresos, utilidades, porcentaje de utilidades. Específicamente se debe tener la tasa de crecimiento de la industria y la posición relativa de mercado, la que se obtiene dividiendo las ventas de la empresa por las ventas del mayor competidor.

2.2.4. Matriz interna – externa (IE)

La construcción de la matriz IE es similar a la matriz BCG, con la diferencia de que la matriz interna – externa requiere de mayor información de las diversas divisiones de la empresa.

La construcción de la matriz, se desarrolla a partir de los siguientes datos de cada división: ventas, porcentaje de ventas, utilidades, porcentaje de utilidades, puntuaciones EFI y puntuaciones EFE.

2.2.5. Matriz de la gran estrategia

Para la elaboración de la matriz de la gran estrategia se requiere evaluar aspectos de la posición competitiva y el crecimiento del mercado en el cual se encuentra la empresa.

El análisis interno se determina a partir de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y además se debe evaluar el crecimiento de la industria a la que pertenece la empresa.

2.3. Etapa 3: etapa de decisión

2.3.1 Matriz de planeación cuantitativa (MPEC)

La matriz de planeación estratégica está diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables.

El desarrollo de la matriz de planeación estratégica se realiza en base a los factores externos e internos clave, es decir, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, información obtenida de las matrices EFE y EFI.

También es necesario examinar las matrices de la etapa de conciliación e identificar las estrategias alternativas que la empresa debería poner en práctica.

A continuación, se presenta un cuadro-resumen⁵ el cual sintetiza la información necesaria para la elaboración de cada matriz, que conforman el proceso de formulación de estrategias.

Etapas	Matriz	Información
Etapa1: Etapa de entrada	EFE	Lista de oportunidades y amenazas
	MPC	Competencia con fortalezas y debilidades
	EFI	Fortalezas y debilidades en las áreas funcionales
Etapa2: Etapa de conciliación	FODA	conciliar oportuniades, amenazas, fortalezas y debilidades
	SPACE	EFE, EFI, factores de rendimiento, endeudamiento, liquidez etc.
	BCG	Tasa de crecimiento de la industria, ventas empresa y ventas mayor competidor
	IE	detalle de cada división, ventas, % ventas, Utilidades, % utilidades,EFE, EFI
	De la gran estrategia	aspectos de la posicion competitiva de la empresa (EFI), y crecimiento del mercado
Etapa 3: Etapa de decisión	MPEC	EFE, EFI, y matrices de etapa de conciliación.

Figura 2.2: cuadro-resumen información base para conformar las etapas de la formulación de estrategia.

⁵ Fuente: Elaboración Propia.

2.4. Antecedentes de la empresa

La empresa Belzona, fue fundada en el año 1952, en Elland, West Yorkshire, Inglaterra, concentrándose en el revestimiento mediante la pulverización de acero con zinc, a través de un soplete para proporcionar protección contra la corrosión, convirtiéndose en el líder de la provisión de revestimientos protectores y compuestos reparadores industriales. Con productos comprobados que reconstruyen, reparan y brindan mantenimiento a equipos, maquinarias, construcciones e infraestructuras. Belzona ha abarcado numerosas industrias, entre ellas la energética, la del gas y petróleo, la del agua y aguas residuales y la del mantenimiento de instalaciones.

A través de su significativa inversión en investigación y desarrollo, la Compañía evalúa y mejora continuamente su gama de productos, para asegurar que se desarrollen soluciones impulsadas por el mercado, con el propósito de superar las demandas de la industria, la que va en constante aumento. Belzona cuenta con revestimientos de polímeros ricos en zinc, los que se sitúan en un rango de productos de tecnología avanzada, reconocido por encontrarse a la vanguardia de los sistemas poliméricos avanzados y de mantenimiento de ingeniería.

La sede internacional de la Compañía y laboratorios de investigación y desarrollo se sitúan en Harrogate, Inglaterra. Existen también otras oficinas corporativas en Miami, Estados Unidos, y en Chunburi, Tailandia.

Belzona se encuentra presente en más de 125 países a través de su red de distribución global e identidades corporativas, proporcionando la cobertura y el apoyo necesario en todo el mundo.



Figura 2.3: Logotipo empresa Belzona

2.5. Misión y visión

Misión: Fabricar y comercializar revestimientos y polímeros de alta exigencia técnica, para el área industrial, cimentado bajo normas, innovación y compromiso con el medioambiente.

Visión: Liderar en el estudio técnico y Comercial, a través de nuevas soluciones de laboratorios en polímeros, afianzando a Belzona, como una marca de confianza, amigable con el medio ambiente y totalmente sustentable en el tiempo.

2.6. Productos

Los productos Belzona están especialmente fabricados para resolver problemas de erosión, corrosión y deterioro físico, los cuales presentan una amenaza para diversas industrias.

Belzona pone especial atención al tiempo de inactividad, la pérdida de la eficiencia en los equipos, la pérdida de ganancias y los riesgos para la seguridad que representan el problema base.

La presentación de los productos Belzona se adjuntan en el Anexo N°10 al N°12.

Los diversos productos de la línea Belzona, se elaboran para resolver estos problemas mediante:

- La disminución de la mano de obra, al eliminar la necesidad de desmontar, soldar y realizar un tratamiento térmico post-soldadura.
- El mejoramiento de la seguridad, facilitando el trabajo en frío in situ con materiales libres de compuestos orgánicos volátiles.
- La reducción de costos a través del incremento de la disponibilidad de activos.

2.7. Servicio

La empresa se esfuerza por convertirse en un activo indispensable para sus clientes, por lo que cuentan con un mecanismo de soporte que asegura la correcta utilización de sus productos y la efectividad de estos.

Belzona cuenta con más de 200 distribuidores que cubren más de 160 países, a diferencia de la competencia, la compañía ofrece un soporte técnico las 24 horas.

Además cuenta con consultores técnicos in situ, quienes son respaldados por el equipo global de ingeniería de la empresa, proporcionando atención personalizada a los clientes, ofreciendo un asesoramiento profesional.

Los consultores técnicos de Belzona deben diagnosticar el problema, recomendar una solución, capacitar a los responsables para la aplicación del producto en el lugar y por último deben supervisar su aplicación.

2.8. Distribuidores

A nivel nacional, Belzona cuenta con tres distribuidores exclusivos, la función principal es vender y ofrecer sus productos y servicios a las diversas industrias como la eléctrica, minera, azucarera entre otras.

En la Zona Central, Servin- Chile es el distribuidor autorizado, el cual comprende las siguientes regiones V, VI, VII y R.M. de Chile.

El distribuidor Servin–Chile posee 6 consultores en las cuatro regiones mencionadas anteriormente.

- Julio Cárdenas V Región Costa
- Juan Tapia V Región Interior.
- Clemente Opazo VI Región.
- Danilo Venegas VII región.
- Rodrigo Saavedra Región Metropolitana
- Iván Flores Asesor Marítimo Belzona

2.9. Sectores industriales en los que opera Belzona

La empresa Belzona ofrece soluciones de mantenimiento ya sea imprevistas o de rutina, en los equipos y estructuras de diversas industrias, entre ellas la energética, minería y explotación de canteras, la petroquímica, la de tratamiento del agua y de aguas residuales, la marítima, la del gas y la del petróleo, industria azucarera entre otras.

Específicamente en la zona central, Belzona abarca la industria de la minería en profundidad, siendo CODELCO uno de sus principales clientes.

Otra de las industrias a las cuales presta sus servicios Servin-Chile, es la marítima, siendo uno de sus principales clientes ASMAR y la ARMADA DE CHILE y la industria petroquímica como ENAP refinерías.

Belzona, líder en revestimientos protectores y en compuestos reparadores para la industria, cuenta con una trayectoria comprobada en ofrecer soluciones provisionarias a largo plazo, para diversos problemas de mantenimiento en múltiples áreas.

2.10. Clientes

A nivel central, Servin-Chile ofrece soluciones de mantenimiento a diversas industrias, entre ellas la minera, marítima, petroquímica, de alimentos etc.

A continuación se detallan los clientes más importantes de cada industria mencionada.

Industria Minera

CODELCO con todas sus divisiones:

- Teniente ubicada en Rancagua
- Andina ubicada en Los Andes
- Ventanas ubicada en Ventanas

ANGLOAMERICAN

- Soldado ubicado en La Calera
- Fundición ubicado en Catemu, Chagres
- Los Bronces ubicado en Santiago
- Las Tórtolas ubicado en Santiago

Mineras independientes

- Cerro negro ubicado en Petorca
- Las Cenizas ubicado en la ligua

Industria Petroquímica

- ENAP REFINERÍAS ubicadas en Concón

Industria Marítima

- ASMAR

Puertos

- TPS (Terminal pacifico sur) ubicado en Valparaíso
- PANUL ubicado en San Antonio
- Central ubicado en San Antonio
- STI (Terminal internacional sur) ubicado en San Antonio

Puertos seco

- D&C containers

Fuerzas Armadas

- Ejército de Chile
- Armada de Chile
- Fuerza Aérea

Industria Alimenticia

- Ambrosoli ubicado en Santiago
- CCU ubicado en Santiago
- Coca cola ubicado en Santiago

2.11. Fuentes de Información externa

Oportunidades

- Los clientes prefieren los productos certificados.
- Conciencia ecológica y social por parte de los clientes al momento de elegir el producto.
- Aumento de la importancia de calidad en servicio y producto elaborados, como ventaja competitiva.
- Conciencia de la RSE por parte de clientes.

Amenazas

- Restricción de ingreso por seguridad a faenas mineras, principal cliente CODELCO.
- La recesión en China afectó directamente sobre los planes de mantención anuales de las diferentes divisiones de CODELCO generando una disminución porcentual en las ventas de los productos Belzona.
- Chesterton, Devcon, Wencon y Enecon mantienen precios inferiores a Belzona.

- La competencia no paga arancel aduanero, por traer productos importados desde EEUU.

2.12. Fuentes de Información interna

Fortalezas

- Excelente calidad técnica en productos contra la corrosión y temperatura elevada.
- Belzona posee gran variedad de productos (polímeros industriales).
- Cuenta con soporte post venta las 24 hrs los 365 días del año.
- Sus productos y servicios cuentan con la certificación ISO 9001(gestión de calidad), ISO 14001(medio ambiente), OHSAS 18001 (Seguridad y salud laboral).
- Posee clientes fieles a la marca, (cautivos).
- La marca Belzona cumple con la innovación y tecnología desarrollada por los polímeros industriales en forma anual en cuanto a las exigencias físicas, mecánicas y termodinámicas durante 60 años.
- Belzona cuenta con una biblioteca virtual, donde el cliente puede investigar e informarse sobre su problema de mantención o proyecto en particular, a través de 3500 know-how , videos, información técnica de los productos.
- Buen nivel de referencia de la marca Belzona en revestimientos a nivel mundial.

Debilidades

- Falta de apoyo técnico en terreno, por parte de Belzona Miami.
- La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo.
- Los tiempos de respuesta hacia el cliente no son inmediatos, debido a que los productos son importados y demoran 10 días.
- Difícil coordinación entre Servin-Chile y Belzona Corporativa en realizar capacitaciones en tuberías de petróleo y gas certificados.
- La empresa Belzona no cuenta con un centro de distribución a nivel nacional, lo que permitiría a Servin-Chile tener un mejor tiempo de respuesta a sus clientes.

2.13. Información de los competidores

BELZONA identificó principalmente a cuatro competidores como los de mayor relevancia, los que se detallarán a continuación:

1. Chesterton

La empresa Chesterton es proveedor internacional líder de programas y soluciones personalizadas, dedicada a dar soluciones de mantenimiento industrial con una amplia gama de productos industriales.

La compañía apunta a ayudar a sus clientes a disminuir el costo operativo total, aumentar la confiabilidad, aumentar la eficiencia en la planta y mejorar el cumplimiento.

Con respecto a las diversas industrias a las que sirve, se destacan la industria minera, la de aguas residuales, la de alimentos y bebidas, servicios marinos, pulpa y papel, energía fósil, energía hidroeléctrica entre otras.

La compañía es fabricante internacional, líder de sistemas industriales de sellado con fluidos, recubrimientos protectores de alto rendimiento y productos especiales industriales para mantenimiento.

Además Chesterton, cuenta con la certificación ISO comprometiéndose con cumplir las normas de calidad y medio ambiente.

Con respecto al personal, la compañía brinda a sus empleados desafíos excepcionales y oportunidades de crecimiento profesional. Mantiene salarios competitivos y proporciona un programa de beneficios a sus empleados con el objetivo de mantenerlos motivados y brindar un aprendizaje constante.

Por último, cabe mencionar que la compañía asociada con sus distribuidores proporciona asistencia técnica a nivel mundial, contando con especialistas y técnicos locales capacitados para cumplir con los desafíos que imponga la industria.

2. Devcon

La compañía es líder mundial con más de 50 años de experiencia en tecnología de adhesivos industriales y productos para el montaje, mantenimiento y reparación de aplicaciones. Busca dar soluciones a los problemas de abrasión, corrosión y ataque químico en la industria.

Los productos de Devcon en Chile principalmente se aplican en la industria minera, de la celulosa y el papel, astilleros y otros.

La compañía cuenta con una empresa distribuidora a nivel nacional, llamada IMESTRE, empresa que también representa a otras grandes compañías fabricantes de polímeros industriales. Esta empresa se dedica a cubrir las necesidades crecientes de la industria actual, tales como productos químicos de mantenimiento, lubricantes especiales, sistemas automáticos de lubricación, revestimientos especiales, entre otros. Para esto cuenta con la infraestructura necesaria para garantizar la correcta aplicación de los productos que comercializa.

3. Wencon

La compañía Wencon se centra en el desarrollo y marketing de productos epóxicos, para la protección y reconstrucción de superficies de metal, expuestas a la corrosión, cavitación, desgastes o roturas.

Con respecto a sus productos y sistemas de reparación estos se encuentran certificados y aprobados por la mayoría de las sociedades de clasificación.

Además de la gran gama de productos epóxicos especialmente diseñados, Wencon cuenta también con diversos servicios tales como: línea telefónica de atención las 24 horas, reparación de muelles, entrenamiento de personal especializado, talleres de reparaciones en todo el mundo, mantiene estadísticas de las compras de sus clientes.

Finalmente la compañía sigue la premisa “tiempo es dinero”, por tanto la combinación de productos y sus especializados servicios velan por la mantención y reparación de forma rápida y eficaz.

4. Enecon

Es una organización dinámica y profesional, dedicada a solucionar problemas relacionados erosión, corrosión, cavitación, desgaste y abrasión, impacto, ataque químico, entre otros.

Esta empresa es líder mundial en el mejoramiento de sistema de flujo de fluidos, y en las tecnologías de extensión de vida útil a plantas de producción

La compañía busca otorgar a sus clientes un trabajo de primer nivel y profesional, brindando a sus clientes la garantía de un desempeño efectivo, oportuno y económicamente rentable.

Sus servicios cuentan con técnicos especialistas de ingeniería, quienes están disponibles los siete días de la semana las 24 horas en más de cuarenta países, para ayudar a diagnosticar problemas de reparación y mantenimiento, de forma de buscar la forma más rentable para solucionar esos problemas, buscando la satisfacción del cliente.

Con respecto a su tecnología, cuentan con sistemas Ceram Alloy, estos son los más escogidos por ingenieros profesionales de mantenimiento, quienes buscan reparar, rehacer y recubrir cualquier tipo de componentes de los sistemas de circulación de fluidos, expuestos a ambientes muy agresivos de erosión y corrosión, como en grandes bombas, válvulas, intercambiadores de calor, depósitos, tuberías, impulsores de proa, timones, hélices, etc.

Es importante destacar que los polímeros avanzados de Enecon proporcionan productos para reconstruir, revestir y proteger todo tipo de equipo, estructuras y maquinarias de flujo de fluido.

La compañía cuenta con más de 63 distribuidores en todo el mundo, entre ellos Chile. La tarea principal de cada distribuidor es visitar una amplia gama de industrias, desde la pulpa y papel, industrias de plantas petroquímicas y plantas eléctricas, industria minera, entre otras.

CAPITULO III: IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS CLAVES PARA EL OBJETIVO PLANTEADO POR LA EMPRESA BELZONA

3.1. Desarrollo etapa de entrada

3.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para la construcción de la matriz EFE, se identificaron las 5 fuerzas claves, correspondientes a oportunidades y amenazas, las cuales afectan tanto a la empresa, a su correspondiente industria, a sus productos y mercados.

Cabe mencionar, que los factores externos claves identificados deberían tomarse en cuenta, de lo contrario podría afectar a la compañía y al objetivo de aumentar las ventas al año 2014.

La ponderación y clasificación fue asignada a cada factor externo clave por el Gerente de la compañía el Sr Juan Viñas Paredes y por el consultor perteneciente a la quinta región sector costa, Sr Julio Cárdenas P, concluyendo que la oportunidad de mayor relevancia fue el aumento de la importancia de calidad en servicio y productos elaborados, como ventaja competitiva, al cual se le asignó una ponderación mayor de 0,15 y un nivel de respuesta superior 4.

Se afirma, que al posesionarse de esta oportunidad, la empresa, podría fidelizar a sus clientes, proporcionando un servicio y productos de calidad, de tal manera de cumplir con el objetivo de aumentar sus ventas al año 2014.

Por otro lado una de las amenazas de mayor importancia que debería evitar la compañía fue “la restricción de ingreso por seguridad a faenas mineras”, ya que por temas de seguridad, el principal cliente de la compañía, CODELCO cerró sus faenas a todos quienes no cumplieran la normativa de seguridad laboral, provocando una amenaza grave para Belzona.

Por último al multiplicar la ponderación y clasificación de cada factor externo clave y obtener la puntuación ponderada de cada uno, se obtuvo un total de puntuación ponderada de 2,44, es decir que Belzona se encuentra bajo el promedio 2,5, lo que significa que la empresa no realiza un esfuerzo por seguir estrategias que aprovechen las oportunidades existentes y eviten amenazas.

La construcción de la matriz EFE se adjunta en el Anexo N°1.

3.1.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Para la construcción de la matriz de perfil competitivo fue necesario recopilar la información de los competidores de Belzona, siendo los más significativos: Chesterton, Devcon, Wencon y Enecon.

Al reunir la información otorgada por el Gerente y el consultor de la quinta región sector costa, se elaboró un listado de nueve factores críticos del éxito, los cuales deben ser considerados para alcanzar el éxito en la industria de los polímeros industriales.

Los cuatro factores de mayor relevancia y a los cuales se les asignó una ponderación de un 0,2 a cada uno fueron: Tecnología e innovación, Calidad de productos y Variedad de productos y certificaciones. Para competir en la industria de polímeros industriales es necesario contar con una variedad de productos de calidad, los cuales, se estén innovando, que vayan a la vanguardia de la tecnología, y que por supuesto y para seguridad del cliente cuenten con certificaciones tanto de calidad como de medioambiente y seguridad laboral para quienes lo aplican.

Por otra parte al factor que se le asignó menor ponderación, fue el de lealtad de clientes, con una ponderación del 0,02.

Al elaborar la matriz

Para Chesterton sólo un factor de los nueve se clasificó como fortaleza principal (clasificación 4). Dentro de los cuatro factores críticos del éxito, Chesterton posee dos de ellos Tecnología e innovación y calidad de producto, calificados como fortaleza menor (clasificación 3), los dos restantes, variedad de productos y certificaciones están clasificados como debilidad principal (clasificación 1) y debilidad menor (clasificación 2) respectivamente. Finalmente se concluye que Chesterton recibe la mayor puntuación ponderada total, la cual fue de un 2,38 dentro de los cuatro competidores de Belzona.

Devcon, no cuenta con ningún factor crítico de éxito ponderado como fortaleza principal (clasificación 4), ni fortaleza menor (clasificación 3), con respecto a los cuatro factores de mayor relevancia para competir en la industria con éxito nombrados anteriormente. Estos fueron clasificados como debilidad principal (clasificación 1). Finalmente se obtiene una puntuación ponderada de 1,18 siendo éste el competidor más débil para Belzona.

La compañía Wencon, recibió la clasificación del factor, calidad de productos como fortaleza menor (clasificación 3), con respecto al factor de certificaciones se clasificó como debilidad menor (clasificación 2), si bien poseen algunas certificaciones no poseen todas las que exige la industria.

Por último, cabe mencionar que el factor de calidad de productos y variedad de productos, están clasificados como debilidad principal (clasificación 1), lo que finalmente arrojó una puntuación ponderada total de 1,68, posicionando a Wencon como el segundo competidor de mayor relevancia.

Finalmente Enecon, cuenta con dos factores clasificados como debilidad menor (clasificación 2), estos son presencia nacional y certificaciones.

Los siete factores críticos del éxito, están clasificados como debilidad principal (ponderación 1), lo que arrojó una puntuación ponderada total de 1,25, posicionando a Enecon en tercer lugar de los competidores más relevantes para la empresa Belzona.

La construcción de la matriz de perfil competitivo MPC se adjunta en el Anexo N°2.

3.1.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para la construcción de la matriz EFI, se realizó una auditoría interna con el Gerente de Servin – Chile, Sr Juan Viñas Paredes, donde se recopiló información de la zona central de Belzona, abarcando todas sus regiones, además de información proveniente del consultor de la quinta región sector costa, Sr Julio Cárdenas P. A través de una encuesta adjunta en el Anexo N°3, fue posible determinar los factores internos claves de la compañía, subdividiéndose en ocho fortalezas y cinco debilidades.

Al elaborar la matriz EFI, clasificar y ponderar cada factor, se obtuvo lo siguiente:

La fortaleza con la mayor ponderación (0,15), clasificada como fortaleza importante, fue “La excelente calidad técnica en productos contra la corrosión y temperatura elevada”, esto es importante porque al momento de elegir un producto, el cliente prefiere tener una solución efectiva, por lo cual genera un costo - beneficio en el tiempo.

Es importante destacar, que la empresa al contar con Laboratorios en Inglaterra fabrica sus propias resinas, obteniendo un producto de excelente calidad técnica, a diferencia de su competencia, la cual compra resinas de menor costo por lo que sus productos son de menor valor, pero a la vez de menor calidad. Además Belzona, siempre procura ir a la vanguardia de la tecnología e innovación.

Entre las debilidades, la que recibió la mayor ponderación (0,1) fue: “Los tiempos de respuesta hacia el cliente no son inmediatos, debido a que los productos son importados y demoran 10 días”, esta es una debilidad importante ya que muchas veces las empresas las cuales requieren de los productos Belzona, necesitan urgencia, para solucionar problemas en el campo industrial, por lo cual este efecto incide directamente en los tiempos de parada de los equipos, generando un elevado costo de mantención y producción.

Es importante destacar, que la suma de las ponderaciones deben sumar un total de 1, y el total de las puntuaciones ponderadas deben fluctuar entre 1,0 (deficiente) y 4,0 (óptimo). Para concluir se obtuvo una puntuación ponderada total de 2,93, sobrepasando el promedio, consolidando a Belzona como una empresa sólida internamente.

Se debe destacar, que por motivos de confidencialidad, la información de tipo financiera no está disponible para la investigación, por lo que se hace imposible analizar financieramente a la compañía.

La construcción de la matriz de evaluación de factores internos se adjunta en el Anexo N°3.

3.2. Desarrollo etapa de conciliación

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

La matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tiene como propósito ajustar los factores internos con los externos, generando cuatro tipos de estrategias, FO – DO- FA – DA.

Estrategias FO: se utilizan las fortalezas para aprovechar oportunidades.

Combinando las fortalezas y oportunidades se generaron dos tipos de estrategias

“Demostrar a potenciales clientes las ventajas de contar con todas las certificaciones”. La cual relaciona la fortaleza N°4 “Sus productos y servicios cuentan con la certificación ISO 9001(gestión de calidad), ISO 14001(medio ambiente), OHSAS 18001 (Seguridad y salud laboral)”, con la oportunidad N°1 “Los clientes prefieren los productos certificados” y la oportunidad N°2 “Conciencia ecológica y social por parte de los clientes al momento de elegir el producto.”

Existe por parte de los clientes una conciencia con respecto a las certificaciones, cada vez se exige que los productos se estén innovando y que vayan a la vanguardia de la tecnología, como también de temas ambientales. Belzona apoya la conservación de plantas y equipos, la minimización de residuos, el control de la contaminación y medidas energéticas eficientes, con el propósito de ayudar regularmente a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos en lo que respecta al medio ambiente.

La compañía en el rol de vinculación con productos químicos, es plenamente consciente de la necesidad de satisfacer y superar las responsabilidades ambientales. Por lo cual ha obtenido la acreditación ISO 14001, la cual ratifica la dedicación con las iniciativas ambientales futuras.

“Crear una aplicación para computador y smartphones y tablets desde donde se pueda acceder a la biblioteca virtual, proporcionando un servicio de calidad”. Esta estrategia combina la fortaleza N°7. “Belzona cuenta con una biblioteca virtual, donde el cliente puede investigar e informarse sobre su problema de mantención o proyecto en particular, a través de 3500 know-how , videos, información técnica de los productos”, con la oportunidad N°3 “Aumento de la importancia de calidad en servicio y productos elaborados, como ventaja competitiva”. Al poseer una biblioteca virtual, donde el cliente se informa e instruye del funcionamiento de sus productos, sería indispensable contar con una aplicación en smartphones y tablets, para aquellos clientes que se encuentran en terreno y quisieran consultar la biblioteca virtual, proporcionando así una ventaja sobre los demás competidores y a la vez, otorgando un servicio aún más completo y de calidad a sus clientes.

Estrategias DO: mejoran las debilidades internas al aprovechar oportunidades externas.

Combinando las debilidades y las oportunidades se dio origen a una estrategia.

“Mejorar el servicio instalando una bodega en Chile que abastezca a Servin-Chile, con el objetivo de que los tiempos de espera hacia el cliente, sean aun menores”. Esta estrategia relaciona la debilidad N°5 “La empresa Belzona no cuenta con un centro de distribución a nivel nacional, lo que permitiría a Servin-Chile tener un mejor tiempo de respuesta a sus clientes”, con la oportunidad N°3 “Aumento de la importancia de calidad en servicio y productos elaborados, como ventaja competitiva”. Muchas veces es imprescindible que los tiempos de respuesta hacia el cliente sean nulos, es decir, que el servicio sea inmediato. Esto se produce cada vez que suceden acontecimientos inesperados, en donde una parada de una maquinaria en la minería, significa una pérdida en miles de millones de pesos, por lo que solicitar un producto al extranjero y esperar 10 días hace que el cliente tome la decisión de optar por un servicio que sea más inmediato, lo cual representa un peligro para la compañía.

Estrategias FA: Utilizar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.

Se generaron dos estrategias, combinando las fortalezas y las amenazas.

“Dar a conocer a sus clientes de la buena calidad y alta seguridad de sus productos, lo cual justificaría sus precios más elevados con respecto a la competencia”. Esta estrategia relaciona la fortaleza N°1.”Excelente calidad

técnica en productos contra la corrosión y temperatura elevada” con la amenaza N°3 “Chesterton, Devcon, Wencon y Enecon mantienen precios inferiores a Belzona”. Es importante dar a conocer las virtudes en cuanto a calidad y seguridad de los productos de la compañía, para ello se deberán realizar seminarios y capacitaciones en los que se compare a la competencia, y se muestre a los clientes qué consecuencias podría llegar a tener su empresa, si utiliza un producto de menor costo, pero a la vez de menor calidad.

“Informar a potenciales clientes, sobre la ventaja que posee Belzona, al contar con Laboratorios en Inglaterra, los cuales velan por la tecnología y exigencias físicas de sus productos a diferencia de sus competidores .Esta estrategia combina la fortaleza N°6 “La marca Belzona cumple con la innovación y tecnología desarrollada por los polímeros industriales en forma anual en cuanto a las exigencias físicas, mecánicas y termodinámicas durante 60 años”, con la amenaza N°3 “Chesterton, Devcon, Wencon y Enecon, mantienen precios inferiores a Belzona”. Es importante que mediante estrategias de marketing se dé a conocer a potenciales clientes las virtudes del producto y especialmente cómo están fabricados, a diferencia de su competencia, la que mantiene precios más bajos, en consecuencia de la fabricación de menor calidad y seguridad.

Estrategias DA: reducir debilidades para evitar amenazas.

Al combinar las debilidades y las amenazas se originó una estrategia.

“Realizar descuentos en productos cuando la espera de la importación demore más de dos semanas”. Esta estrategia relaciona la debilidad N°3 “Los tiempos de respuesta hacia el cliente no son inmediatos, debido a que los productos son importados y demoran 10 días”, con la amenaza N°3 “Chesterton, Devcon, Wencon y Enecon, mantienen precios inferiores a Belzona”. En un afán de utilizar una táctica defensiva, Belzona podría hacer el esfuerzo de aplicar un descuento al cliente cuando el producto demore más de dos semanas, a fin de que fidelizar al cliente y que este sienta que cuenta con una garantía y un respaldo de la compañía.

La construcción de la matriz FODA se adjunta en el Anexo N°4.

3.2.2. Matriz SPACE

La construcción de la matriz SPACE no fue realizada, ya que la empresa no puso a disposición de la investigación la información financiera, ya que esta es de carácter confidencial, por lo que en la ausencia de esos datos, no es posible determinar la fortaleza financiera.

El ejemplo de la construcción de la matriz SPACE se adjunta en el Anexo N°5.

3.2.3 Matriz BCG

La elaboración de la matriz BCG, se compone de dos ejes, X e Y. En el eje x, se indica la posición relativa de participación de mercado, la cual se obtiene a partir de la razón de la participación de mercado de la empresa, con la participación de mercado del competidor más fuerte, en este caso Chesterton.

El resultado de la posición relativa de participación de mercado (eje x), se obtuvo dividiendo las ventas anuales de Belzona en el año 2013, las que fueron de \$131.480.221 pesos, con las de su mayor competidor, al cual se le atribuye un 25% más de participación que Belzona, por lo que sus ventas ascienden a \$164.350.276 pesos. Esto arrojó un resultado de un 0,8, es decir, Belzona vende un 20% menos que el líder del mercado.

Con respecto a la tasa de crecimiento industrial en ventas, (eje y), se mantiene en crecimiento con un 7% en el año 2012.⁶

Cabe destacar, que esta matriz fue elaborada en base a la industria de polímeros industriales en general y no por productos. Es por ello que se presentan los datos en forma porcentual, así como se estima la utilidad como porcentaje del ingreso, la cual fue de un 15% de las ventas en el año 2013, representado por la “rebanada de pastel”, que posee el círculo ingresos totales.

Finalmente, al construir la matriz BCG se determinó que la compañía se sitúa en el cuarto cuadrante, denominado “perro”, debido a que la empresa se encuentra en una posición débil interna y externa .La organización cuenta con una posición relativa de participación de mercado de 0,8, por lo que se concluye que la empresa, no se posiciona como líder en la industria. Además de su tasa de crecimiento la cual asciende a un 7%, por lo que se define a Belzona, como una empresa que va creciendo lentamente.

⁶ Agencia de noticias.[En línea] <<http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/articulo/polimeros-un-material-que-promete-en-colombia.html>> [Consulta 18 de Enero, 2014]

Cabe destacar, que el límite para considerar un crecimiento rápido es de un 10%, por lo que se confía, en que la empresa podría pasar al cuadrante de interrogante, si realiza un buen recorte de gastos.

La construcción de la matriz BCG se adjunta en el Anexo N°6.

3.2.4 Matriz IE

Para la construcción de la matriz IE, se realizó en forma general, ya que no se cuenta con todos los antecedentes requeridos por ser de carácter confidencial.

Basando el estudio en las matrices EFE y EFI, las cuales resultaron un 2,44 y un 2,93 respectivamente, se posicionó a Belzona en el cuadrante V, significando esto que la empresa debe administrarse de mejor manera y optar por la estrategia de mantener y conservar.

Las estrategias adecuadas para empresas que se sitúan en el cuadrante V, son desarrollar la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

La construcción de la matriz IE se adjunta en el Anexo N°7.

3.2.5 Matriz de la gran estrategia

La construcción de la matriz de la gran estrategia, fue hecha en base a los antecedentes recopilados en la matriz BCG, es decir, a la posición relativa de participación de mercado y a su crecimiento en el cual opera la empresa.

En base a los siguientes datos ya mencionados, Belzona se encuentra posicionado en el IV cuadrante, es decir que la empresa mantiene una posición

competitiva fuerte, (0,8), pero se encuentra en una industria de lento crecimiento, (7%), bajo el promedio.

La estrategia a seguir para Belzona en este caso sería, iniciar programas de diversificación en áreas de crecimiento más prometedoras, donde abarque nuevos mercados. La Diversificación Concéntrica, Horizontal y de Conglomerados, o alianzas estratégicas, son estrategias adecuadas para la empresa en este momento.

La construcción de la matriz de la gran estrategia se adjunta en el Anexo N°8.

3.3 Desarrollo Etapa de decisión

3.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Finalmente, la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC, correspondiente a la etapa de decisión, permitió identificar las estrategias más adecuadas para el cumplimiento del objetivo de la compañía, el cual es aumentar sus ventas al año 2014, es decir proponer una estrategia de crecimiento.

Las acciones alternativas viables generadas en la matriz fueron: Penetración de mercado, Desarrollo de productos, Diversificación concéntrica, Diversificación Horizontal, y Diversificación por Conglomerados.

Cabe destacar, que las acciones alternativas viables, fueron obtenidas a partir de las matrices elaboradas anteriormente en la etapa de entrada y conciliación respectivamente. Además, es importante tener en consideración que sólo se consideraron las estrategias con fines de crecimiento, es decir que vayan acorde

al objetivo planteado para Belzona. A continuación, se describen las acciones alternativas viables con sus respectivas propuestas para Belzona.

Penetración de mercado

Incrementar gastos en publicidad, con el fin de dar a conocer la empresa sus productos y servicios, permitiendo de esta forma posicionar la marca en la mente de los consumidores, generando credibilidad y confianza dentro de la industria.

Realizar ferias informativas, donde se expongan los productos, posibles nuevos usos que se le puedan otorgar. Además, donde los consultores expliquen el modo de aplicación, y expongan las virtudes de los productos Belzona a diferencia de la competencia, para lograr generar una preferencia por estos.

A modo de conservar las relaciones con los clientes, se debería aplicar el merchandising, obsequiar a sus clientes catálogos sobre los productos, lápices, llaveros, calendarios y agendas con el logo de la empresa, etc.

Ofrecer a grandes clientes una “meta”, es decir si el cliente solicita de los servicios de Belzona mensualmente, premiar con un descuento importante al finalizar el año.

Desarrollo de productos

Velar por el incremento en la calidad de sus productos y servicios.

Solicitar un crédito para contar con el capital necesario para instalar una bodega en Chile, con el propósito de hacer un servicio de entrega más inmediato.

Invertir en nuevas tecnologías para laboratorios donde se fabrican, los productos Belzona, con el fin de refinar la calidad de estos.

Desarrollar productos a nivel local, bajo la exigencia del área minera y refinación segmento que abarca Servin-Chile.

Diversificación concéntrica

Es importante mencionar, que al incorporar estos productos o servicios nuevos, se realiza para incrementar el valor de los productos actuales.

Lanzar al mercado productos dedicados a los sellados de techos, de acuerdo a la tecnología de calidades de los polímeros Belzona

Implementar servicios de aplicación.

Fabricar y reparar neumáticos mineros de gran tonelaje.

Diversificación horizontal

Desarrollar productos relacionados con la parte de lubricación, debido al gran desarrollo de sus laboratorios e infraestructura en la fabricación de sus productos en alta temperatura.

Diversificación por conglomerados.

Desarrollar e innovar en polímeros siliconados, que tengan relación con la industria médica y el área de la salud.

Finalmente, la construcción de la matriz, arrojó los siguientes resultados:

Penetración de mercado: 5,64

Desarrollo de productos: 5,65

Diversificación concéntrica: 4,95

Diversificación horizontal: 4,56

Diversificación por conglomerados: 3,79

Por lo que se concluye que las dos alternativas viables que Belzona debería seguir para cumplir con su objetivo, son la penetración de mercado y desarrollo de productos.

La construcción de la matriz MPEC se adjunta en el Anexo N°9.

CONCLUSIONES

Al concluir el presente estudio, el cual se basó principalmente en el esquema analítico de formulación de estrategias, se buscó identificar, evaluar y seleccionar la estrategia adecuada, acorde al objetivo planteado por la compañía; proponer una estrategia de crecimiento para la empresa Belzona al año 2014.

Para poder cumplir con el objetivo planteado por la empresa, fue necesario conocer los tipos de estrategia de crecimiento existentes, además del proceso de análisis y elección de esta. Posteriormente se reunieron los antecedentes de la compañía, tanto de información interna como externa, con el Gerente de la Zona Central Sr Juan Viñas Paredes, y el consultor de la Quinta Región sector costa, Sr Julio Cárdenas. Finalmente, con la construcción de las matrices se generaron distintas alternativas viables, a continuación se resumen cada una de ellas.

Matriz EFE: La puntuación ponderada total se encontró por bajo el promedio de 2,5, por lo que se concluye que el tiempo velocidad de respuesta que tiene la compañía frente a aprovechar oportunidades y evitar amenazas es débil.

Matriz MPC: La construcción de la matriz de perfil competitivo permitió identificar cuatro competidores, clasificados desde el competidor más fuerte, al más débil, siendo estos. Chesterton, Wencon, Enecon y Devcon respectivamente.

Matriz EFI: La puntuación ponderada total de la matriz EFI, resultó sobre el promedio de 2,5, por lo que se clasifica a Belzona como una empresa sólida internamente.

En la etapa de conciliación se elaboró la matriz FODA, BCG, interna – externa y matriz de la gran estrategia, cada una generó diversas alternativas viables. Cabe destacar, que la matriz SPACE no fue posible realizarla, por requerir información que la compañía consideró de carácter confidencial.

Finalmente en la tercera etapa de decisión, la cual reúne información de las dos etapas anteriores (entrada y conciliación), se construyó la matriz MPEC, la que arrojó dos alternativas viables a seguir, estas fueron penetración de mercado y desarrollo de productos.

Con la penetración de mercados, se busca conseguir un mayor consumo de los productos existentes, en el mercado actual. Para esto se propusieron varias acciones entre ellas, incrementar gastos en publicidad, desarrollar merchandising, realizar ferias informativas sobre los productos y servicios etc.

Con el desarrollo de productos, lo que se busca es vender nuevos productos en los mercados actuales. Para ello, se busca incluir mejoras en los productos existentes, ampliar la variedad de productos que posee la empresa, o innovar en estos. Entre las propuestas para el desarrollo de productos se encuentran: solicitar un crédito para contar con el capital necesario para instalar una bodega en Chile, con el propósito de hacer un servicio de entrega más inmediato.

Invertir en nuevas tecnologías para laboratorios donde se fabrican los productos Belzona, con el fin de refinar la calidad de estos.

Desarrollar productos a nivel local, bajo la exigencia del área minera y refinación, segmento que abarca Servin-Chile.

El presente estudio concluye con las propuestas de estrategias de crecimiento viables, favoreciendo el cumplimiento objetivo de la investigación planteado por la empresa Belzona.

BIBLIOGRAFIA

David, Fred R. 2003.*Conceptos de Administración Estratégica.* s.l. : PEARSON EDUCACIÓN, 2003.

Hill, Charles W. and Jones, Gareth R. 2005.*Administración Estratégica.* s.l. : McGraw-Hill, 2005.

HILL, Charles W.L. 2009.*Administración Estratégica.* s.l. : McGraw-Hill, 2009.

Hitt, Michael A., Ireland, R.Duane and Hoskisson, Robert E. 2008.*Administración Estratégica Competitividad y Globalización.* s.l. : HIH, 2008.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan and Whittington, Richard. 2006.*Dirección Estratégica.* Madrid : PEARSON EDUCACIÓN, 2006.

MacCRIMMON, KENNETH R. 1993.*DO FIRM STRATEGIES EXIST?.* s.l. : Strategic Management Journal, 1993.

Mintzberg, Henry, Brian Quinn, James and Voyer, John. 1997.*El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos.* s.l. : PEARSON EDUCACIÓN, 1997.

STRATEGIC INVOLVEMENT OF TRAINING PROFESSIONALS IN THE FIRM'S BUSINESS. **Sum, Vichet y Chorlian, Jack. 2013.** EEUU : s.n., 2013, GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH.

Strategy in Action Applying Ansoff's Matrix. **Richardson, M and Evans, C. 2007.** s.l. : British Journal Of Administrative, 2007.

THOMPSON Jr, Arthur A, STRICKLAND III, A. J and GAMBLE, John E. 2008.*Administración Estratégica Teoría y Casos.* s.l. : McGraw-Hill Interamericana, 2008.

WHEELEN, THOMAS L. and HUNGER, J.DAVID. 2007.*Administración Estratégica y Política de Negocios.* s.l. : PEARSON EDUCACIÓN, 2007.

BELZONA. About us.[En línea]

<<http://www.belzona.com/en/about.aspx>>[consulta 6 de enero 2014]

BELZONA. La compañía.[En línea]

<<http://www.belzona.cl/cen/default.aspx>>[consulta 6 enero 2014]

CHESTERTON. Quienes somos. [En línea]

<<http://www.chesterton.com/ES/Pages/default.aspx>>[consulta 6 enero 2014]

DEVCON. About Devcon. [En línea]

<<http://www.devcon.com/corporate/index.cfm>>[consulta 6 enero 2014]

WENCON.Wencon. [En línea]

<http://www.wencon.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=16&Itemid=27>[consulta 6 enero 2014]

ENECON.Sobre Enecon. [En línea]

<http://www.enecon.com/spa/1_about.asp>[consulta 6 enero 2014]

Agencia de noticias. [En línea]

<<http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/polimeros-un-material-que-promete-en-colombia.html>> [Consulta 18 de Enero, 2014]

ANEXOS

Anexo N°1. Construcción de la Matriz de evaluación de factores externos. (EFE)

La construcción de la matriz EFE se realiza a partir cinco pasos:

1. Se debe elaborar una lista de factores externos, identificados previamente en la auditoría externa, entiéndase oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y a su correspondiente industria. Se deben utilizar porcentajes, proporciones y números comparativos.
2. Asignar una ponderación a cada factor que fluctúe entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación señala la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la correspondiente industria de la empresa. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0. El valor promedio ponderado es 2.5
3. Asignar a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 en donde se señale cuan eficaz es la respuesta de las estrategias actuales al factor en evaluación, siendo 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio, y 1= la respuesta es deficiente. Es importante tener en cuenta que la presente clasificación se basan en la empresa, no así la anterior la cual se basa en la industria.
4. Se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, a modo de obtener una puntuación ponderada.

5. Finalmente se debe sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, a modo de obtener la totalidad de puntuación ponderada para la organización.

Construcción de la Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Factores externos clave (EFE)			
			Puntuaciones ponderadas
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	
1. Los clientes prefieren los productos certificados	0,1	4	0,4
2. Conciencia ecológica y social por parte de los clientes al momento de elegir el producto	0,1	2	0,2
3. Aumento de la importancia de calidad en servicio y productos elaborados, como ventaja competitiva	0,15	4	0,6
4. Conciencia de la RSE por parte de clientes	0,06	2	0,12
Amenazas			
1. Restricción de ingreso por seguridad a faenas mineras, principal cliente CODELCO	0,25	2	0,5
2. La recesión en China afectó directamente sobre los planes de mantención anuales de las diferentes divisiones de CODELCO generando una disminución porcentual en las ventas de los productos Belzona.	0,2	1	0,2
3. Chesterton, Devcon, Wencon y Enecon mantienen precios inferiores a Belzona	0,06	3	0,18
4. La competencia no paga arancel aduanero, por traer productos importados desde EEUU	0,08	3	0,24
	1		2,44
4= respuesta es superior			
3= La respuesta es mayor al promedio			
2= La respuesta es promedio			
1= La respuesta es deficiente			

Anexo N°2. Construcción de la Matriz de perfil competitivo. (MPC)

Es importante tener en cuenta que las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado, no así los factores críticos del éxito en una matriz de perfil competitivo (MPC), los cuales abarcan cuestiones internas como externas, por lo que las clasificaciones hacen referencia a fortalezas y debilidades, donde (4= fortaleza principal), (3= fortaleza menor), (2= debilidad menor) y (1= debilidad principal).

A diferencia de la matriz EFE, los factores críticos del éxito en una MPC son más amplios, es decir no incluyen datos específicos, pudiendo centrarse sólo en cuestiones internas. Estos tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas a diferencia de la matriz EFE.

Construcción de la Matriz de perfil competitivo (MPC).

Matriz de perfil competitivo (MPC)		Chesterton		Devcon		Wencon		Enecon	
Factores críticos del éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Presencia internacional	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Presencia nacional	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Tecnología e innovación	0,2	3	0,6	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Calidad en los productos	0,2	3	0,6	1	0,2	3	0,6	1	0,2
Variedad de productos	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Calidad en servicio	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Servicio post venta	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Lealtad de clientes	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Certificaciones	0,2	2	0,4	1	0,2	2	0,4	2	0,4
	1		2,38		1,18		1,68		1,25
4= Fortaleza principal.									
3= Fortaleza menor.									
2= Debilidad menor.									
1= Debilidad principal.									

Anexo N°3. Construcción de la Matriz de evaluación de factores internos. EFI

La construcción de la matriz EFI, se desarrolla a partir de cinco pasos:

1. Elaborar una lista de factores internos claves que se identificaron previamente en el proceso de auditoría interna. No deben sobrepasar los 20, incluyendo fortalezas y debilidades, y utilizando porcentajes y cifras comparativas.
2. Se debe asignar a cada factor una ponderación que fluctúe entre los 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante), esta ponderación asignada a cada factor refleja la importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Es importante asignar mayores ponderaciones a los factores que tengan mayor influencia en el desempeño organizacional, sin importar si estos sean fortalezas o debilidades. Finalmente la suma total de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Se debe asignar a cada factor una clasificación que va desde 1 hasta 4, donde 1(clasificación)= debilidad importante, 2(clasificación)= debilidad menor, 3(clasificación)= fortaleza menor, y 4(clasificación)= fortaleza importante. A diferencia del paso n°2 estas ponderaciones se basan en la compañía, no así la anterior que se basa en la industria.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

5. Por último se debe sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la compañía.

Encuesta realizada al Gerente de Belzona zona central de Chile.

N°	responda con una X cada pregunta y agregue una ponderación entre 0,0 = irrelevante 1= muy importante	Si	No	Ponderación
1	¿Se encuentra bien posicionada la empresa con respecto a la competencia?	x		1
2	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la compañía?	x		1
3	¿Considera que podría abarcar mayor participación a nivel industrial?	x		1
4	¿Considera que las barreras de entrada para entrar al mercado son altas?	x		1
5	¿Considera las barreras de salida del mercado un impedimento en caso de querer abandonar la industria?		x	0,5
6	¿Sus costos son reducidos respecto a la competencia?		x	1
7	¿Tiene identificación su producto o servicio (es distintivo)?	x		1
8	¿Considera que la empresa es solvente económicamente?	x		1
9	¿Considera que sus proveedores favorecen la rentabilidad de la empresa?	x		1
10	¿Sus productos o servicios son distribuidos adecuadamente?	x		1
11	¿Sus productos o servicios cuentan con certificaciones?	x		1
12	¿Se abastecen sin problemas de productos terminados?	x		1
13	¿La calidad de sus productos o servicios mantienen satisfechos a sus clientes?	x		1
14	¿Posee clientes fieles a la compañía? (cautivos)	x		1
15	¿Los precios de sus productos o servicios son adecuados?	x		0,8
16	¿Recibe la empresa algún apoyo gubernamental?		x	0
17	¿Tiene problemas con las aprobaciones del gobierno?		x	0,7
18	¿Considera que la competencia es elevada?	x		1
19	¿El producto o servicio tiene sustitutos competitivos ?	x		1
20	¿Considera que sus productos o servicios son de calidad y son tecnológicamente competitivos?	x		1
21	¿La calidad y precio de su proveedor es satisfactoria?	x		0,1
22	¿La empresa cuenta con una misión y visión definida?	x		1
23	¿Considera que sus trabajadores actúan sinérgicamente en pro de los objetivos?	x		1
24	La empresa cuenta con una infraestructura adecuada?	x		1
25	¿El personal es capacitado y eficiente?	x		1

Construcción de la Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Factores internos clave (EFI)						
Fortalezas				Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
1.	Excelente calidad técnica en productos contra la corrosión y temperatura elevada	0,15	4	0,6		
2.	Belzona posee gran variedad de productos (polimeros industriales).	0,13	4	0,52		
3.	Cuenta con soporte post venta las 24 hrs los 365 días del año.	0,02	3	0,06		
4.	Sus productos y servicios cuentan con la certificación ISO 9001 (gestión de calidad), ISO 14001 (medio ambiente), OHSAS 18001 (Seguridad y salud laboral).	0,05	3	0,15		
5.	Posee clientes fieles a la marca, (cautivos).	0,02	3	0,06		
6.	La marca Belzona cumple con la innovación y tecnología desarrollada por los polímeros industriales en forma anual en cuanto a las exigencias físicas, mecánicas y termodinámicas durante 60 años.	0,09	4	0,36		
7.	Belzona cuenta con una biblioteca virtual, donde el cliente puede investigar e informarse sobre su problema de mantención o proyecto en particular, a través de 3500 know-how , videos, información técnica de los productos.	0,1	4	0,4		
8.	Buen nivel de referencia de la marca Belzona en revestimientos a nivel mundial.	0,08	3	0,24		
Debilidades						
1.	Falta de apoyo técnico en terreno por parte de Belzona Miami	0,05	2	0,1		
2.	La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo	0,08	2	0,16		
3.	Los tiempos de respuesta hacia el cliente no son inmediatos, debido a que los productos son importados y demoran 10 días	0,1	1	0,1		
4.	Difícil coordinación entre Servin -Chile y Belzona Corporativa en realizar capacitaciones en tuberías de petróleo y gas certificados.	0,05	2	0,1		
5.	La empresa Belzona no cuenta con un centro de distribución a nivel nacional, lo que permitiría a Servin-Chile tener un mejor tiempo de respuesta a sus clientes.	0,08	1	0,08		
			1	2,93		
4= Fortaleza importante.						
3= Fortaleza menor.						
2= Debilidad menor.						
1= Debilidad importante.						

Anexo N°4. Construcción de la Matriz FODA.

Existen ocho pasos a desarrollar para construir una matriz FODA, los que se detallan a continuación:

1. Se debe listar las oportunidades externas de la compañía.
2. Realizar una lista con las amenazas externas de la empresa.
3. Confeccionar una lista con las fortalezas internas de la organización.
4. Crear una lista con las debilidades internas claves de la empresa.
5. Se debe conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas para proceder a reflejar el resultado de la estrategia FO en la celda correspondiente.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en su celda.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante en su correspondiente celda.

Construcción de la matriz FODA

Fortalezas - F					Oportunidades - O					
1. Excelente calidad técnica en productos contra la corrosión y temperatura elevada					1. Los clientes prefieren los productos certificados					
2. Belzona posee gran variedad de productos (polímeros industriales).					2. Conciencia ecológica y social por parte de los clientes al momento de elegir el producto					
3. Cuenta con soporte post venta las 24 hrs los 365 días del año.					3. Aumento de la importancia de calidad en servicio y productos elaborados, como ventaja competitiva					
4. Sus productos y servicios cuentan con la certificación ISO 9001 (gestión de calidad), ISO 14001 (medio ambiente), OHSAS 18001 (Seguridad y salud laboral).					4. Conciencia de la RSE por parte de clientes					
5. Posee clientes fieles a la marca, (cautivos).										
6. La marca Belzona cumple con la innovación y tecnología desarrollada por los polímeros industriales en forma anual en cuanto a las exigencias físicas, mecánicas y termodinámicas durante 60 años.										
7. Belzona cuenta con una biblioteca virtual, donde el cliente puede investigar e informarse sobre su problema de mantención o proyecto en particular, a través de 3500 know-how, videos, información técnica de los productos.										
8. Buen nivel de referencia de la marca Belzona en revestimientos a nivel mundial.										
Debilidades - D					Amenazas - A					
1. Falta de apoyo técnico en terreno por parte de Belzona Miami					1. Restricción de ingreso por seguridad a faenas mineras, principal cliente CODELCO					
2. La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo					2. La recesión en China afectó directamente sobre los planes de mantención anuales de las diferentes divisiones de CODELCO generando una disminución porcentual en las ventas de los productos Belzona.					
3. Los tiempos de respuesta hacia el cliente no son inmediatos, debido a que los productos son importados y demoran 10 días					3. Chesterton, Devcon, Wencon y Enecon mantienen precios inferiores a Belzona					
4. Dificil coordinación entre Servin -Chile y Belzona Corporativa en realizar capacitaciones en tuberías de petroleo y gas certificados.					4. La competencia no paga arancel aduanero, por traer productos importados desde EEUU					
5. La empresa Belzona no cuenta con un centro de distribución a nivel nacional, lo que permitiría a Servin-Chile tener un mejor tiempo de respuesta a sus clientes.										

Estrategias FO		Estrategias DO	
<p>Demostrar a potenciales clientes las ventajas de contar con todas las certificaciones (F4,O1,O2)</p>		<p>Mejorar el servicio instalando una bodega en Chile que abastezca a Servin- Chile con el objetivo de que los tiempos de espera hacia el cliente sean aun menores. (D5,O3)</p>	
<p>Crear una aplicación para computador y smartphones desde donde se pueda acceder a la biblioteca virtual, proporcionando un servicio de calidad. (F7,O3)</p>			
Estrategias FA		Estrategias DA	
<p>Dar a conocer a sus clientes de la buena calidad y alta seguridad de sus productos, lo cual justificaria sus precios mas elevados con respecto a la competencia. (F1,A3)</p>		<p>Realizar descuentos en productos cuando la espera de la importación demore más de dos semanas. (D3, A3)</p>	
<p>Informar a potenciales clientes sobre la ventaja que posee Belzona al contar con laboratorios en Inglaterra, los cuales velan por la tecnología y exigencias físicas de sus productos a diferencia de sus competidores (F6,A3)</p>			

Anexo N°5. Construcción de la Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

La elaboración de una matriz SPACE está compuesta por cinco pasos, que son los siguientes:

1. Seleccionar las variables para precisar la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA), y la fortaleza de la industria (FI).
2. Se debe asignar a cada variable pertenecientes a las dimensiones FF y FI un valor que este entre +1(el peor) y +6 (el mejor), luego se debe asignar a las variables que conforman las dimensiones EA Y VC un valor que fluctúe entre -1(el mejor) y -6(el peor). Se debe comparar con los competidores en los ejes FF y VC. En cambio se deben comparar con otras industrias en los ejes FI y EA.
3. Se debe calcular una puntuación promedio para FF,VC, FI y EA ,luego se debe sumar 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 adecuado de la matriz SPACE.

5. Sumar las dos puntuaciones en el eje x, y luego trazar el punto resultante en el mismo eje. Así también se debe sumar las dos puntuaciones en el eje y, luego se procede a trazar el punto resultante en el eje respectivo, y finalmente delinear la intersección del nuevo punto “x, y”
6. Finalmente dibuje un vector direccional que valla desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector reflejará el tipo de estrategia recomendada para la empresa: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Ejemplo de Construcción de la matriz SPACE



Anexo N°6. Construcción de la Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Se debe saber que la variable de la posición competitiva relativa de una unidad está definida por la razón entre la participación en el mercado en la industria y la del competidor más grande.

En consecuencia, en el eje x, refiriéndose a la participación relativa en el mercado superior a 1.0 corresponde 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

En el eje y, correspondiente a la tasa de crecimiento de negocio, se define como el porcentaje de crecimiento de mercado, entendiéndose como el porcentaje en que se han incrementado las ventas de la clasificación de productos de una unidad de negocios en particular

Los porcentajes de la tasa de crecimiento pertenecientes al eje y, varían entre 0 y 20%, donde 10% es el punto medio, y donde se determina que valores sobre el punto medio arrojan un crecimiento rápido, y bajo el punto medio, significan un crecimiento lento.

Se debe destacar que la matriz se compone también de un círculo, el cual representa cada división separada. El tamaño de este corresponde a la proporción de los ingresos corporativos generados por esa división, y la rebanada restante señala la proporción de utilidades corporativas, formadas por esa división.

La matriz se compone de cuatro cuadrantes, donde la división situada en primero recibe el nombre de “interrogantes”, la división situada en el segundo recibe el nombre de “estrellas”, las del tercer cuadrante se llaman “vacas lecheras” y las del cuarto cuadrante se llaman “perros”. A continuación se describe cada una.

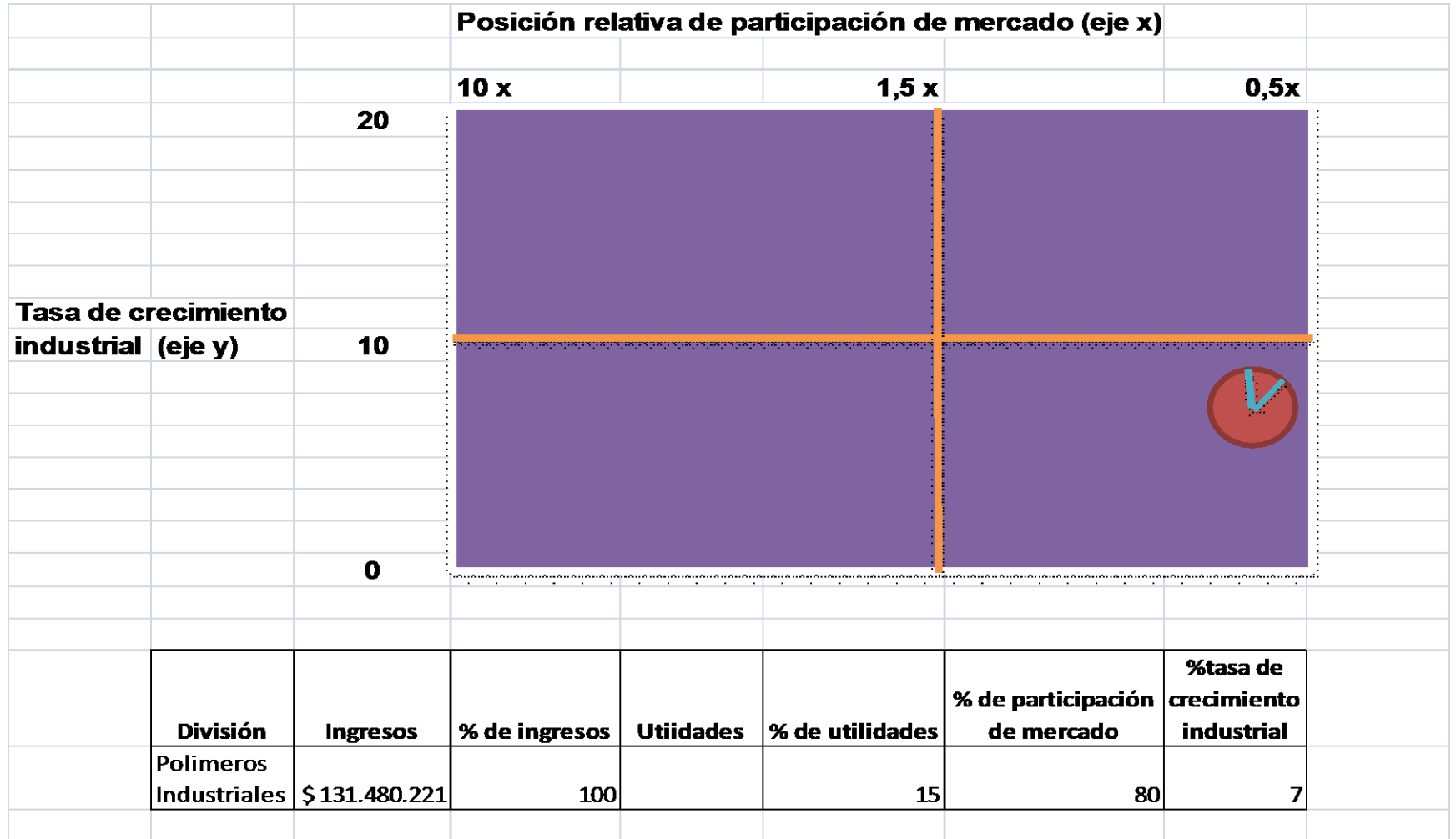
- Interrogantes: Las divisiones ubicadas en el primer cuadrante representan una baja posición relativa de participación de mercado, sin embargo compiten en una industria de alto crecimiento. Estas empresas tienen una gran necesidad de efectivo, y una baja generación de este, en relación al líder.

Esto significa para la organización decidir si consolidarse mediante una estrategia intensiva, o vender.

- Estrellas: Los negocios que se encuentran en el segundo cuadrante representan para la empresa, excelentes oportunidades a largo plazo de crecimiento y rentabilidad. Divisiones que se caracterizan por tener una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria, deben velar por recibir una inversión que le permita mantenerse o fortalecer su posición dominante en el mercado. El que su flujo de caja sea positivo, negativo o neutro dependerá de la fuerza de la compañía en relación a sus competidores inmediatos, y de lo fuerte que sea el crecimiento. Estrategias intensivas y de integración se deben considerar.

- Vacas lecheras: Las divisiones situadas en el tercer cuadrante se caracterizan por tener una alta posición relativa de participación de mercado, sin embargo compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama vacas lecheras porque generan efectivo superior a sus necesidades, pero también se les ordeña a menudo.
- Perros: Las divisiones ubicadas en el cuarto cuadrante tienen una baja posición relativa de participación de mercado, y compiten en una industria con un nulo crecimiento. Estos negocios se liquidan o se venden, por su débil posición interna o externa, por lo que se recomienda la estrategia de reducción.

Construcción de la matriz BCG



Anexo N°7. Construcción de la Matriz interna – externa (IE)

La matriz Interna - externa se basa en dos dimensiones: Las puntuaciones totales EFI en el eje “x” y las puntuaciones ponderadas totales EFE eje “y”.

Es importante tener en cuenta que las puntuaciones ponderadas totales provenientes de las divisiones, permiten la construcción de la matriz IE. Una posición interna débil en el eje x de la matriz IE, se encuentra cuando existe una puntuación ponderada total EFI, la cual oscila entre 1.0 y 1.99. Una puntuación promedio es la que se encuentra entre 2.0 a 2.99, y por último una posición fuerte es la que fluctúa entre 3.0 a 4.0

En el eje y, una puntuación ponderada total EFE que fluctúa entre 1.0 y 1.99 se considera baja, una puntuación media oscila entre 2.0 y 2.99, y por último una puntuación alta se encuentra entre 3.0 y 4.0.

Por otro lado la matriz IE se puede segmentar en tres regiones importantes que influyen en la estrategia.

1. Para las divisiones que se ubican en las celdas I, II o IV, se sugiere crecer y edificar.
2. Las divisiones que se sitúan III, V, VIII, pueden administrarse mejor manera con las estrategias de mantener y conservar.
3. Para aquellas divisiones que se encuentran en las celdas VI, VIII o IX, lo recomendable es cosechar o desechar.

Se puede presenciar una organización exitosa cuando su cartera de negocios se sitúa en la celda I, de la matriz IE o alrededor de esta.

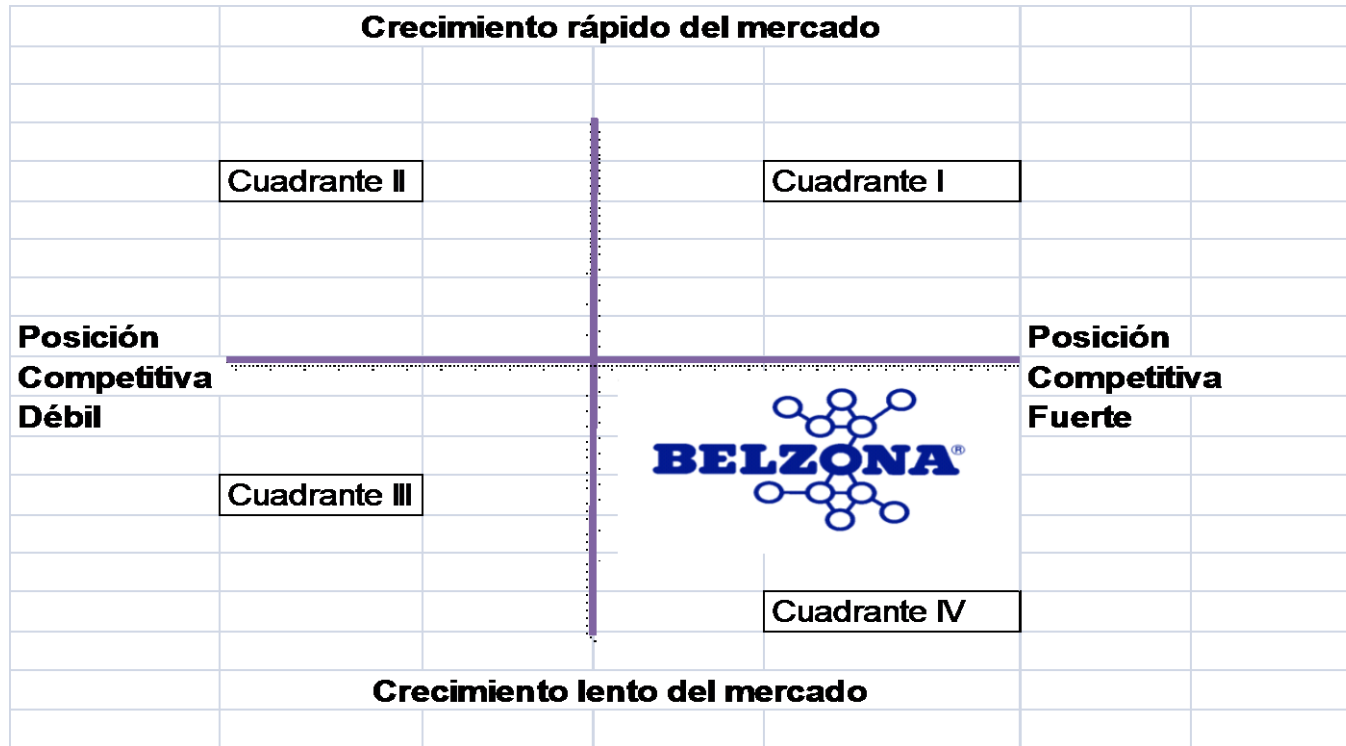
Anexo N°8. Construcción de la Matriz de la gran estrategia

Las empresas situadas en el primer cuadrante de la matriz de la gran estrategia, se encuentran en una excelente posición estratégica. Es importante destacar que las empresas que se ubican en el cuadrante I, están en condiciones de aprovechar oportunidades, y podrán asumir riesgos cuando sea necesario.

Las compañías ubicadas en el segundo cuadrante deben evaluar su enfoque en el mercado, ya que a pesar del crecimiento de la industria, no pueden competir con eficacia y se necesita establecer por qué el enfoque actual resulta ineficaz, y se debe determinar cuál es la mejor manera de que la empresa cambie, para mejorar su competitividad.

Las compañías situadas en el tercer cuadrante compiten en industrias que mantienen un lento crecimiento, y se caracterizan por tener una posición competitiva débil. Finalmente las que se ubican en el cuadrante IV poseen una posición competitiva fuerte, pero se encuentran en una industria de lento crecimiento, estas empresas se caracterizan por mantener altos niveles de flujos de efectivo y necesidades de crecimiento limitadas.

Construcción de la matriz de la gran estrategia



Anexo N°9. Construcción de la Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

La construcción de la matriz de planeación estratégica cuantitativa se basa en los pasos que se describen a continuación:

Paso1: en la columna izquierda de la matriz, se debe listar las oportunidades y amenazas claves de la compañía, y las fortalezas y debilidades, esta información debe ser rescatada de la matriz EFE y EFI, procurando que se recolecten un mínimo de 10 factores críticos externos, como 10 factores críticos internos.

Paso2: se debe asignar ponderaciones a cada factor clave interno y externo, estas son idénticas a las de la matriz EFE y EFI, y se ubicarán en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.

Paso3: examinar las matrices de la etapa de conciliación e identificar las estrategias alternativas que la empresa debería poner en práctica, las que tienen que ser ubicadas en la fila superior derecha.

Paso 4: determinar las puntuaciones del grado de atractivo (PA), este valor numérico, que indica el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un grupo dado de alternativas. Las (PA) se determinan mediante el examen de los factores críticos externos e internos, para luego plantarse la pregunta ¿afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?

Para dar una respuesta, es necesario conocer la escala de puntuaciones del grado de atractivo donde, 1= no atractivo, 2= poco atractivo, 3= razonablemente atractivo y 4= muy atractivo .Si la respuesta resulta 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 registrar un guion para todas las estrategias de la misma fila, en vez de una puntuación, como en primer caso.

Paso 5: calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo, estas se definen por la multiplicación de las ponderaciones (paso 2) con las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las PTA señalan el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, es decir 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 ello se deben sumar las PTA en cada columna. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA), mostrará como resultado que estrategia resulta ser más atractiva de cada conjunto de alternativas, en donde la magnitud de la diferencia entre las STPA señalará el grado de conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Construcción de la matriz MPEC

Factores Claves
Oportunidades
1. Los clientes prefieren los productos certificados
2. Conciencia ecológica y social por parte de los clientes al momento de elegir el producto
3. Aumento de la importancia de calidad en servicio y productos elaborados, como ventaja competitiva
4. Conciencia de la RSE por parte de clientes
Amenazas
1. Restricción de ingreso por seguridad a faenas mineras, principal cliente CODELCO
2. La recesión en China afectó directamente sobre los planes de mantención anuales de las diferentes divisiones de CODELCO generando una disminución porcentual en las ventas de los productos Belzona.
3. Chesterton, Devcon, Wencon y Enecon mantienen precios inferiores a Belzona
4. La competencia no paga arancel aduanero, por traer productos importados desde EEUU
Fortalezas
1. Excelente calidad técnica en productos contra la corrosión y temperatura elevada
2. Belzona posee gran variedad de productos (polímeros industriales).
3. Cuenta con soporte post venta las 24 hrs los 365 días del año.
4. Sus productos y servicios cuentan con la certificación ISO 9001 (gestión de calidad), ISO 14001 (medio ambiente), OHSAS 18001 (Seguridad y salud laboral).
5. Posee clientes fieles a la marca, (cautivos).
6. La marca Belzona cumple con la innovación y tecnología desarrollada por los polímeros industriales en forma anual en cuanto a las exigencias físicas, mecánicas y termodinámicas durante 60 años.
7. Belzona cuenta con una biblioteca virtual, donde el cliente puede investigar e informarse sobre su problema de mantención o proyecto en particular, a través de 3500 know-how, videos, información técnica de los productos.
8. Buen nivel de referencia de la marca Belzona en revestimientos a nivel mundial.
Debilidades
1. Falta de apoyo técnico en terreno por parte de Belzona Miami
2. La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo
3. Los tiempos de respuesta hacia el cliente no son inmediatos, debido a que los productos son importados y demoran 10 días
4. difícil coordinación entre Servin -Chile y Belzona Corporativa en realizar capacitaciones en tuberías de petróleo y gas certificados.
5. La empresa Belzona no cuenta con un centro de distribución a nivel nacional, lo que permitiría a Servin-Chile tener un mejor tiempo de respuesta a sus clientes.

		Estrategias Alternativas									
		Penetración de mercados		Desarrollo de productos		Diversificación Concentrica		Diversificación Horizontal		Diversificación por conglomerados	
Ponderación		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
0,1		3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
0,1		3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	1	0,1
0,15		4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
0,06		2	0,12	2	0,12	3	0,18	1	0,06	1	0,06
			0		0		0		0		0
0,25		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,2		2	0,4	1	0,2	3	0,6	1	0,2	1	0,2
0,06		4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
0,08		3	0,24	3	0,24	2	0,16	1	0,08	1	0,08
1											
0,15		4	0,6	4	0,6	2	0,3	2	0,3	1	0,15
0,13		4	0,52	4	0,52	2	0,26	2	0,26	1	0,13
0,02		3	0,06	3	0,06	1	0,02	1	0,02	1	0,02
0,05		3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1
0,02		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,09		4	0,36	2	0,18	2	0,18	4	0,36	3	0,27
0,1		3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
0,08		2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32
0,05		3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
0,08		4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
0,1		4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
0,05		2	0,1	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05
0,08		4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
1			5,64		5,65		4,95		4,56		3,79

Anexo N°10. Línea de productos Belzona.



Serie 1000 de Belzona

Para la reparación y protección de maquinarias y equipos.



Serie 2000 de Belzona

Para revestimientos resistentes a la abrasión y para la reparación y protección de componentes flexibles.

Anexo N°11. Línea de productos Belzona.



Serie 3000 de Belzona

Sistemas de impermeabilización para la reparación y protección de construcciones y estructuras.



Serie 4000 de Belzona

Para la reparación y protección de concreto sujeto a abrasión, impacto y ataque químico.

Anexo N°12. Línea de productos Belzona.



Serie 5000 de Belzona

Para la protección contra el ataque físico, químico o bacteriológico en un diverso rango de entornos