

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



**“SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA
UNA MICROEMPRESA IMPORTADORA DE JUGUETES”**

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

Profesor Guía: SR. ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO

**Alumnas: MACARENA ESTER CORADINES MEDINA
KARINA TAMARA ROJAS PÉREZ**

VIÑA DEL MAR, 2015

DEDICATORIA MACARENA

A mi familia, mi madre Verónica Medina Aránguiz, a mi padre Rodolfo Coradines Rondanelli y a mi hermana Constanza Coradines Medina, por sus ánimos en momentos que los necesité y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS MACARENA

A mi profesor guía Ernesto Fernández Oyarzo, por su apoyo y disposición académica.

A mi familia por su apoyo y amor incondicional en todo momento.

A mi compañera Karina Rojas Pérez por su entrega, dedicación, apoyo y cariño en esta etapa.

A mis amigos y personas que han confiado en mis capacidades.

DEDICATORIA KARINA

A mis padres, Roxana Beatriz.
Pérez Carmona, Carlos Rodolfo
Rojas Rojas y a mi abuela Silvia
Rosa de María Carmona
Rodríguez por sus enseñanzas,
confianza y apoyo
incondicional.

AGRADECIMIENTOS KARINA

A nuestro profesor guía Ernesto Fernández Oyarzo, por su dedicación y disposición.

A mi familia y amigos quienes me han acompañado en este camino de formación, y me han entregado su apoyo, fuerzas y ánimos en los momentos más importantes.

A mi compañera Macarena por su entusiasmo, dedicación y apoyo en el desarrollo de esta investigación.

A todos aquellos profesores que contribuyeron a mi formación académica y en muchas ocasiones entregando valores, aliento y consejos.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTOS.....	
ÍNDICE	v
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEORICO.....	3
1. Selección de la estrategia	3
1.1 Estrategia según Fred R. David.....	3
1.1.1Tipos de estrategia.....	4
1.1.1.1 Estrategias de integración.....	4
1.1.1.1.a Estrategia de Integración hacia adelante	4
1.1.1.1.b Estrategias de integración hacia atrás	4
1.1.1.1.c Estrategias de integración horizontales.....	4
1.1.1.2 Estrategias intensivas	5
1.1.1.2.a Penetración en el mercado	5
1.1.1.2.b Desarrollo de mercado	5
1.1.1.2.c Desarrollo de producto	6
1.1.1.3 Estrategias de diversificación.....	6
1.1.1.3.a Diversificación concéntrica.....	6
1.1.1.3.b Diversificación horizontal.....	6
1.1.1.3.c Diversificación de conglomerado.....	6
1.1.1.4 Estrategias defensivas	7
1.1.1.4.a Recorte de gastos	7
1.1.1.4.b Enajenación	7
1.1.1.4.c Liquidación	7

1.1.2 Modelo de la administración estratégica	8
1.1.2.1 Análisis y elección de la estrategia	9
1.1.2.2 Proceso de generar y seleccionar estrategias	9
1.1.3 Esquema analítico de la formulación de estrategias	9
1.1.3.1 Etapa de entrada.....	10
1.1.3.2 Etapa de conciliación	11
1.1.3.3 Etapa de decisión.....	11
1.1.4 Aspectos culturales en la elección de la estrategia.....	11
1.1.5 La política de la elección de la estrategia	12
1.2 Estrategia según Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington	13
1.2.1 Tipos de estrategia.....	13
1.2.1.1 Estrategias a nivel corporativo	13
1.2.1.2 Estrategias a nivel de negocio	14
1.2.1.3 Estrategias a nivel operativo	14
1.2.2 Modelo de dirección estratégica	14
1.2.2.1 Posición estratégica	16
1.2.2.2 Elección estratégica	17
1.3 Estado del arte.....	18
1.4 Síntesis del capítulo	19
CAPÍTULO II: ESTUDIO	21
2. Presentación de la empresa.....	21
2.1 Análisis de la situación actual según Fred R. David.....	22
2.1.1 Elaboración de las declaraciones de visión y misión	22
2.1.1.1 Propuesta de visión para la microempresa	22
2.1.1.2 Propuesta de misión para la microempresa:	22
2.1.1.3 Evaluación de la misión.....	23

2.1.2 Análisis del medio externo e interno a nivel del negocio según Arnoldo Hax y Nicolás Majluf.....	24
2.1.2.1 Análisis del medio externo a nivel del negocio.....	24
2.1.2.1.a Análisis estructural de la industria a través del modelo de las cinco fuerzas	25
2.1.2.1.b Análisis del medio externo a nivel de negocio basado en el método de los factores externos.....	39
2.1.2.1.c Análisis de grupos estratégicos.....	40
2.1.2.1.c Análisis financiero.....	43
2.1.2.2 Escrutinio interno a nivel de negocio.....	48
2.1.2.2.a La cadena de valor.....	48
2.2 Desarrollo de matrices de Etapa de Entrada.....	50
2.2.1 Análisis de la matriz de factores externos	50
2.2.2 Análisis de la Matriz de factores internos	51
2.2.3 Matriz de perfil competitivo – MPC.....	52
CAPÍTULO III: PROPUESTA	54
3.1 Etapa de conciliación	54
3.1.1 Matriz FODA	54
3.1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones – SPACE.....	59
3.1.3 Matriz del Boston Consulting Group – BCG	60
3.1.4 Matriz interna-externa - IE.....	61
3.1.5 Matriz de la gran estrategia.....	62
3.2 Etapa de decisión.....	64
3.2.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC	64
3.3 Sugerencias de acciones a seguir según la estrategia seleccionada	65
CONCLUSIÓN	68
Referencias bibliográficas	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Modelo de la administración estratégica	8
Figura 1.2: Esquema analítico de la formulación de estrategias	10
Figura 1.3: Modelo de dirección estratégica	15
Figura 2.4: Matriz de evaluación de las declaraciones de misión	23
Figura 2.5: Cuadro resumen del Modelo de cinco – fuerzas de Porter aplicado ...	36
Figura 2.6: Resumen de análisis de medio externo	38
Figura 2.7 : Mapa estratégico.....	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Etapa de entrada (Aportaciones)	73
Anexo 2: Etapa de conciliación	77
Anexo 3: Etapa de decisión	86
Anexo 4: Mapa de localización de la microempresa Importadora Maca	88
Anexo 5: Inventario al 03 de noviembre del 2014	89
Anexo 6: Balances de los años 2011, 2012 y 2013	92
Anexo 7: Perfil de atractivo de la industria: Importadora Maca, análisis del medio externo a nivel de negocios.....	95
Anexo 8: Ajuste del Modelo de Inversión Publicitaria Chile 3D 2013.....	97
Anexo 9: Ajuste del Modelo de Inversión Publicitaria Chile 3D 2013, Categoría Multitiendas.....	98
Anexo 10: Fórmulas para análisis financiero.....	99
Anexo 11: Comparación de todas las razones financieras a lo largo de los tres años analizados	100
Anexo 12: Principales Oportunidades y Amenazas	101
Anexo 13: Ubicación cercana de colegios	102
Anexo 14: Cadena de valor.....	103
Anexo 15: Proveedores fieles.	103
Anexo 16: Encuesta a clientes y su análisis.....	104
Anexo 17: Lista de clientes fieles.	111
Anexo 18: Evaluación de la situación competitiva de Importadora Maca en comparación con el grupo estratégico.	112
Anexo 19: Principales Fortalezas y Debilidades	113
Anexo 20: Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE.....	114
Anexo 21: Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI	115
Anexo 22: Matriz de perfil competitivo	116
Anexo 23: Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)117	

Anexo 24: Matriz SPACE	118
Anexo 25: Perfil de estrategia	119
Anexo 26: Matriz interna-externa – IE	120
Anexo 27: Matriz de la gran estrategia.....	121
Anexo 28: Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC	122
Anexo 29: Encuesta y Análisis a trabajadores	124

RESUMEN

Esta tesis tiene como finalidad proponer una estrategia de desarrollo para la juguetería Importadora Maca. Para lograr el objetivo se comparan dos modelos estratégicos para elegir la mejor opción. Este modelo elegido se basa en el libro “Conceptos de la administración estratégica” de Fred R. David, gracias a este modelo se logra identificar las estrategias más atractivas y se selecciona la estrategia de penetración de mercado, que indica la búsqueda de participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.

ABSTRACT

This thesis has like purpose propose a strategy of development for the Importadora Maca toy store. To attain the aim compare two strategic models to choose the best option. This model chosen bases in the book “Conceptos de la administración estratégica” of Fred R. David, thanks to this model attains identify the most attractive strategies and selects the strategy of penetration of market, that indicates the research of participation of market for products or current services in current markets by means of greater efforts of marketing.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta investigación es responder a la pregunta: ¿Cuál es la estrategia de desarrollo que más se ajusta a Importadora Maca?, ya que la aplicación de una estrategia de desarrollo en una microempresa ayuda a tomar mejores decisiones en concordancia con la visión y la misión teniendo mayor cohesión dentro de la organización. Esta propuesta es una ventaja en las organizaciones, ya que se pueden tomar decisiones estratégicas con riesgos estimados que ayuden a mejorar los resultados de la empresa.

Se consideran además tres objetivos específicos a cumplir:

- Dar a conocer los modelos estratégicos que más se adecuan a la empresa y seleccionar el que más se adapta a la Importadora.
- Analizar la situación actual de la empresa interna y externamente.
- Proponer estrategias alternativas viables y seleccionar la estrategia adecuada para la Importadora.

Para responder a la pregunta principal y alcanzar los objetivos específicos se presentan tres capítulos para abordar el tema, comenzando con el marco teórico que da a conocer los fundamentos y la base teórica de Fred R. David y Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, para elegir a uno de estos dos pensamientos para desarrollar los análisis correspondientes.

El segundo capítulo es un estudio donde se aplica el método descrito en el marco teórico según el autor seleccionado para analizar la situación actual de la importadora y por último un capítulo donde se proponen estrategias alternativas viables para seleccionar la estrategia final.

En cuanto a las limitaciones de esta investigación se destaca que no se desarrollara la implementación de la estrategia seleccionada, como tampoco su evaluación, sino que ésta es una propuesta para el desarrollo de la Importadora Maca, empresa que se toma para el desarrollo de esta investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEORICO

El propósito de este capítulo es presentar los modelos estratégicos que se adecuan mejor a la empresa, ahondando en sus fundamentos teóricos para seleccionar uno de ellos y desarrollar posteriormente el análisis en base al modelo elegido.

1. Selección de la estrategia

La selección de la estrategia se basará en el modelo que se adecúe más a la microempresa analizada. Se pueden identificar dos modelos a comparar que tienen énfasis en las estrategias empresariales.

1.1 Estrategia según Fred R. David

Según el autor en el libro “Conceptos de Administración Estratégica”, se entiende por estrategia como el camino que se traza para conseguir los objetivos a largo plazo, por lo general a 5 años. Algunas estrategias pueden ser diversificar, bajar los gastos, expandir el mercado a través de la penetración de mercados, el desarrollo de productos o de mercado, entre otras. Cuando se planifica una estrategia hay que considerar aspectos importantes como los factores internos y externos para tomar una decisión, que se detectaran a través de las matrices del modelo.

1.1.1 Tipos de estrategia

A continuación se desarrollan cada tipo de estrategias.

1.1.1.1 Estrategias de integración

Estas estrategias se caracterizan por su movimiento de la empresa para adquirir algún tipo de control sobre otra empresa, sea proveedora, competidora o distribuidora.

1.1.1.1.a Estrategia de Integración hacia adelante

Las empresas que ocupan estas estrategias generalmente son proveedoras que quieren ser minoristas y de alguna manera tener control sobre distribuidores o las empresas que les compran a ellos.

1.1.1.1.b Estrategias de integración hacia atrás

Cuando los proveedores no son confiables o muy costosos los minoristas pueden optar por esta estrategia para tener mayor control sobre el procedimiento. De esta manera, si hay mucha competencia, esta empresa puede tener una ventaja.

1.1.1.1.c Estrategias de integración horizontales

Esta estrategia es empleada cuando una empresa desea tener más control sobre su competencia, de esta manera se pueden hacer fusiones o adquisiciones. Esta estrategia es ocupada en los mercados muy competitivos, puesto que el desempeño puede ser mejor al crecer y poder optar por economías de escala.

1.1.1.2 Estrategias intensivas

“La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.”¹

1.1.1.2.a Penetración en el mercado

A través del marketing los productos o servicios existentes deben tener más participación en el mismo mercado, este tipo de estrategia se llama Penetración de mercado. Generalmente son estrategias de promociones, campañas publicitarias, aumento de vendedores, entre otras, para poder posicionarse de mejor manera.

1.1.1.2.b Desarrollo de mercado

Esta estrategia se emplea cuando se quiere abarcar un número mercado para el mismo producto o servicio. De esa manera el producto o servicio se conocerá en una nueva área geográfica, las empresas grandes generalmente ocupan esta estrategia al expandirse al extranjero.

¹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson educación, 2008. 165 p. ISBN 978-970-26-1189-9

1.1.1.2.c Desarrollo de producto

Esta estrategia implica gastos en investigación y desarrollo ya que modifica el producto o servicio actual para aumentar las ventas.

1.1.1.3 Estrategias de diversificación

Este tipo de estrategias se utilizan para que una empresa pueda expandirse de alguna forma a actividades de negocio antes no abarcadas.

1.1.1.3.a Diversificación concéntrica

Esta estrategia se emplea cuando una empresa incorpora un producto o servicio relacionado con su quehacer, puede ser por una nueva oportunidad o porque es un mecanismo para aumentar sus ventas.

1.1.1.3.b Diversificación horizontal

Esta estrategia se emplea cuando una empresa incluye un producto o servicio nuevo y no relacionado, pero en el cual su cliente tiene familiaridad, pueden ser productos o servicios complementarios.

1.1.1.3.c Diversificación de conglomerado

Esta estrategia se emplea cuando una empresa incorpora productos o servicios nuevos, no relacionados y que sus clientes no lo toman como productos complementarios. Esta estrategia sirve cuando se quiere diversificar en otros negocios.

1.1.1.4 Estrategias defensivas

Se utilizan cuando una empresa empieza a dejar de tener rentabilidad en el escenario donde se mueve, la industria está estancada o no tiene crecimiento. Después de investigar si otras estrategias no sirven para salir de esta crisis, se utilizan estrategias defensivas que otorgan un camino de salida de la industria.

1.1.1.4.a Recorte de gastos

“El *recorte de gastos* ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para reinvertir la disminución de las ventas y utilidades.”²

En esta estrategia se puede optar por venta de los activos, edificios y hacer todo lo posible para obtener el efectivo necesario para fortalecer la actividad principal de la empresa.

1.1.1.4.b Enajenación

Esta estrategia sirve para generar que la empresa se despoje de toda actividad o unidad de negocio que no sea rentable y que esté lejos del propósito de la empresa.

1.1.1.4.c Liquidación

“La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina *liquidación*.”³

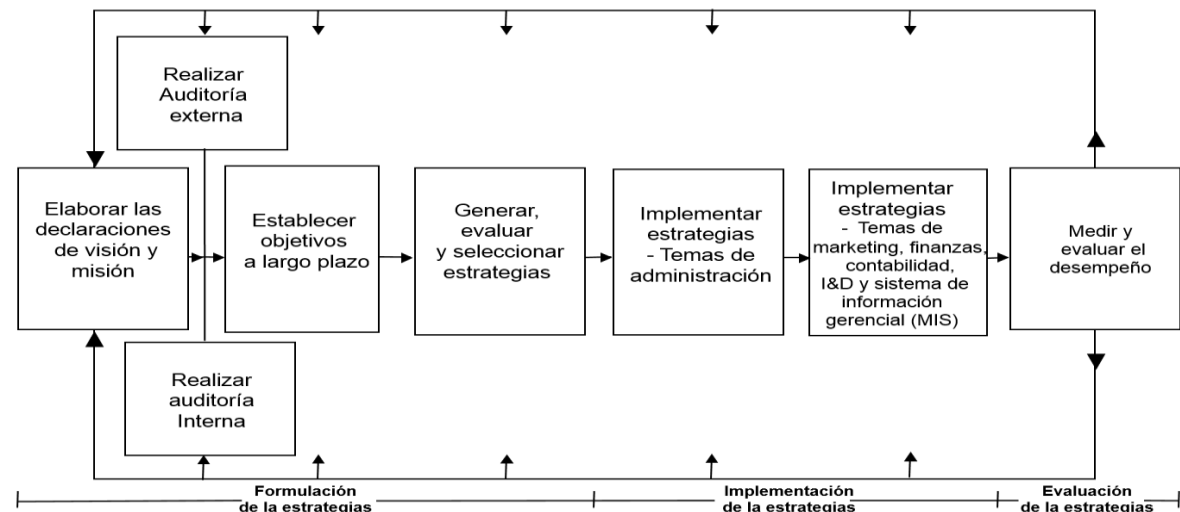
² IBID p. 170

Esta es una estrategia donde se admite la derrota y es necesario ejecutar este mecanismo lo antes posible para no seguir perdiendo dinero.

1.1.2 Modelo de la administración estratégica

Para que se pueda desarrollar una efectiva administración estratégica es necesario tener un modelo a seguir y en este caso es el modelo de la administración estratégica que si bien no será la clave para el éxito si sirve como una guía práctica para la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Sin embargo para el desarrollo de esta tesis solo será parte de la investigación la primera parte de este modelo que es “Formulación de la estrategia”.

Figura 1.1: Modelo de la administración estratégica



³ IBID p. 173

⁴ IBID p. 216

1.1.2.1 Análisis y elección de la estrategia

Para la elección de la estrategia se toma como base la misión, objetivos de la empresa, análisis externo e interno y las estrategias actuales. De esta manera se pueden desprender estrategias alternativas.

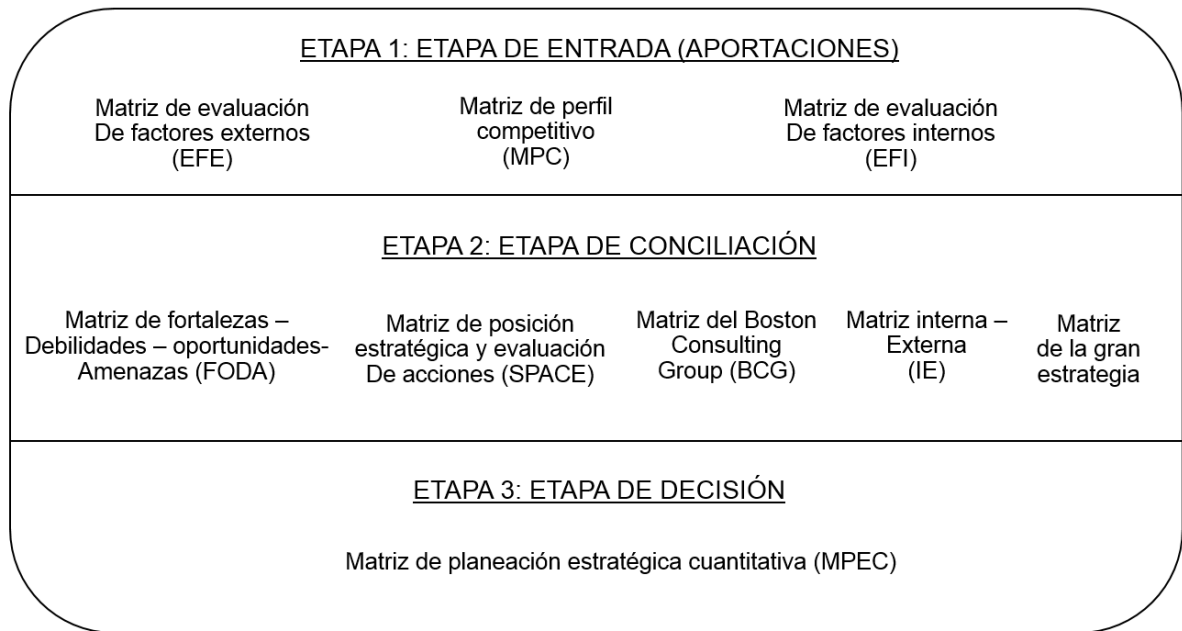
1.1.2.2 Proceso de generar y seleccionar estrategias

Cuando se quiere seleccionar una estrategia se deben considerar estrategias alternativas pero solo las que reporten mayores beneficios, determinando para cada una de ellas ventajas, desventajas, gastos, compensaciones y beneficios porque si no se tendrá una lista infinita de posibles caminos a seguir. En donde los encargados de identificarlas y evaluarlas deben ser aquellos que participaron en el desarrollo de las 3 etapas anteriores del modelo quienes deben tener la información correspondiente de cada una de ellas, y en donde se toma a la misión de la empresa como guía para seleccionar la estrategia más adecuada.

1.1.3 Esquema analítico de la formulación de estrategias

Este esquema sirve para identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. En donde encontramos tres etapas que integran técnicas importantes para la formulación de la estrategia y cabe señalar que en cada una de ellas se toma una decisión.

Figura 1.2: Esquema analítico de la formulación de estrategias



Fuente: Según Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica”.⁵

A continuación se desarrollara brevemente cada una de las etapas comprendidas en este esquema, como también las matrices que la componen.

1.1.3.1 Etapa de entrada

En esta etapa se deben cuantifican los aspectos subjetivos para tomar pequeñas decisiones con respecto a los factores internos y externos, de esta manera se pueden determinar las ponderaciones más eficaces. Compuesta por tres matrices que reúnen información básica para la formulación de estrategias: Matriz de evaluación de factores externos (EFE), Matriz de perfil competitivo (MPC), y la Matriz de evaluación de factores internos (EFI), (VER ANEXO 1).

⁵ IBID p. 219

1.1.3.2 Etapa de conciliación

Su objetivo es gestar estrategias alternativas viables en donde se asocian los principales factores internos y externos de una forma eficiente. Y se pueden encontrar cinco herramientas que se pueden utilizar como la matriz FODA, SPACE, BCG, IE y la matriz de la gran estrategia, dependiendo de la información recopilada en la etapa uno, (VER ANEXO 2).

1.1.3.3 Etapa de decisión

Esta última etapa se basa en la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), donde se determina la estrategia que la empresa debería emplear por orden de prioridad, (VER ANEXO 3).

1.1.4 Aspectos culturales en la elección de la estrategia

Cada organización tiene una cultura propia que la describe, dentro de ella podemos encontrar “un conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes compartidos que describen a una empresa”⁶ además definen el camino que sigue una organización para enfrentar el mundo de los negocios. La cultura es la extensión humana de la empresa, personas quienes son los encargados de establecer el compromiso y la productividad cuando se ejecutan cambios de estrategias y su importancia yace en la posibilidad que existe cuando los empleados y gerentes no quieren apoyar los cambios sino que seguir

⁶ IBID p.244.

en la situación actual en que se encontraban, demostrando el poder que ellos tienen, por lo tanto el éxito de las nuevas estrategias se podría ver en jaque, es por esto que la cultura se debe cultivar constantemente para que cuando se quieran realizar cambios exista la confianza necesaria para apoyar las nuevas iniciativas.

1.1.5 La política de la elección de la estrategia

En toda organización existen políticas internas que perturban las elecciones de estrategias y si se suma a ello la formación de grupos con intereses en común que solo piensan en su bienestar en primer lugar y en la organización como la última opción debido a que existen ambiciones de por medio, la implantación de una estrategia puede no llegar a ejecutarse, es por ello que el estratega debe tener la capacidad de organizar a estos grupos para incentivar el trabajo en equipo y motivarlos a participar en conjunto además de tener herramientas adecuadas para formular estrategias en donde estos aspectos políticos pasen a segundo plano.

La misión del estratega es ser un guía, apoyar y dar crédito a las buenas ideas y entregar responsabilidad a sus propios creadores, también debe generar relaciones con los altos mandos o al menos la posibilidad de ser representador por ella y hacer partícipes a todo en la organización incentivando también a quienes se hayan incorporado recientemente ya que tienen una visión nueva y una perspectiva que pueden aportar a la organización por el solo hecho de no haber estado insertos desde antes en el ambiente organizacional de la propia empresa.

Además el estrategia puede ocupar recursos que los políticos a lo largo de la historia han utilizado, para guiar al personal, como por ejemplo hacer énfasis en alcanzar los objetivos que se proponen teniendo en cuenta que se pueden llegar a él por varios caminos por lo tanto se debe evitar la imposición de una vía; siguiendo con esta idea al imponer una estrategia que no es apoyada lo más probable es que no resulte por lo tanto se debe apoyar una estrategia aceptada y así lograr resultados positivos.

1.2 Estrategia según Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington

Según los autores estrategia se entiende como el camino que toma una organización para lograr ventajas a largo plazo utilizando sus recursos y competencias de una manera óptima para responder a los cambios en el entorno de la organización y de esa manera cumplir las expectativas de las partes interesadas.

1.2.1 Tipos de estrategia

A continuación se desarrollarán cada tipo de estrategia.

1.2.1.1 Estrategias a nivel corporativo

Se encarga de las decisiones estratégicas que se centrarán a nivel macro de la empresa, determinando los aspectos más globales. También el nivel corporativo quiere darle valor a distintas unidades de negocio utilizando los recursos claves

que otorgan ventajas a cada unidad. Estas decisiones afectan al conjunto de la empresa por eso se tiene que dar más relevancia puesto que serán la base para las demás decisiones estratégicas.

1.2.1.2 Estrategias a nivel de negocio

Estas estrategias se deben tomar en Unidades estratégicas de negocio de la organización. El propósito de estas estrategias es el cómo se le va a responder al mercado mejor que la competencia y añadirle valor a los productos o servicios que se estén desarrollando.

1.2.1.3 Estrategias a nivel operativo

En el nivel operativo se determina el éxito de la implementación de las estrategias de negocio y las estrategias corporativas. Ocupando los recursos, el personal y los procesos se determina el cómo se implementarán las estrategias de los dos niveles antes mencionados.

1.2.2 Modelo de dirección estratégica

Este modelo representa los elementos de la dirección estratégica que son “la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción”⁷, estos puntos importantes no son partes que se van desarrollando en forma lineal, es de

⁷ JOHNSON KEVAN SCHOLLES Y RICHARD WHITTINGTON, Dirección estratégica. Madrid: Pearson, 2006. p.16.

vital importancia tener claro que el alcance de la dirección estratégica va más allá de una área determinada de organización. Estos tres puntos de la dirección estratégica se relacionan entre sí y se brindan información entre ellos.

Para tener una dirección estratégica es necesario configurar todas las decisiones de distintas áreas, y hacer un planteamiento general para focalizar a la organización como un todo.

Es importante señalar que para responder al objetivo principal será necesario desarrollar solo los puntos de posición estratégica y elecciones estratégicas dejando fuera el punto sobre la estrategia en acción ya que no es parte de esta investigación la implementación de las estrategias.

Figura 1.3: Modelo de dirección estratégica



Fuente: Según Johnson, Scholes y Whittington, en su libro "Dirección estratégica".⁸

⁸ IBID p. 17

1.2.2.1 Posición estratégica

Para identificar la posición estratégica de la organización se consideran los efectos que producen los factores externos de la industria como por ejemplo el entorno social, político, tecnológico, entre otros. También es necesario identificar los recursos de la organización que serán claves si cumplen con los requisitos⁹ para que puedan formar ventajas competitivas, y por último se tiene que tener en cuenta las expectativas y propósitos de las partes interesadas, ya que indudablemente interferirán en la estrategia.

El estudio del entorno puede presentar diversos elementos y a veces generar una lista extensa de ellos, pero es necesario identificar los elementos clave que rodean a la organización los cuales se pueden clasificar como oportunidades, o como amenazas.

En cuanto a la capacidad estratégica se analiza a la organización para determinar sus fortalezas y debilidades, identificando a la vez ventajas y/o desventajas competitivas, por lo tanto se obtiene un escáner interno de la organización que se considera para las futuras elecciones de estrategias.

Por último las expectativas y los propósitos se enfocan en el gobierno corporativo y quienes tienen expectativas sobre la organización, ya que afectan a los fines de

⁹ Estos requisitos deben ser: valioso, escaso, imperfectamente imitable y no sustituible, según Johnson, Scholes y Whittington, en su libro "Dirección estratégica".

la empresa, además se debe identificar quien o quienes tienen un mayor poder dentro de la organización.

1.2.2.2 Elección estratégica

Para hacer una elección de una estrategia hay que saber la base de la estrategia futura. Esto puede desarrollarse en cada unidad de negocio identificando los recursos y capacidades que tenga la organización para determinar cómo se quiere competir, un ejemplo puede ser elegir una estrategia en función de bajo precio o diferenciación.

Para el nivel corporativo de la elección estrategia es necesario saber el alcance de la organización para proyectar el futuro que se quiere, en esta sección se toman decisiones en cuanto a la diversificación relacionada o no relacionada e internacional de la empresa, para poder ampliarse en el mercado o en el producto. Las direcciones que puede tomar una organización se basan en la optimización y el desarrollo que se quiere obtener sobre el producto o mercado, por ejemplo se podría querer hacer un producto nuevo en un mercado existente y para eso es necesario saber que capacidades tiene la empresa para que eso se realice, los métodos que se pueden utilizar van a depender de lo que la organización requiera, como por ejemplo una fusión con otra empresa para poder entrar más rápido al mercado y tener una mejor situación competitiva.

1.3 Estado del arte

Tomando como referencia un estudio realizado por Global Conference on Bussines & Finance Proceedings sobre el análisis FODA como estrategias de crecimiento y desarrollo para empresas, se consideran en estudio a MIPYMES de México, haciendo alusión a su gran aporte a la economía y al producto interno bruto que generalmente son empresarios que administran sus empresas de una forma más bien familiar tomando como guía la experiencia del jefe de hogar quien actúa como el gerente de la misma y donde además las estadísticas demuestran que el 50% de las empresas quiebran al primer año y solo un 10% aproximadamente sobrevive luego de cinco años, por lo que el objetivo de este estudio fue saber si los empresarios tenían conocimiento de la herramienta para el análisis FODA.

“Los resultados del estudio muestran que solo el 22% de Micro Pequeños y Mediano Empresarios realizan de manera periódica el análisis FODA en su empresa, lo anterior permite concluir que a este porcentaje se reduce el número de empresarios que cuentan con información financiera oportuna y confiable, con la cual pueden establecer estrategias de desarrollo que les permita permanecer en el mercado, ser competitivos y lograr un crecimiento; esta es una de las debilidades que más pesan sobre las MIPYMES, mismas que luchan por sobrevivir”.¹⁰

¹⁰ Analisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en empresas, como estrategia de crecimiento y desarrollo. *Global conference on business and finance proceedings* [en línea] 2014

Por lo tanto es sumamente necesario que las MIPYMES desarrollen el análisis de su FODA de empresa ya que este es el primer paso para las estrategias de operación y así hacer frente a la posibilidad de quiebra.

1.4 Síntesis del capítulo

Se elegirá el modelo de Fred R. David, que habla del concepto de la administración estratégica en su libro, para desarrollar la presente tesis ya que se centra en la realización de una planeación estratégica más simple e integrada. Este modelo se ocupa más para los temas empresariales con una aplicación profesional, como una formulación de la estrategia, a través de pasos que explica el autor en matrices donde se analiza a la empresa. Es un plan estratégico que resulta de una selección de estrategias por parte de la gerencia, que en este caso como es una empresa pequeña la gerencia son los mismos dueños, estos pasos muestran de una forma paulatina las características necesarias para llegar a una estrategia que se podría desarrollar en una organización para el mejor desarrollo de ella. Este proceso consta de tres partes: formulación, implementación y evaluación, cabe destacar que las últimas dos partes antes mencionadas no se incluirán en el desarrollo de esta tesis ya que no es parte de la investigación.

EBESCO. vol. 9 n. 1 [consulta 3 diciembre 2014], pp. 1493. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=43&sid=187e6b61-9fe5-4f59-af92-3c8af1197d48%40sessionmgr198&hid=106>.

No se desarrollará el modelo de Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington puesto que está focalizado de mayor manera en organizaciones que tienen un tamaño muy superior a la microempresa que se quiere estudiar en esta tesis. Además la elección de la estrategia que se debe llevar en este modelo, al adaptarlo a esta pequeña empresa se puede reducir a las estrategias de una unidad de negocio, en esta parte del modelo solo hay análisis en base a ventajas competitivas y no estructuras diseñadas para analizar la posición en que está la microempresa y que según ese análisis identificar que estrategias alternativas se pueden llegar a utilizar, como sí se da en el modelo de Fred David.

CAPÍTULO II: ESTUDIO

El propósito de este capítulo es presentar a la empresa como también su análisis de la situación actual basado en el modelo seleccionado, en el capítulo I, de Fred R. David, además de un análisis externo e interno según los autores Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. Estos análisis ayudan a determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se clasificaran, ponderaran y determinaran según la empresa y su competencia en las matrices de la etapa de aportación.

2. Presentación de la empresa

Es una de la jugueterías más antiguas del centro de Viña del Mar con más de 20 años de trayectoria, tiene una clientela fiel , además de los cientos de personas que son potenciales compradores debido al lugar céntrico en donde está ubicado, galería El Escorial N°164, frente a Plaza de Viña del Mar, (VER ANEXO 4).

Importadora Maca ha logrado ser la tienda de juguetes más surtida de la quinta región, que además ha sido su valor agregado, lo que la diferencia de las demás tiendas de este rubro, abordando aproximadamente 800 variedades de juguetes, (VER ANEXO 5), que se van conociendo según lo que piden los clientes o dan de referencia, como también existen juguetes que van repitiendo los ciclos de popularidad, y esto depende mucho de la televisión e internet, por eso siempre están atentos a las novedades.

En cuanto a su personal tienen pocas contrataciones permanentes y el personal de ventas tiene una alta rotación.

Además como recursos cuentan con una página de internet, pero su posicionamiento es débil.

2.1 Análisis de la situación actual según Fred R. David

Importadora Maca no cuenta con una declaración de misión y visión, por lo que es necesario proponer estas declaraciones, ya que este es el primer paso para la formulación de la estrategia y que nos da el camino a seguir para la toma de decisiones.

2.1.1 Elaboración de las declaraciones de visión y misión

A continuación se propone una declaración para la visión y una para la misión.

2.1.1.1 Propuesta de visión para la microempresa

Visión de importadora Maca:

“Llegar a ser la juguetería más reconocida en Viña del Mar por sus variados tipos de juguetes y su rápida actualización a las nuevas tendencias”.

2.1.1.2 Propuesta de misión para la microempresa:

Misión de importadora Maca:

“Nos enfocamos en las personas de Viña del Mar y sus alrededores, que quieran regalar alegría, diversión, entretenimiento y desarrollo de habilidades a bebés,

niños, adolescentes y coleccionistas, a través de juguetes populares y tradicionales. Tenemos una estructura organizativa clara y precios asequibles resguardando el crecimiento y rentabilidad de la empresa”.

2.1.1.3 Evaluación de la misión

Una misión puede integrar en su declaración varios aspectos como por ejemplo: los clientes, filosofía, mercados, tecnología, productos y servicios. No es necesario que una misión tenga todos y cada uno de esos aspectos, sino que dependerá de cada empresa. La declaración de la microempresa se evalúa a continuación.

Figura 2.4: Matriz de evaluación de las declaraciones de misión

COMPONENTES					
Organización	Clientes	Filosofía	Mercados	Tecnología	Productos y servicios
Importadora Maca	SI	SI	SI	NO	SI

COMPONENTES				
Organización	Concepto de Sí misma	Preocupación por su imagen pública	Preocupación por los empleados	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
Importadora Maca	SI	NO	NO	SI

Fuente: Según Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica”.¹¹

Como se identifica en la matriz de evaluación de las declaraciones de misión propuesta para la microempresa los aspectos presentes en ella son los clientes, filosofía, mercados, productos y servicios, concepto de sí misma y la preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, cumpliendo con seis de los nueve aspectos importantes a incluir en una misión, lo que no significa que esta

¹¹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson educación, 2008. 72 p. ISBN 978-970-26-1189-9

deficiente, sino que solo es necesario destacar esos aspectos de la empresa, puesto que es una microempresa con muy pocos empleados la preocupación por ellos se da en el día a día sin tener un plan estructurado de atención de sus necesidades, por otra parte la imagen pública no ha sido considerado un factor relevante por parte de los dueños de la tienda, por último el aspecto de tecnología no aplica y que la empresa se dedica al sector terciario.

2.1.2 Análisis del medio externo e interno a nivel del negocio según Arnoldo Hax y Nicolás Majluf

Este análisis se desarrolla para dar la base de identificación de oportunidades y amenazas que se ingresan a la matriz de factores externos - EFE y debilidades y fortalezas incluidas en la matriz de factores internos - EFI.

El análisis se sostiene en base al libro “Gestión de empresa con una visión estratégica” de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf.

2.1.2.1 Análisis del medio externo a nivel del negocio

Existen cuatro metodologías que se utilizan para analizar el medio externo las cuales son:

- El modelo de Porter para el análisis estructural de la industria.
- La exploración del medio al nivel de negocio, basado en el análisis de factores externos.
- El análisis de grupos estratégicos.

- El análisis financiero.

2.1.2.1.a Análisis estructural de la industria a través del modelo de las cinco fuerzas

Este análisis está compuesto por cinco fuerzas: Intensidad de la rivalidad entre los competidores, amenaza de sustitutos, amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de compradores y poder de negociación de proveedores las cuales se desarrollaran de acuerdo a la industria en al cual está inmersa la empresa en cuestión.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Los factores que intervienen son el crecimiento de la industria, la fracción del costo fijo sobre el valor total agregado del negocio, el grado de diferenciación del producto y la concentración y equilibrio entre competidores.

Lo primero a considerar es el aumento de la demanda de la industria en este año en un 7,2%¹² más, entre enero y agosto del año 2014 con respecto a igual periodo en el año 2013, lo cual es atractivo y genera oportunidades para el negocio. Además según *Passport* publicado por Euromonitor, Latinoamérica es la región más dinámica en cuanto a la industria de los juguetes y juegos a nivel mundial

¹² GFK CONSUMER CHOICES. Chilenos gastan USD\$ 220 millones en juguetes durante el año. [En línea] <<http://america-retail.com/industria-y-mercado/chilenos-gastan-usd-220-millones-en-juguetes-durante-el-ano>> [consulta 14 octubre 2014]

desde el año 2013 al 2018 con un tasa anual del 5%¹³ , lo que rectifica a la industria con un crecimiento sostenido, identificado este factor como una oportunidad.

Los costos fijos son importantes en la rivalidad de competidores, puesto que las grandes empresas que venden juguetes tienen economías de escala, por lo tanto siempre van a conseguir los costos más bajos del producto y podrán darle un valor que ellos estimen en la venta. Esto significa que cuando haya una disminución de la demanda ellos podrán bajar los precios de los juguetes, porque tendrán mayor facilidad para poner el precio que estimen conveniente para cubrir sus costos fijos, y de esa manera se genera una guerra de precios que afecta a la industria.

Otro costo fijo importante presente en la microempresa es el pago del arriendo del local comercial, donde cada año aumenta su cobro por parte del dueño, reflejado en los balances de los años 2011, 2012 y 2013, (VER ANEXO 6), en donde el pago mensual al año 2013 fue de \$950.000 y desde el año 2011 a la fecha se ha producido un aumento del 10,47% aproximadamente. Por lo tanto esto es una gran debilidad afectando fuertemente a los ingresos ya que se ven disminuidos y también a los costos que se ven en constante aumento.

Con respecto a identificar el grado de diferenciación no es posible al hablar del producto físico, porque esta industria pertenece al sector terciario. Los juguetes

¹³ EUROMONITOR. Toys and game global trends developments and prospects. [En línea] <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>> [consulta 15 octubre 2014]

que se venden son iguales (por ejemplo un auto Hot Wheels¹⁴ que se vende en Ripley será el mismo que se vende en Falabella o en la misma Importadora) por lo tanto el efecto diferenciador no pasa por el producto en sí mismo, sino que debe pasar por otros aspectos como el servicio al cliente, en esto la competencia está en constante preocupación de la calidad del servicio incluyendo su canalización a través de reclamos, sugerencias y felicitaciones vía web, también en sus locales en forma física y personalizada y atención telefónica, otro aspecto diferenciador es su proceso de ventas online a través de sus páginas web.

En el caso de la concentración y equilibrio de la venta de juguetes en la industria, el 80%¹⁵ (correspondiente a \$135.452 millones) de la oferta proviene de grandes tiendas y supermercados, lo que deja el 20% restante a otras tiendas comerciales incluyendo a la importadora.

Además de estos cuatro factores se pueden agregar otros, como la identidad de marca lo cual se considera un efecto diferenciador, en el caso de los actuales competidores de la importadora tienen sus marcas ya consolidadas y presentes hace bastante tiempo en el mercado, lo cual las hace estar presente en la mente de los consumidores, con fuertes campañas publicitarias. Encontramos también los costos de cambio, aquí se hace una diferencia ya que en ciertos productos

¹⁴ Reconocida marca de juguete de autos, pistas y play sets.

¹⁵ GFK CONSUMER CHOICES. Chilenos gastan USD\$ 220 millones en juguetes durante el año. [En línea] <<http://america-retail.com/industria-y-mercado/chilenos-gastan-usd-220-millones-en-juguetes-durante-el-ano>> [consulta 14 octubre 2014]

como los de temporada tienen un costo de cambio bajo, ya que los competidores de retail siempre tienen a disposición del cliente este tipo de juguetes.

En consecuencia la intensidad de la rivalidad de los competidores es alta ya que de los 10 competidores más importantes de Importadora Maca, existen 4 sumamente agresivos en su actuar, incluyendo también factores como su infraestructura, acceso a financiamiento, compras en grandes volúmenes disminuyendo sus costos, ampliando sus márgenes de utilidad y dando la posibilidad de bajar los precios, además de que tienen acceso a compra directa de ciertos productos de marca con licencia, ya que al tener mayor poder de adquisición pueden acceder a la compra directa al fabricante, como por ejemplo las muñecas Monster High a Mattel que fue un producto exitoso en Latinoamérica¹⁶. Por último su proceso de ventas es personal y online a través de sus páginas web, siendo éste un plus sumamente importante; tomando a Falabella como referente, éste al año 2013 obtuvo el 11%¹⁷ de la cuota de mercado en ventas de comercio minorista en internet constituyéndose el líder en ventas por internet, otro dato relevante es que al mismo año la penetración de internet de banda ancha en Chile llegó a más del 40%¹⁸ siendo esta la tasa más alta de Latinoamérica, esto es una gran oportunidad reportando un crecimiento de la

¹⁶ MATTEL. Breve reseña histórica de Mattel Inc. [En línea] < <http://www.mattel.cl/nosotros.html>> [consulta 20 noviembre 2014]

¹⁷ EUROMONITOR. Internet Retailing in Chile. [En línea] < <http://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-chile/report>> [consulta 14 octubre 2014]

¹⁸ IBID

cantidad de usuarios de internet, lo que para las empresas minoristas significa la posibilidad de aumentar sus ventas.

Un dato importante son los “Xtreme Shoppers”¹⁹ que según un estudio de GSF publicado por Adimark donde menciona:

“América Latina está representada por Brasil, México y Chile, y el último tiene el mayor porcentaje de “Xtreme Shoppers” (26%), compartiendo el segundo puesto en el ranking con los Estados Unidos (26%)”.²⁰

Lo que representa una enorme oportunidad para abrirse al mercado de las ventas por internet.

En la industria de la venta de juguetes las barreras de salida son bajas puesto que no hay restricciones gubernamentales ni sociales cuando una empresa desea salir de la industria, tampoco hay una especialización de activos de mucho impacto porque no es necesario tener elementos en el negocio que sean de difícil acceso. Estas características provocan que la industria sea poco atractiva en ese sentido, ya que no se genera una pérdida de rentabilidad de los competidores como cuando es difícil salirse de la industria puesto que aumentan las presiones competitivas. Lo que significa que no hay restricciones para salir de la industria.

¹⁹ Se definen por su alto grado de compromiso con la compra y el uso exhaustivo de la tecnología: utilizan frecuentemente smartphones y tablets para realizar búsqueda, investigación y compra de los productos que desean. Según extracto de estudio de GFK publicado por Adimark.

²⁰ GFK. Estudio inédito de GFK en 14 países revela nuevos hábitos de compra. [E línea] <<http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=135>> [consulta 14 Octubre 2014]

Amenaza de nuevos participantes

Se debe comprender que el problema de centrarse en los competidores actuales es que se deja fuera de vista al posible ingreso de nuevos participantes a la industria, muchas veces sin la posibilidad de evitarlo. Aquí cobra importancia el concepto de barreras de entrada las cuales son importantes para obtener niveles aceptables de rentabilidad, ya que altas barreras a un largo plazo genera resultados positivos, por lo tanto hay que poner énfasis a esta amenaza.

Cuando se está inmerso en la industria conviene que las barreras de entrada sean altas para evitar que entren competidores de forma fácil y arrase con los beneficios obtenidos por las empresas ya existentes en la industria. En la industria del juguete se presentan economías de escala siendo esto menos atractivo para entrar a la industria, al igual que una inexistente diferenciación de productos lo cual significa mayores esfuerzos en otros factores para diferenciarse de la competencia, también es consecuente que existan marcas identificadas que generen un difícil acceso a nuevas y desconocidas marcas, aprovechando las estrategias de marketing y campañas publicitarias. Siguiendo con el análisis con respecto al costo de cambio en esta industria es bajo, debido al efecto inexistente de diferenciación; en cuanto al acceso de canales de distribución es alto puesto que en Chile existen alternativas de otras empresas²¹ que prestan este servicio y es muy utilizado en la actualidad. Por lo tanto se concluye que el atractivo de la

²¹ Empresas como Tur bus, Chile express, Correos de chile, Pullman bus.

industria según estos conceptos es bajo consecuente con barreras de entradas bajas.

Amenaza de sustitutos

Los factores que intervienen son la disponibilidad del sustituto, el costo del cambio que significa para el usuario, agresividad de quienes producen los sustitutos, y contraste de la relación valor-precio entre los productos originales y sus sustitutos.

El sustituto para juguetes son los videojuegos; en cuanto a la disponibilidad de éste se produjeron crecimientos positivos, a nivel mundial hubo un crecimiento del 4%²² gracias a los lanzamientos de las nuevas generaciones de consolas como Xbox One y PS4 y juegos digitales, pero América latina fue la región que más creció con un 19%²³ en el año 2013, siendo el 2013 el año donde se ha producido un crecimiento positivo que no ocurría desde el año 2009, lo que demuestra una nueva tendencia al consumo de este tipo de tecnología y sustituto a los juguetes tradicionales, constituyéndose como una amenaza.

En cuanto al costo de cambio se identifica como alto puesto que los videos juegos tienen precios superiores a los juguetes tradicionales.

²² EUROMONITOR. Toys and game global trends developments and prospects. [En línea] <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>> [consulta 15 octubre 2014] PPT 35

²³ IBID

“En promedio, en Chile, los niños reciben 12 regalos para Navidad, de los cuales ocho son juguetes y en el 85% de los casos, es el regalo principal”.²⁴

Según Gerente General de la multinacional Hasbro, Ricardo Donoso.

Por lo tanto aunque haya facilidad de pago para los chilenos en productos sustitutos, se siguen prefiriendo juguetes tradicionales.

La agresividad de quienes producen los sustitutos es alta, ya que son empresas posicionadas a nivel mundial, y que actualizan sus consolas constantemente, además tienen líneas de juegos que se van actualizando cada año.

Los juegos de videos tienen un alto valor-precio puesto que el valor que tiene el producto depende de factores que generan márgenes crecientes con respecto al precio que adquieran, por ejemplo las consolas de video juego se van renovando cada cierto tiempo lo cual permite un costo bajo en las nuevas características, pero el margen de utilidad que se genera va en aumento en comparación con el costo que se invirtió, esto no pasa igual en los juguetes puesto que si se quiere vender más se tiene que comprar más a los proveedores y los costos se mantendrán en aumento según la demanda, haciendo constantes inversiones en nuevos productos.

²⁴ ALEJANDRA AGRUIRRE M. Hasbro y Ansaldo apuestan por marcas y licencias de series de TV para la Navidad. [En línea] <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/11/891458/hasbro-y-ansaldo-apuestan-por-marcas-y-licencias-de-series-de-tv-para-la-navidad>> [consulta 28 noviembre 2014]

Poder de negociación de compradores

- Número de compradores de importancia: Ya que es una industria que se especializa en la venta al por menor, no existen un número significativo de compradores importantes.
- Disponibilidad de los sustitutos para los productos de la industria: En cuanto a sustitutos tenemos a los videos juegos, los cuales crecen con gran rapidez.
- Costos de cambio de compradores: En este aspecto es bajo debido al efecto inexistente de diferenciación de producto.
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás: Nula amenaza, por inexistentes compradores con la capacidad de una integración hacia atrás.
- Amenaza de la industria de integración hacia adelante: Nula amenaza ya que no existe riesgo de que compradores se unan para vender juguetes.
- Contribución a la calidad o servicio de los productos de compradores: Los compradores pueden interferir en el servicio en cuanto a la atención, gracias a sus reclamos, sugerencias o felicitaciones.
- Costos totales de compradores contribuidos por la industria: Bajos costos totales, ya que los compradores no tienen poder sobre los costos.

- Rentabilidad de los compradores: Va a la baja puesto que la economía del país en cuanto a crecimiento económico ha ido disminuyendo. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyectó un crecimiento del 3% en agosto del año 2014 pero en diciembre de ese mismo año redujo este porcentaje a solo un 1,8%.²⁵

Poder de negociación de proveedores

- Número de proveedores de importancia: Mattel, Hasbro, Ansaldo y Lego son los proveedores más reconocidos e importantes ya que tienen las licencias de las marcas más renombradas de juguetes además existen otros proveedores chinos.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores: Alta disponibilidad de sustitutos debido a los proveedores chinos de juguetes.
- Diferenciación o costos de cambio de productos de los proveedores: Bajo, debido que el producto se diferencia por otros aspectos no inherentes al producto mismo.
- Amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores: Alta, puesto que los proveedores de juguetes son de países como China e India,

²⁵ P. SAN JUAN. Cepal rebaja a 1,8% proyección de crecimiento para la economía chilena este año. [En línea] <<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/12/655-607033-9-cepal-rebaja-a-18-proyeccion-de-crecimiento-para-la-economia-chilena-este-ano.shtml>> [consulta 4 diciembre 2014]

las cuales han tenido un crecimiento económico alto y esto le da la oportunidad de invertir de forma directa en Chile.

- Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria: Nula, ya que existen grandes competidores dedicados a la producción de juguetes.
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria: Alta, ya que los cuatro grandes proveedores les compran directamente a los productores de los juguetes por lo tanto son ellos quienes manejan las calidades, además los proveedores son sus propios productores.
- Costo total de la industria contribuido por proveedores: Baja, puesto que la industria decide cuanto comprar, por lo tanto si demanda una gran cantidad el costo disminuye.
- Importancia de la industria sobre la rentabilidad de los proveedores: Para los grandes proveedores la industria de juguetes en Chile no es tan atractiva ya que su demanda comparada con otros países es menor.

Figura 2.5: Cuadro resumen del Modelo de cinco – fuerzas de Porter aplicado



Fuente: Según Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro “Gestión de empresa con una visión estratégica”.²⁶

²⁶ HAX, Arnaldo y Majluf, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. Dolmen. 65p. ISBN 956-201-162-3

Conclusión del cuadro resumen: La industria puede calificarse como poca atractiva porque es fácil ingresar y también es fácil salir de ella debido a los bajos costos en inversión en activos especializados, y gracias a la inexistente diferenciación de productos y bajo costos de cambio hace difícil mantener una posición competitiva.

Otro aspecto importante a destacar es el gran número de competidores igualmente equilibrados, lo que hace difícil saltar en una posición estratégica mejor. Además no tiene compradores importantes, solo venden al detalle y esto determina que los compradores tienen un bajo poder de negociación, siendo muy atractivo para la industria, a la vez estos compradores tienen una alta disponibilidad de sustitutos, siendo esta una gran amenaza en la actualidad gracias al crecimiento positivo que ha demostrado la industria del video juego. Los proveedores de juguetes en Chile tienen patentes y licencias importantes dentro de las marcas más reconocidas por lo que la integración hacia atrás por parte de la industria es baja, por el contrario existe la posibilidad de la integración hacia adelante que es una amenaza constante, pudiendo concretarse en un corto tiempo.

Perfil del atractivo de la industria

“Como una forma de apoyar el trabajo de un gerente, ofrecemos una metodología definida claramente, paso a paso, para determinar el atractivo de la industria, como fruto de un análisis integral y disciplinado”.²⁷

El perfil del atractivo de la industria se ve reflejado en, (VER ANEXO 7), el cual reúne los aspectos claves del análisis anterior de Porter.

Figura 2.6: Resumen de análisis de medio externo

	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Barreras a la entrada.	x				x	
Barreras a la salida.	x			x		
Rivalidad entre competidores.		x		x		
Poder de los compradores.			x		x	
Poder de los proveedores.	x			x		
Disponibilidad de sustitutos.		x		x		
Acciones de gobierno.		x			x	
Evaluación general.		x		x		

Fuente: Según Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro “Gestión de empresa con una visión estratégica”.²⁸

Este resumen muestra que la evaluación general del atractivo actual de la industria de los juguetes es medio, puesto que las barreras de entrada y salida son bajas, la rivalidad de competidores es media, el poder de los compradores es muy

²⁷ IBID p.72

²⁸ IBID p.78

bajo, el poder de proveedores es alto y la disponibilidad de sustitutos y las acciones de gobierno son medias. Para un futuro se espera que este atractivo siga siendo medio, pero el atractivo de algunos factores cambiarán debido al aumento de la disponibilidad de sustitutos, el poder de compradores va a aumentar y las barreras de entrada con el tiempo tiende a disminuir su atractivo porque las industrias se van consolidando y ayudando a protegerla.

En consecuencia el análisis de perfil del atractivo de la industria de Hax y Majluf en la actualidad tiene un atractivo medio, pero se prevé que en un futuro este atractivo disminuya a tener una menor ponderación, es decir un bajo atractivo.

2.1.2.1.b Análisis del medio externo a nivel de negocio basado en el método de los factores externos

Este análisis considera la opinión de todos los ejecutivos del negocio lo cual lo hace un proceso totalmente subjetivo y que depende del juicio que emitan los involucrados. En el caso de la importadora solo existe un ejecutivo quién se desempeña como dueño y gerente, que además no tiene una crítica reflexiva de la industria a futuro lo cual impide identificar factores críticos, por lo tanto él junto a su empresa no puede generar grandes aportes para aumentar o disminuir el atractivo de la industria por lo cual este análisis no se desarrolla, además que este análisis se centra en unidades de negocio que en este caso no se aplica ya que existe solo una unidad de negocio.

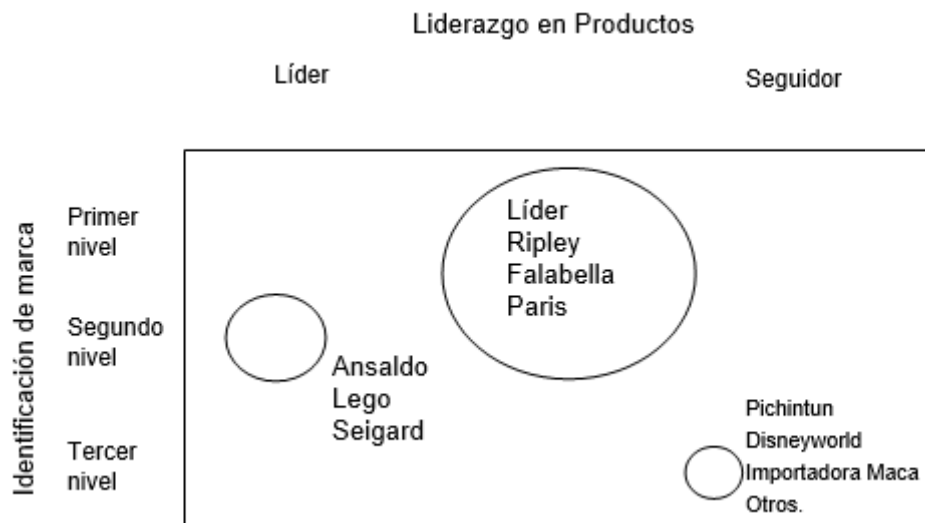
2.1.2.1.c Análisis de grupos estratégicos

No todos los competidores son homogéneos en una industria por lo tanto hay que identificar en grupos a los que siguen una estrategia similar, logran un posicionamiento parecido para enfrentar a los competidores y buscan una ventaja competitiva. La estructura de la industria está compuesta por la configuración de grupos estratégicos que tienen barreras de movilidad²⁹, tamaño y composición, distancia estratégica y la interdependencia relativa al mercado. La empresa podrá tener mayores ganancias si se ubica en un grupo que combine las mejores estrategias de altas barreras a la movilidad, protección de rivalidad entre grupos y de productos sustitutos y fuerte poder de negociación con la industria adyacente.

Para dimensionar los posicionamientos de los grupos estratégicos hay una herramienta útil que se llama mapa estratégico donde se representan dos ejes del mapa.

²⁹ Son las barreras de entrada que tiene un grupo estratégico, pero en vez que se apliquen a toda la industria, estas son las dificultades que tiene un grupo estratégico para entrar en otro. Según Hax y Majluf en su libro de Gestión de empresa con una visión estratégica.

Figura 2.7 : Mapa estratégico



Fuente: Según Arnoldo Hac y Nicolas Majluf en su libro "Gestión de empresa con una visión estratégica".

En este mapa estratégico se pueden identificar tres grupos estratégicos caracterizados por el tamaño del círculo que va correspondiente con el tamaño del mercado que ocupan, el círculo más grande se encuentran las empresas que venden juguetes en Viña del Mar que abarcan el 80% del mercado Líder, Ripley, Falabella y Paris; después el grupo mediano es Ansaldo, Lego y Seigard que son las tiendas de juguetes que se encuentran en Viña del Mar; y por último se encuentra las tiendas con menos participación de mercado donde está Pichintun, Disworld, Importadora Maca y otros.

Ansaldo, Lego y Seigard son las empresas de juguetes más innovadoras ya que traen a Chile juguetes que marcan tendencias. Ansaldo tiene licencias en Chile de más de 20 marcas como Pitufos, Ben10, Monster High, Hello Kitty, Frutillita, Doki, Pocoyó, Pitufos, 31 minutos, My Little Pony y este año, Mundial Fifa 2014, entre

otras³⁰; Lego que es una empresa caracterizada por la venta de bloques de plástico de ensamblaje; y Seigard que es una empresa que produce juguetes didácticos de aprendizaje.

Líder, Ripley, Falabella y Paris son seguidores de las innovaciones que tienen Ansaldo y Lego, ya que traen productos de marcas registradas por estas dos empresas.

Importadora Maca pertenece a las empresas más pequeñas que son seguidoras puesto que están en constante atención en cuanto a los juguetes que lanzan las empresas líderes del mercado.

Las empresas que tienen el 80%³¹ del mercado de la venta de juguetes tienen una identificación de marca de primer nivel, porque además de superar en ventas a los demás grupos estratégicos, también tienen campañas agresivas de publicidad en distintos medios y ventas por internet, estas son Líder, Ripley, Falabella y Paris en Viña del Mar quienes en el MIP³² están dentro de los 640 y 800³³ puntos de una tabla de 380 y 840 puntos, (VER ANEXO 8 Y 9), siendo consecuente con la percepción de las agresivas campañas publicitarias. Le siguen el grupo estratégico

³⁰ ALEJANDRA AGRUIRRE M. Hasbro y Ansaldo apuestan por marcas y licencias de series de TV para la Navidad. [En línea] <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/11/891458/hasbro-y-ansaldo-apuestan-por-marcas-y-licencias-de-series-de-tv-para-la-navidad>> [consulta 28 noviembre 2014]

³¹ GFK CONSUMER CHOICES. Chilenos gastan USD\$ 220 millones en juguetes durante el año. [En línea] <<http://america-retail.com/industria-y-mercado/chilenos-gastan-usd-220-millones-en-juguetes-durante-el-ano>> [consulta 14 octubre 2014]

³² Modelo de Inversión Publicitaria

³³ GFK ADIMARK. Chile 3D marcas y estilos de vida de los chilenos. [En línea] <http://www.chile3d.cl/Brochure_Chile3D_2014_VF.PDF> [consulta 26 noviembre 2014]

mediano con una identificación de marca de segundo nivel, que son Ansaldo, Lego y Seigard, ya que tienen campañas publicitarias, ventas por internet y ofrecen ventas mayoristas a otras empresas. Por último Importadora Maca se encuentra en el tercer nivel de la Identificación de marca ya que junto con otras tiendas de juguetes de Viña del Mar no tienen campañas publicitarias, no tienen ventas por internet y tiene una capacidad mínimas de ventas al por mayor.

En el grupo estratégico donde se encuentra Importadora Maca tiene barreras de movilidad bajas puesto que son tan pocas las condiciones de posicionamiento de este grupo que cualquier otra tienda de juguetes puede entrar en su mercado. Esta microempresa no puede entrar a los demás grupos estratégicos puesto que carece de competencias que sí tienen los otros grupos, como campañas publicitarias, ventas mayoristas y ventas por internet. Esta microempresa se encuentra en un grupo estratégico que tiene un tamaño de mercado pequeño en Viña del Mar.

2.1.2.1.c Análisis financiero

Es un enfoque metodológico que reúne información de las empresas que compiten en un escenario. Este análisis financiero se logra extraer de los balances, estados de resultado y estados de cambio en la posición financiera.

Hay dos formas de hacer un análisis de estados financieros, una es una definición estandarizada por tamaño y la otra es un análisis de las razones financieras.

Se ocupa el análisis por razones financieras ya que acá se rescatan cada una de las formulas principales y básicas para el desarrollo de una comparación de la situación de la empresa. No se ocupará la definición estandarizada por tamaño ya que ésta requiere de toda la información financiera de las empresas analizadas, y esta información no es asequible, solo se hará el análisis en base a los datos de la empresa Importadora Maca, puesto que no existen datos de las empresas competidoras que sean comparables.

El análisis financiero se divide en cinco tipos de fórmulas, que se desarrollan a continuación, (VER ANEXO 10).

Razones de liquidez:

Mide el nivel de compromiso financiero a corto plazo, se divide en prueba de liquidez corriente y liquidez acida que es más específica ya que deja de lado el inventario.

La liquidez corriente de Importadora Maca es de 36,9 el año 2011; 27,1 el 2012 y 36,1 el 2013. Estos tres años se muestra que tiene un alto nivel de liquidez, lo que significa que puede responder a sus pasivos correctamente. Cabe destacar que los niveles de liquidez que tiene esta empresa son altos, que generan un costo de oportunidad, puesto que ese dinero no se está ocupando, quedando inmóvil en caja.

Con respecto a la liquidez acida esta no se puede extraer de la empresa ya que no cuenta con un sistema de inventario que nos permita saber datos exactos de lo que realmente está en inventario.

Razones de endeudamiento:

Mide la capacidad para responder al endeudamiento de la empresa a largo plazo. Se tienen dos fórmulas para sacar esta razón, la primera es el endeudamiento de largo plazo la cual no se puede determinar puesto que esta empresa no tiene endeudamiento a largo plazo, pudiendo decir entonces que su endeudamiento a largo plazo es cero.

La segunda fórmula es el endeudamiento total, en donde el año 2011 arrojó un 0,023; en el año 2012 un 0,034 y en el año 2013 un 0,028. Esto significa, que tiene un bajo porcentaje de endeudamiento.

“...cuanto más elevado sea la razón de deuda a activos totales, mayor será el riesgo financiero; cuanto más baja sea esta razón, menor será el riesgo financiero”.³⁴

Lo que supone que la empresa tiene un bajo riesgo financiero.

³⁴ VAN HORNE, James C. WACHOWICZ, John M. Fundamentos de administración financiera. Undécima edición. México: Pearson educación, 2002. 137 p. ISBN 970-26-0238-6.

Razones de rentabilidad:

Estas miden la capacidad de la empresa para generar beneficios. Existen varias fórmulas para esta razón, pero solo se desarrollara para este análisis solo el Margen de venta que es una medida del beneficio operacional en relación a los beneficios por venta. Las demás formulas no se pueden desarrollar puesto que la empresa no otorgó información con respecto a sus intereses e impuestos, además no cuenta con estados de resultados por lo tanto el rendimiento sobre activos que es una medida de rentabilidad independiente de la fuente de financiamiento y rentabilidad sobre el patrimonio queda fuera del estudio.

El margen de venta de Importadora Maca es de 74% el año 2011, 78% el 2012 y 80% el 2013. Sus márgenes se han mantenido constantes en estos tres años.

“Esta razón indica la utilidad de la empresa en relación con las ventas”.³⁵

Razones de rotación:

Miden el resultado de la utilización de activos. Está la rotación de activos totales que mide cuantas veces se venden los activos en un periodo dado, en este caso la rotación de activos totales va a ser un porcentaje igual a los rendimientos sobre los activos ya que la empresa no presenta estados de resultado donde se puedan sacar datos de impuestos e intereses. Y adicionalmente agregamos el margen de

³⁵ IBID p.146

ganancia operacional que nos indica la rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni intereses.³⁶

Antes del desarrollo de las formulas cabe destacar que las demás formulas existentes no se desarrollarán ya que la empresa no tiene cuentas por cobrar ni la contabilización en costos del inventario.

Con respecto a la Rotación de activos totales:

Fue de 2,09 para el año 2011, 2,64 para el 2012 y 2,38 para el 2013.

“La relación de rotación del activo total indica la eficiencia relativa con la que la empresa utiliza sus activos totales para generar ventas”.³⁷

Esto significa que la rotación de activos totales en la empresa se muestra eficiente en cuanto a generar ventas con activos.

Con respecto al Margen de ganancia de operación:

Es de -0,048 al año 2011, 0,096 al año 2012 y 0,105 al año 2013. Esto muestra que el margen de ganancias ha ido aumentando con el tiempo sin tomar en cuenta los impuestos e intereses.

Para visualizar comparación de todas las razones financieras a lo largo de los tres años analizados, (VER ANEXO 11).

³⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson educación, 2008. 144 p. ISBN 978-970-26-1189-9

³⁷ VAN HORNE, James C. WACHOWICZ, John M. Fundamentos de administración financiera. Undécima edición. México: Pearson educación, 2002. 146 p. ISBN 970-26-0238-6.

De acuerdo al análisis externo podemos clasificar las principales oportunidades y amenazas detectadas, (VER ANEXO 12).

2.1.2.2 Escrutinio interno a nivel de negocio

Los problemas a resolver de la elección de una estrategia son el atractivo de la industria, y los factores determinantes de la posición competitiva, temas desarrollados en el análisis del medio externo. Ahora el centro de atención es la ventaja competitiva duradera, en donde se debe ver el negocio por etapas estratégicas las cuales se desarrollan a través de la cadena de valor.

2.1.2.2.a La cadena de valor

Las distintas tareas que se desarrollan en la unidad de negocio son clasificadas en nueve categorías, de las cuales cinco se denominan actividades primarias y las cuatro restantes, actividades de apoyo.

Para la microempresa se realizó la cadena de valor representando las cualidades antes mencionadas con respecto a su situación actual, (VER ANEXO 14).

Comentario a la cadena de valor

La ventaja competitiva de Importadora Maca está centrada en una estrategia de diferenciación, esto se ve reflejado en la sección de logística de entrada, ya que resalta la constante actualización del inventario lo que se ve reflejado en que posee aproximadamente 800 variedades de productos, lo que va de la mano con fieles proveedores, (VER ANEXO 15), quienes permiten una actualización constante en sus productos y la opción para poder adquirirlos.

Otro aspecto que se destaca en la cadena de valor es la sección de marketing y ventas, donde se concentra la mayor inversión, si bien no cuenta con una posición agresiva en cuanto a publicidad, se hace énfasis en el servicio de calidad al cliente, además de proyectar una constante buena y personalizada atención, con respecto a la publicidad se ve una clara debilidad la cual se debería poner énfasis en el futuro, además de una débil imagen de marca. Todo esto se ve reflejado en los resultados de la encuesta realizada a los clientes de la importadora, (VER ANEXO 16), y logrando una fidelización por años, (VER ANEXO 17), con la lista de clientes fieles.

2.1.2.2.b Evaluación de la situación competitiva del negocio de los juguetes

Siguiendo con el análisis de los factores externos, donde se consideró a la competencia como grupos estratégicos, se tomaran a éste mismo para realizar la evaluación de la situación competitiva, en donde de los tres grupos detectados se comparara a la microempresa con el mayor grupo estratégico conformado por: Ripley, Falabella, Líder y París.

Hax y Majluf presentan una matriz denominada evaluación de la situación competitiva, la cual es aplicada a la Importadora Maca en comparación con el grupo estratégico, (VER ANEXO 18).

Un dato importante a considerar es que dentro de esta matriz, originalmente Hax y Majluf agregan una fila denominada "Fabricación", para el caso de la microempresa, éste se eliminó ya que pertenece al grupo terciario.

De acuerdo al análisis interno podemos clasificar las principales fortalezas y debilidades detectadas, (VER ANEXO 19).

2.2 Desarrollo de matrices de Etapa de Entrada

En base al análisis del medio interno y externo a nivel de negocios se logra construir las matrices EFE y EFI.

2.2.1 Análisis de la matriz de factores externos

Con respecto a esta matriz, (VER ANEXO 20), se destaca que las clasificaciones reflejan cómo actúa la empresa frente a cada uno de los factores incluidos en la matriz. La microempresa actúa arriba del promedio a dos factores pertenecientes a oportunidades, como el crecimiento de la industria y el bajo poder de negociación de los compradores; con respecto a los factores de amenaza, sigue respondiendo por arriba del promedio ante el factor de la desaceleración de la economía, pero un factor a destacar es el nulo grado de diferenciación de producto, puesto que esta tienda se caracteriza por diferenciarse en otros aspectos como servicio al cliente y la diversidad de inventario, lo que se refleja con una clasificación 4. Además se destaca la ponderación de 0,12 del factor más importante que es el crecimiento de la industria en un 7,2% con respecto al año 2013.

Con respecto al puntaje total de la matriz:

La microempresa obtuvo un puntaje ponderado de 1,83, que está por debajo del promedio de 2,5; lo que significa que su esfuerzo por aplicar estrategias para sacar provecho a las oportunidades y enfrentar las amenazas es mínima.

2.2.2 Análisis de la Matriz de factores internos

Se puede interpretar de esta matriz, (VER ANEXO 21), que las mayores fortalezas de la microempresa son la constante actualización del inventario, el uso y respeto de garantía de productos y fidelidad de proveedores, con una clasificación 4. Por el contrario las mayores debilidades con una clasificación 1, son la falta de agresividad publicitaria, inexistencia de canal de ventas online, la nula inversión en tecnología para el manejo de las operaciones en la empresa y su deficiente infraestructura.

Con respecto al puntaje total de la matriz:

“Los puntajes de valor muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superior de 2,5 indican una posición interna fuerte”.³⁸

Por lo tanto se concluye que la microempresa es débil internamente ya que el puntaje de valor es de 2,13.

³⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson educación, 2008. 158 p. ISBN 978-970-26-1189-9

2.2.3 Matriz de perfil competitivo – MPC

Rescatando los factores críticos de éxito más importantes en la matriz MPC, (VER ANEXO 22), se identifica la publicidad y el comercio electrónico con una ponderación de 0,18, el servicio al cliente con una ponderación de 0,15 y por último la identificación de marca con una ponderación de 0,13.

En cuanto a la publicidad en el grupo estratégico uno es una de sus fortalezas principales con una clasificación de 4, junto con la participación de mercado, el comercio electrónico, el uso de tecnología de gestión y por último la identificación de marca, lo que lo posiciona como el grupo estratégico mejor ponderado con una puntuación total de 3,46. El grupo estratégico dos comparte la fortaleza principal de la tecnología para la gestión con el grupo anterior, además gana en cuanto a patente de marca puesto que ellos son quienes poseen las patentes y licencias, que el grupo estratégico uno saca provecho, ya que les compran de forma directa, este grupo también tiene una posición destacable en el mercado con una puntuación de 3,18.

El grupo estratégico tres tiene una ponderación total de 1,59 lo que significa que es el más débil de los tres grupos y está aprovechando las oportunidades que presenta el medio a un nivel mínimo y no enfrenta las amenazas de forma eficiente. Por el contrario el servicio al cliente de este grupo se destaca por superioridad en cuanto a su clasificación 4 lo que significa una fortaleza mayor, y los grupos dos y tres obtienen una clasificación 3 y 2 respectivamente siendo estas menores. Este punto fuerte del grupo estratégico 3 es por su contacto

directo con el cliente y su forma personal de atención, logrando así una diferencia significativa.

Con el desarrollo de la matriz MPC se da por desarrollada la primera etapa de entrada, correspondiente al esquema analítico de la formulación de estrategias.

“La información derivada de estas tres matrices brinda los datos básicos de entrada para las matrices de las etapas de conciliación y decisión”.³⁹

³⁹ IBID p.219

CAPÍTULO III: PROPUESTA

El propósito de este capítulo es presentar y desarrollar las matrices FODA, SPACE, BCG, IE, Matriz de la gran estratégica pertenecientes a la etapa de conciliación para generar estrategias alternativas y matriz MPEC, de la última etapa de decisión del esquema analítico de la formulación de estrategias para determinar qué estrategia o estrategias son convenientes de implementar .

3.1 Etapa de conciliación

“La etapa de conciliación que aparece en el esquema de la formulación de estrategias comprende cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: 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 derivada de la etapa de entrada para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. *Conciliar* los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas”⁴⁰

3.1.1 Matriz FODA

Las estrategias alternativas que resultan de la matriz FODA, (VER ANEXO 23), se pueden dividir en:

⁴⁰ IBID p.220

Estrategia FO:

- Estrategia uno: Se sugiere implementar programas de fidelización de nuevo cliente aprovechando la oportunidad número uno que espera que la industria de los juguetes crezca a un 7,2% y favoreciendo la fortaleza cinco donde se indica que hay experiencia en fidelización de los clientes.
- Estrategia dos: Mostrar a través de una revista online las nuevas tendencias de juguetes y mostrar un inventario actualizado. Esta estrategia es potenciada por la fortaleza dos y aprovecha las oportunidades dos y tres que hablan sobre la mayor penetración de internet en Chile.
- Estrategia tres: Crear un canal donde el cliente pueda dar sugerencias, reclamos y felicitaciones. Para potenciar las fortalezas uno, tres, cuatro y cinco que hablan sobre fidelidad de clientes, el respeto por las garantías de productos, fidelidad de clientes y se aprovechan las oportunidades uno, dos y tres, que mencionan crecimiento de la industria y aumento del posicionamiento de las compras por internet en Chile.
- Estrategia cuatro: Consiste en hacer catálogos con productos disponibles para ventas a colegios cercanos, aprovechando la fortaleza número dos sobre la actualización de inventario constante y la oportunidad seis sobre la ubicación cercana de colegios.
- Estrategia cinco: La siguiente estrategia FO es la número cinco donde se indica hacer ventas con descuentos preferenciales a clientes fieles.

Potenciando la fortaleza número tres y cinco que hablan del buen servicio al cliente y su fidelidad y aprovechando la oportunidad número cinco.

Estrategia DO:

- Estrategia uno: Indica que se podría adaptar la página web para ventas online, llegando a otros tipos de clientes, ocupando la debilidad de tener un costo de oportunidad por un no uso de los recursos de liquidez. Consecuente con la estrategia DA número dos que habla sobre mejorar la página web y dar acceso a compra online.
- Estrategia dos: Que indica fuertes campañas publicitarias en los alrededores de la microempresa aprovechando la oportunidad de los 493 nuevos estacionamientos del centro de Viña del Mar y la ubicación cercana de instituciones educacionales de nivel secundario, que indican que hay posibilidad de un aumento de los clientes, esta estrategia está apoyada por la estrategia DA número uno que sugiere implementar fuertes campañas publicitarias.
- Estrategia tres: Mejorar la infraestructura combate la debilidad uno que indica que tiene una deficiente infraestructura y ocupa la liquidez que se produce en la empresa aprovechando la oportunidad uno que menciona el crecimiento de la industria.
- Estrategia cuatro: Adquisición de tecnología para la gestión combate la debilidad cinco que se refiere a la inexistencia de tecnología en el local y aprovecha las oportunidades dos y tres que tratan sobre la creciente

penetración de posibles clientes que quieran comprar por internet, de esta manera se podrá llevar una base de datos donde se pueda usar la información recaudada para la mejor gestión de la empresa.

- Estrategia cinco: Hacer convenios con los nuevos estacionamientos en Viña del Mar ofreciéndoles un descuento en su próxima compra en la Importadora. Esta estrategia combate la debilidad de una publicidad débil (debilidad número dos) aprovechando los nuevos estacionamientos de Viña del Mar (oportunidad número cuatro).

Estrategia FA:

- Estrategia uno: Anunciar variedad de productos y respeto por garantías, esta estrategia se puede hacer a través de publicidad en el local para que a través de las fortalezas de variedad de inventarios y el respeto por las garantías se pueda contrarrestar la amenaza uno sobre la compra directa de productos de marca de la competencia, así se le recuerda al cliente que es una empresa que le importa la atención al cliente más que empresas grandes de la competencia.
- Estrategia dos: Crear alianzas con grupo estratégico para compra de patentes o productos de marca. Con esta estrategia se podrá competir más equilibradamente con la competencia al adquirir marcas o patentes que ellos no tienen. Esto se puede lograr gracias a que la empresa tiene bajo riesgo financiero y puede optar por créditos, y de esta manera combate las

amenazas uno, tres y cuatro que habla sobre los fuertes competidores que tiene en la industria.

- Estrategia tres: Hacer promociones atractivas para el comprador en los días que menos se vende, aprovechando la fortaleza uno, dos y seis que se refieren a el respeto por las garantías de productos, constante actualización de inventario y bajo riesgo financiero, aplacando las amenazas tres y siete sobre los competidores agresivos y la desaceleración económica. Así se podrá contar con juguetes a bajos precios para los clientes que les ha afectado de mayor manera la desaceleración.
- Estrategia cuatro: Sugiere ampliar la gama de los productos con costos más bajos para los momentos de desaceleración de la economía para atraer a clientes y de esa manera generar mayores ventas.
- Estrategia cinco: Potenciar el servicio de calidad para diferenciarse de la competencia aprovechando la fortaleza número tres para combatir la amenaza diez.

Estrategia DA:

- Estrategia uno: Creando fuertes campañas publicitarias se combate la debilidad de publicidad débil y se enfrenta la amenaza cinco que habla sobre el posicionamiento de marca de la competencia.
- Estrategia dos: Al mejorar la página web y dar acceso a compra de los productos de la tienda por internet se combaten las debilidades dos, tres y seis y se enfrentan la amenazas dos, tres y cinco.

- Estrategia tres: Al crear una base de datos de fácil uso se combate la amenaza siete y se disminuyen las debilidades cinco y seis.
- Estrategia cuatro: Consiste en una campaña de reciclaje de juguetes, donde el cliente recibirá un descuento en su próxima compra por la entrega de un juguete usado. Esta campaña beneficiará a la empresa y la posicionará como una empresa que apoya el reciclaje combatiendo la debilidad de una publicidad débil y enfrentando las amenazas número cinco, seis, siete y diez.

3.1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones – SPACE

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones indica qué estrategia es la óptima para desarrollar después de hacer una clasificación de las fortalezas financieras y ventajas competitivas de la empresa en comparación con los competidores, también tomando en cuenta la estabilidad ambiental y la fortaleza de la industria que se clasifica según una comparación entre industrias.

Para identificar la estrategia que se debe realizar se desarrolla la matriz SPACE para la Importadora, (VER ANEXO 24). Después con las puntuaciones que dan como resultado en esta matriz, se construye un perfil de estrategia donde se identifican los ejes x e y, estos determinan la posición competitiva.

En cuanto a Importadora Maca resultó ubicarse en el cuadrante superior derecho que recomienda tomar estrategias agresivas, (VER ANEXO 25).

“Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el *cuadrante agresivo* (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de **1.** aprovechar las oportunidades externas, **2.** superar las debilidades internas y **3.** evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la empresa”.⁴¹

En conclusión las estrategias que más se adecuan a la situación actual de la importadora concordando con las estrategias resueltas en las otras matrices son de penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

3.1.3 Matriz del Boston Consulting Group – BCG

La matriz BCG de la microempresa no se puede desarrollar, ya que ésta se basa en la posición relativo de participación de mercado y la tasa de crecimiento de ventas de la industria, este último dato es de un 7,2%⁴² según un reporte elaborado por GFK Consumer Choices, pero la posición relativa del mercado no se puede obtener debido a la falta de información de las ventas de los

⁴¹ IBID p.227

⁴² GFK CONSUMER CHOICES. Chilenos gastan USD\$ 220 millones en juguetes durante el año. [En línea] <<http://america-retail.com/industria-y-mercado/chilenos-gastan-usd-220-millones-en-juguetes-durante-el-ano>> [consulta 14 octubre 2014]

departamentos de juguetes de las empresas que constituyen el grupo estratégico de primer nivel, que sería el denominador de la fórmula.

3.1.4 Matriz interna-externa - IE

En esta matriz se pueden utilizar divisiones de la empresa o segmentos de productos de la misma o distinta ubicación geográfica, para generar un estudio. En el caso de la microempresa se tomará para el estudio como un todo, sin divisiones, puesto que la única división destacable son las categorías de juguetes, pero estas no se pueden tomar como referencia ya que no existe un registro de los ingresos generados por cada categoría, además como solo existe una tienda física de la microempresa tampoco se puede dividir por ubicación geográfica.

En el desarrollo de esta matriz, (VER ANEXO 26), se extrae que la empresa se encuentra en el cuadrante número VIII, con una puntuación ponderada promedio de los factores internos de 2,13 y con 1,83 que se saca de las puntuaciones ponderadas de los factores externos.

“...una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es *cosechar o desechar*. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la Matriz IE o alrededor de ella”.⁴³

⁴³ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson educación, 2008. 235 p. ISBN 978-970-26-1189-9

Por lo tanto como la empresa cae en uno de los cuadrantes que se encuentra más alejado de la celda I significa que debe fortalecerse interna y externamente para así avanzar a los demás cuadrantes, donde las opciones de desarrollo son más amplias, con estrategias sugeridas por la matriz.

En los primeros cuadrantes I, II y IV están en una situación de *crecer y edificar*, donde las estrategias que predominan son intensivas o integradoras, según las necesidades presentes en la empresa.

3.1.5 Matriz de la gran estrategia

Para esta matriz se tomó como referencia los datos presentados en el análisis del medio externo e interno, que con respecto al crecimiento rápido del mercado que proviene de la tasa de crecimiento de la industria de un 7,2%, la cual es traspasada al eje y de la Matriz de la gran estrategia, junto con los análisis se desprende la posición competitiva débil que tiene la importadora.

Este resultado final de la Matriz de la gran estrategia, (VER ANEXO 27), indica que la microempresa está situada en el cuadrante número II.

“Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria este en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la

empresa es ineficaz y cuál es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad”.⁴⁴

Esto coincide con los análisis de las matrices desarrolladas anteriormente, donde se muestra una posición débil de la empresa, específicamente porque los resultados en las matrices EFE y EFI son inferiores al promedio.

Las estrategias que deberá poner en marcha la microempresa son:

- **Desarrollo de mercado:** Esta estrategia se puede lograr a través de la sugerencia de implementación de un canal web de ventas de esta manera se llega a un segmento de clientes no abarcado antes.
- **Penetración de mercado:** Aprovechando los 493 estacionamientos nuevos en el plan de Viña del Mar, es conveniente realizar una campaña publicitaria en los alrededores de la tienda, mostrar al cliente a través de revistas online las tendencias de los juguetes e inventario actualizado de la tienda.
- **Desarrollo de productos:** La importadora debería crear alianzas con empresas de su mismo grupo estratégico para obtener acceso a patentes y marcas de ciertos productos. Además aumentar la línea de productos de bajo costo enfrentando la desaceleración económica para así no desatender la demanda, y disminuir los precios de ciertos productos en días de menor venta, para atraer público.

⁴⁴ IBID p. 237 - 238

Las demás estrategias sugeridas por la matriz en el cuadrante II no se adecuan a la situación de la Importadora, por lo tanto no son estrategias alternativas viables.

3.2 Etapa de decisión

Los análisis anteriores guían la decisión que se toma como estrategia. La etapa anterior se encarga de determinar y presentar una serie de estrategias alternativas, pero la decisión final se da en esta etapa en donde las estrategias resultantes se dividen en tipos de estrategias intensivas, las cuales se califican por orden de prioridad.

3.2.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

En el desarrollo de esta matriz aplicado a la Importadora de juguetes, Ver anexo 28, se consideran tres tipos de estrategias intensivas: la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Cabe destacar que hay factores críticos que no interfieren en la aplicación de ninguna de estas tres estrategias como es la rotación de personal y el alto costo del arriendo, esto se ve reflejado en los guiones puestos en la fila de estos criterios. Otro aspecto importante es que a pesar de que algunos criterios no afecten a una estrategia en particular se deben considerar para hacer un contraste entre las mismas estrategias.

Los resultados de la matriz MPEC indican que la estrategia de penetración de mercado es más atractiva que las de desarrollo de mercado y desarrollo de producto ya que tiene una puntuación de grado de atractivo de 4,59.

3.3 Sugerencias de acciones a seguir según la estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada de penetración de mercado consiste en:

“Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing”.⁴⁵

Se recomiendan las siguientes acciones a seguir:

En cuanto al producto

- Como el producto no tiene ningún grado de diferenciación, sino que son otros factores los influyentes, se debe mantener la buena calidad del servicio de ventas que caracteriza a la importadora, y no dejar de crear esfuerzos en este aspecto. Considerando que puede haber una alta rotación del personal, la atención de calidad se puede ver afectada por lo se recomienda una buena capacitación de inducción a los nuevos vendedores para mantener la calidad del servicio.
- Entregar los productos en bolsas que contengan el logotipo de la juguetería, para posicionar nombre de la empresa.

En cuanto al precio

- Ofrecer descuentos por compras superiores por ejemplo a \$100.000 en época de día del niño o navidad, aprovechando la gran demanda en estas fechas, incentivando mayores compras por parte de los clientes.

⁴⁵ IBID p. 173

En cuanto a la plaza

- En la actualidad eventualmente se hacen distribuciones directamente al lugar donde se necesitan los productos, esto es cuando las ventas son a colegios o instituciones donde compran un mínimo de 50 productos, pero no hay un sistema que facilite que esta estrategia sea constante por lo tanto se recomienda incorporar a la empresa un sistema de distribución no solo para estos casos sino que también para personas que no puedan llevar su compra consigo.
- Apoyando la acción anterior, a través de la actual página web, se debe incorporar la compra en línea con la opción de entrega a domicilio, para así tener otro punto de venta, y no solo el físico actual en la tienda.
- Crear una base de datos con los clientes fieles y a través del correo electrónico mandarles el catálogo de los productos disponibles, también dar a conocer la página web de la empresa, ya que no es conocida por la mayoría de los clientes.
- Hacer distribución selectiva de los juguetes que más se venden y estos ponerlos en la página web.

En cuanto a la promoción

- Se debe sacar provecho a la página de internet www.importadoramaca.cl para así dar a conocer la fortaleza de la constante actualización del inventario, además de poner a disposición del cliente un catálogo más

completo de las tendencias de los nuevos juguetes que van a llegar en las siguientes temporadas.

- Ofrecer cupones de descuento a las personas que utilicen el nuevo estacionamiento subterráneo ubicado en el centro de Viña del Mar.
- En épocas de menores ventas incentivar la compra de una cantidad estimada por ejemplo \$30.000 por parte de los clientes, así estos entraran a participar en un sorteo con un premio.
- Hacer entrega de tarjetas de navidad a clientes fieles.
- Utilizar las radios del sector para promocionar la importadora y sus productos, por ejemplo en radio “Carnaval” y radio “Festival” ubicadas en Viña del Mar.
- Utilizar *Google adwords* para posicionar la página de internet, de esa manera más personas conocerán la microempresa. Se recomienda seguir los pasos de la página de *Google adwords*.⁴⁶
- Distribuir volantes en el centro de Viña del Mar como promoción y entregar tarjetas de presentación a clientes.

⁴⁶ [Http://www.google.cl/adwords/](http://www.google.cl/adwords/)

CONCLUSIÓN

La pregunta sujeta a estudio fue: ¿Cuál es la estrategia de desarrollo que más se ajusta a Importadora Maca?. La cual se logró responder, cumpliendo tanto con el objetivo principal como los objetivos específicos.

Para llegar a la respuesta a la pregunta, en primer lugar en el capítulo correspondiente al marco teórico se seleccionó al autor Fred R. David para desarrollar la investigación basándose en su fundamento teórico y aplicación coherente a las características de la microempresa. En el capítulo dos se desarrolló un estudio de la situación actual de la empresa donde se identificó, que tiene una situación actual débil internamente y se desenvuelve en un ambiente agresivo y competitivo, donde los grupos estratégicos mejor posicionados lo aprovechan con superioridad. Aun así la importadora tiene ventajas competitivas destacables como la calidad del servicio al cliente, la fidelidad de sus clientes y el surtido de juguetes. Además se dio paso al desarrollo de la primera parte del esquema analítico de la formulación de estrategias, correspondiente a la elaboración de las matrices de evaluación de factores externos (EFE), Matriz de evaluación de factores internos (EFI) y Matriz de perfil competitivo (MPC). También con los análisis desarrollados en el capítulo número tres, correspondientes a la segunda y tercera etapa de conciliación y decisión respectivamente, junto al desarrollo de las herramientas que más se adecuan a la situación actual de la microempresa y la Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) se logra determinar que esta microempresa aprovecha las

oportunidades y enfrenta las amenazas de forma mínima. Estas características determinan que las estrategias intensivas son las más óptimas para enfrentar la situación donde se encuentra la microempresa, dentro de las cuales se seleccionó la más atractiva para cumplir con el objetivo, en donde la más adecuada para la situación actual de Importadora Maca es de penetración de mercado, que consiste en la búsqueda de más participación de mercado para los productos actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.

Referencias bibliográficas

Páginas Web

ALEJANDRA AGRUIRRE M. Hasbro y Ansaldo apuestan por marcas y licencias de series de TV para la Navidad. [En línea] <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/11/891458/hasbro-y-ansaldo-apuestan-por-marcas-y-licencias-de-series-de-tv-para-la-navidad>> [consulta 28 noviembre 2014].

EBESCO. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en empresas, como estrategia de crecimiento y desarrollo. *Global conference on business and finance proceedings* [en línea] 2014 vol. 9 n. 1 [consulta 3 diciembre 2014], pp. 1493. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=43&sid=187e6b61-9fe5-4f59-af92-3c8af1197d48%40sessionmgr198&hid=106> .

EUROMONITOR. Internet Retailing in Chile. [En línea] <<http://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-chile/report>> [consulta 14 octubre 2014].

EUROMONITOR. Toys and game global trends developments and prospects. [En línea] <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>> [consulta 15 octubre 2014].

GFK CONSUMER CHOICES. Chilenos gastan USD\$ 220 millones en juguetes durante el año. [En línea] <<http://america-retail.com/industria-y-mercado/chilenos-gastan-usd-220-millones-en-juguetes-durante-el-ano>> [consulta 14 octubre 2014].

GFK ADIMARK. Chile 3D marcas y estilos de vida de los chilenos. [En línea] <http://www.chile3d.cl/Brochure_Chile3D_2014_VF.PDF> [consulta 26 noviembre 2014].

GFK. Estudio inédito de GFK en 14 países revela nuevos hábitos de compra. [E línea] <<http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=135>> [consulta 14 octubre 2014].

MATTEL. Breve reseña histórica de Mattel Inc. [En línea] <<http://www.mattel.cl/nosotros.html>> [consulta 20 noviembre 2014].

P. SAN JUAN. Cepal rebaja a 1,8% proyección de crecimiento para la economía chilena este año. [En línea] <<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/12/655-607033-9-cepal-rebaja-a-18-proyeccion-de-crecimiento-para-la-economia-chilena-este-ano.shtml>> [consulta 4 diciembre 2014].

Libros

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson educación, 2008, Decimoprimer edición.

HAX, Arnaldo y Majluf, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile: Dolmen ediciones S.A, 1996, Cuarta edición.

JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard, Dirección estratégica. Madrid: Pearson, 2006, Séptima edición.

VAN HORNE, James C. WACHOWICZ, John M. Fundamentos de administración financiera. Undécima edición. México: Pearson educación, 2002, Undécima edición.

Anexo 1: Etapa de entrada (Aportaciones)

Matriz de evaluación de factores externos – EFE

También conocida como matriz de evaluación de factores externos, que reúne información de cada uno, como cultural, social, tecnológico entre otros.

Esta matriz tiene cinco pasos para su construcción y debe tener de 10 a 20 factores claves, en donde se dan a conocer las oportunidades y amenazas de cada factor, se le da una ponderación 0.0 sin importancia hasta 1.0 muy importante. Después se clasifica cada una donde 4 es la ponderación mayor que indica que se aprovechan de una forma extraordinaria las oportunidades y se enfrentan las amenazas; y 1 la mínima que indica que no se aprovechan las oportunidades y no se evitan las amenazas; y la ponderación total promedio es la suma de las multiplicaciones del valor con la calificación, esta ponderación final puede ser de 4 que es la más alta y significa que responde de manera sorprendente, y la más baja es de 1 que no responde a los factores externos y la ponderación promedio es de 2,5.

Matriz de evaluación de factores externos - EFE

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades - -			
Amenazas - -			
Total			

Fuente: Según Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁴⁷

Matriz de perfil competitivo (MPC)

En esta matriz se ubican a los competidores de una empresa incluyendo una ponderación de sus fortalezas y debilidades. En esta matriz los valores tienen el mismo significado que en la matriz anterior, pero en esta se incluyen factores internos siendo 1 la debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza principal. Los valores de este esquema se analizan de forma comparativa con la empresa en estudio.

⁴⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson educación, 2008. 111 p. ISBN 978-970-26-1189-9

Matriz de perfil competitivo - MPC

Factores críticos de éxito	Ponderación	Empresa competidora 1		Empresa competidora 2	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
-					
-					
-					
-					
-					
Total					

Fuente: Según Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁴⁸

Matriz de evaluación de factores internos - EFI

La matriz de evaluación de factores internos, es una herramienta donde se incluyen las fortalezas y debilidades de una empresa y se evalúa la relación entre ellas utilizando factores ponderados desde 1 que es el más bajo hasta 4 el más alto y un promedio de 2,5, arriba de esta ponderación promedio se identifica una posición interna fuerte y bajo este promedio débil internamente. Al igual que la matriz EFE se construye en cinco pasos y deben tener de 10 a 20 factores claves.

⁴⁸ IBID p. 112

Matriz de evaluación de factores internos - EFI

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas - -			
Debilidades - -			
Total			

Fuente: Según Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁴⁹

⁴⁹ IBID p.159

Anexo 2: Etapa de conciliación

Matriz FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ayuda a formular cuatro tipos de estrategias la FO, DO, FA y DA. En donde la parte más complicada de la construcción de esta matriz es ajustar los factores externos e internos teniendo en cuenta que no existe una combinación perfecta.

Estrategias FO: En esta estrategia se da énfasis en que las fortalezas internas hagan un eficiente provecho de las oportunidades que presenta el medio externo.

Estrategias DO: "... tiene como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades."⁵⁰

Estrategias FA: Para hacer frente a las amenazas externas se utilizan las fortalezas internas.

Estrategias DA: Cuando las empresas están en una situación que tienen que decidir sobre su supervivencia necesitan utilizar las estrategias DA que son mecanismos defensivos para disminuir las debilidades internas y alejarse de las amenazas externas. Un ejemplo de este tipo de estrategia es la reducción, fusión, declaración de quiebra y liquidación.

⁵⁰ IBID p. 221

Matriz FODA

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES - D
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Fuente: Según Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica”.⁵¹

Matriz SPACE

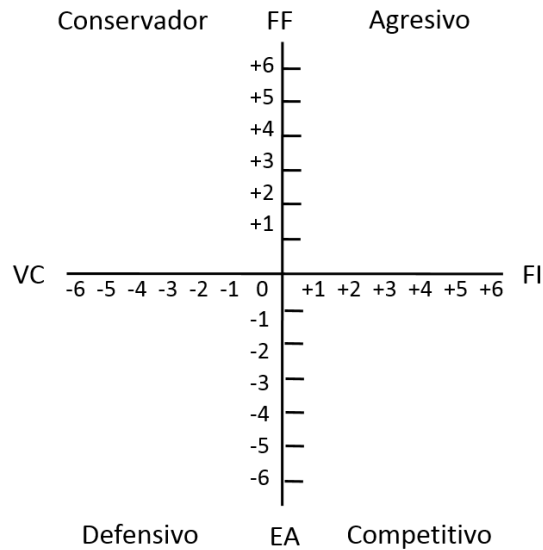
Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones, se representa por cuatro cuadrantes en donde cada uno de ellos incorpora una estrategia que puede ser conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. Sus ejes son FF (fortaleza financiera), EA (estabilidad ambiental), VC (ventaja competitiva) y FI (fortaleza de la industria). Se deben considerar los factores de las matrices EFE y EFI.

Dependiendo de en qué cuadrante se encuentre la empresa, se determina qué estrategia le conviene seguir. Para determinarlo hay que ponderar los factores seleccionados, las fortalezas financieras y las fortalezas de la industria son ponderadas con una escala positiva de 1 a 6, donde 1 es el peor y 6 el mejor, los factores de ventaja competitiva y estabilidad ambiental se clasifican con una escala negativa de 1 a 6, donde -1 es el mejor y -6 el peor. Se suman en cada

⁵¹ IBID p. 222

sector de factores las ponderaciones y se saca un promedio, que después van a determinar los ejes x e y donde se ubicará la empresa.

Matriz SPACE



Fuente: Según Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica”.⁵²

Matriz BCG

Matriz del Boston Consulting Group, desarrolla estrategias enfocadas en empresas que compiten en distintos escenarios entregando estrategias específicas para cada negocio. En conjunto con la matriz IE hacen un mejor desarrollo de la estrategia en empresas multidivisionales.

Esta matriz sirve para representar la posición relativa de participación de mercado y tasa de crecimiento de la industria entre las divisiones del negocio teniendo

⁵² IBID p. 225

como principal ventaja indicar los flujos de efectivo, la inversión y las necesidades de la organización.

Esta matriz sirve para representar la posición relativa de participación de mercado y tasa de crecimiento de la industria entre las divisiones del negocio teniendo como principal ventaja indicar los flujos de efectivo, la inversión y las necesidades de la organización.

La posición relativa de participación de mercado es la razón entre la participación de una empresa en particular y la participación de la empresa mejor posicionada en la industria. Este factor tiene un punto medio que es 0,5 en el eje x. La tasa de crecimiento de ventas de la industria es el eje y ubicado verticalmente.

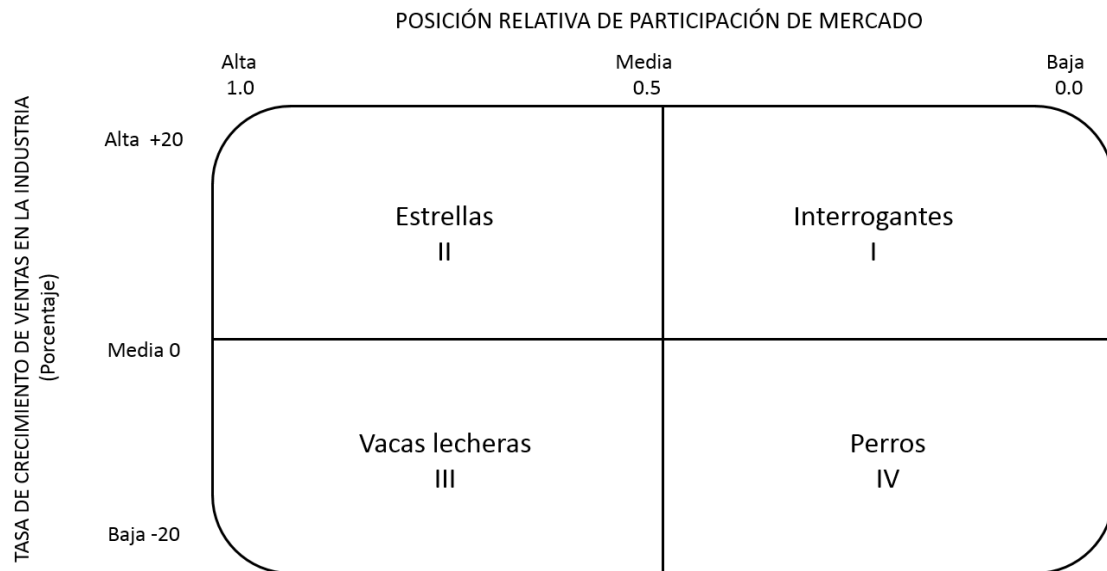
En esta matriz se determina el grado donde se encuentra la empresa en estudio en comparación con la industria, puede caer en cualquiera de estos cuatro cuadrantes:

- Interrogante: Estas empresas tienen una baja posición relativa en el mercado pero un alto crecimiento de ventas, pueden emplear estrategias intensivas o venderse.
- Estrella: Estas deben aumentar o mantener sus inversiones porque se encuentran en una situación donde tienen una alta posición relativa y coincide con una tasa de crecimiento de ventas alta.
- Vacas lecheras: Estas organizaciones se encuentran con una posición relativa alta y un crecimiento de ventas bajo en la industria, lo que significa

que deberían considerar mantener su posición o hacer una desinversión para reducir.

- Perro: Tienen una débil posición relativa de mercado y se ve una baja tasa de crecimiento de ventas en la industria, por lo tanto estas empresas deberían considerar su liquidación o reducción.

Matriz BCG



Fuente: Según Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica”.⁵³

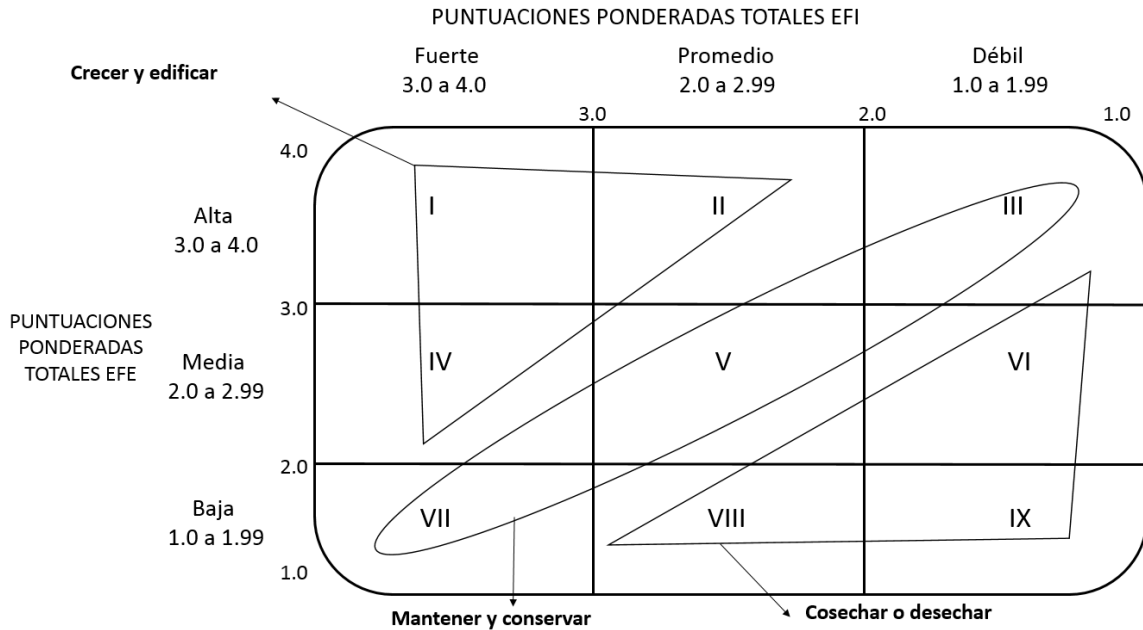
⁵³ IBID p. 231

Matriz IE

Matriz Interna – Externa se distribuye en nueve celdas donde se colocan las divisiones de una organización, tiene dos ejes en donde uno determina las puntuaciones ponderadas totales de EFI y el otro las puntuaciones ponderadas de EFE. Se divide en tres regiones importantes, si la empresa cae en las celdas I, II y IV se le recomienda crecer y edificar, si cae en los cuadrantes III, V y VII se le recomienda mantener y conservar y si caen en los cuadrantes VI, VIII y IX se les recomienda cosechar o desechar.

El tamaño de los círculos de las organizaciones en la tabla serán la representación del porcentaje de contribución de ventas y el pedazo de pastel del círculo representa la contribución que le da a los ingresos.

Matriz IE



Fuente: Según Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁵⁴

Matriz de la gran estrategia

Al igual que las matrices anteriores esta herramienta se utiliza para generar estrategias alternativas. Está compuesta por 4 cuadrantes donde se enumeran estrategias según sus beneficios que una organización debe considerar basados en dos dimensiones de evaluación, la posición competitiva y el crecimiento de mercado.

⁵⁴ IBID p. 235

En el cuadrante I las estrategias que se pueden desarrollar son siete que pueden ser estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada. El cuadrante II indica que las estrategias que se pueden desarrollar en las empresas que caen ahí son desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión o liquidación. El cuadrante III recomienda estrategias de reducción, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, desinversión y liquidación. El cuadrante IV determina estrategias de diversificación relacionada, diversificación no relacionada y empresas conjuntas.

En conjunto a las anteriores matrices entregan información necesaria para construir la MPEC a desarrollarse en la etapa de decisión.

Matriz de la gran estrategia



Fuente: Según Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁵⁵

⁵⁵ IBID p. 240

Anexo 3: Etapa de decisión

Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

Esta matriz nos ayuda a evaluar de forma objetiva las estrategias alternativas viables que se han considerado y ver qué tan atractivas son, utilizando la información de entrada de la etapa uno y de conciliación de la etapa dos, es decir todas aquellas matrices desarrolladas en cada una de las etapas. Hay que tomar en cuenta que no todas las estrategias alternativas se deben considerar en esta matriz sino que las que se sugieran en base a un juicio intuitivo que se consideren como las más relevantes a evaluar.

En esta matriz se utilizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las matrices EFI y EFE con su respectiva ponderación, después se les otorgará un número que determinará el atractivo de cada factor en cuanto a la estrategia a evaluar, estos puntajes se multiplican y después se suman para determinar el grado de atractivo total de cada estrategia. La puntuación más alta determinará la estrategia a seguir.

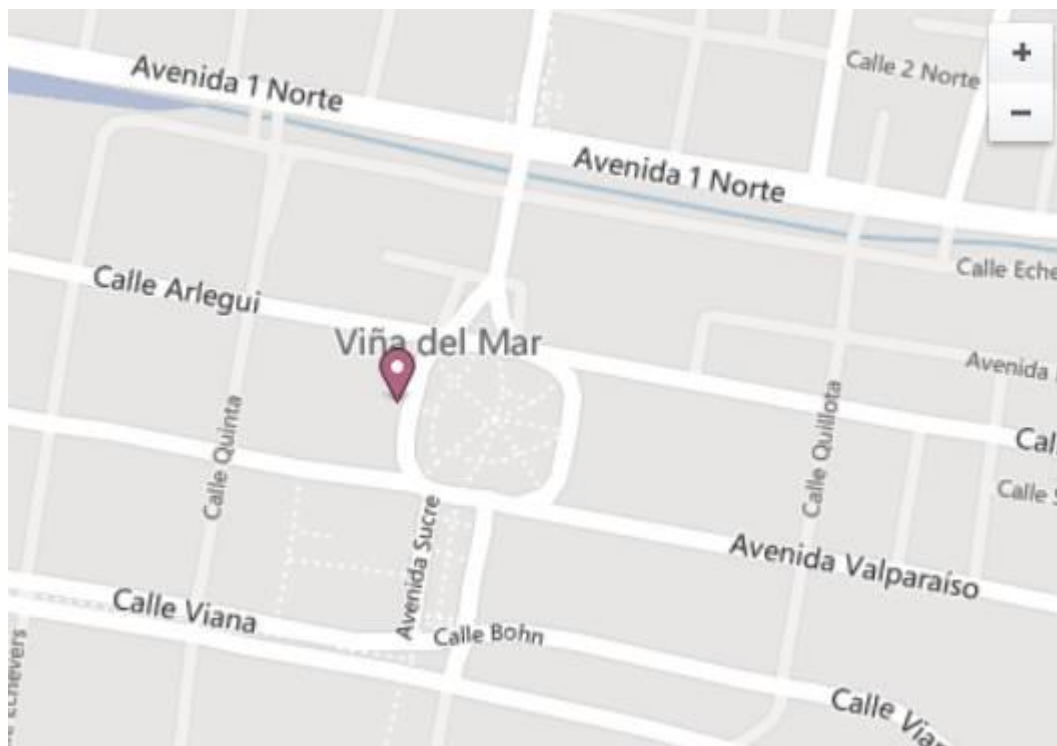
Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS				
FACTORES CLAVE	PONDERACION	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administrativos				
De marketing				
De finanzas y contabilidad				
De producción y operaciones				
De investigación y desarrollo				
Sistemas de información gerencial				

Fuente: Según Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁵⁶

⁵⁶ IBID p. 241

Anexo 4: Mapa de localización de la microempresa Importadora Maca



En galería: El Escorial, N°164, frente a Plaza de Viña del Mar.

Anexo 5: Inventario al 03 de noviembre del 2014

Artículos de deporte	
Cantidad	Producto
2	Skate grande
1	Skate mediano
4	Patines
3	Scooter Minnie
4	Scooter Power Rangers
1	Scooter Monster University
2	Bici aro 20
2	Bici aro 12
5	Arco y flecha
8	Pelota de fútbol plástico
4	Pelota de fútbol cuero
3	Tiro al blanco
4	Escudo
6	Espada
49	Total
Artículos electrónicos	
Cantidad	Producto
4	Calculadora grande
3	Calculadora pequeña
6	Computador a pila
2	Computador a baterías
2	Micrófono musical s/ accesorio
2	Micrófono musical c/ accesorio
6	Micrófono musical inalámbrico
1	Libro tipo computador
2	Órgano niño
28	Total
Artículos navideños	
Cantidad	Producto
4	Pinos grande
6	Pinos mediano
4	Pinos pequeño
6	juego de luces
24	Set pelotas Adorno
2	Guirnalda pino
6	Guirnalda
6	Gorro navideño
6	Adornos cara de pascuero
4	Pascuero con sonidos
4	Pascuero chico
72	Total

Juguetes niña	
Cantidad	Producto
8	Maquillaje grande
4	Maquillaje mediano
3	Maquillaje pequeño
4	Maquillaje individual
6	Set de hacer collar
6	Set de zapatos
6	Juego de cocina grande
4	Juego de cocina mediano
3	juego de tazas
8	Carteras grandes
6	Carteras pequeñas
6	Celular
2	Celular Minnie
2	Set pesca milagrosa
2	Muñeca tipo hada grande
3	Muñeca tipo hada pequeña
5	Bebe en caja con sonido
2	Bebe grande
1	Bebe pequeño
4	Muñeca con sonido
2	Máquina registradora
2	Máquina de helado
1	Máquina de hacer chocolate
90	Total
Juegos Jardín	
Cantidad	Producto
2	Carretillas
6	Palas
8	Total
Instrumentos musicales	
Cantidad	Producto
4	Guitarra
1	Batería grande
1	Batería mediana
6	Xilófono
6	Pandero Madera
4	Pandero plástico
6	Tambores
6	Flauta dulce
1	Flauta de goma
35	Total

Niño General	
Cantidad	Producto
14	Transformers
34	Legos
2	Robot
6	Puzzle
56	Autos a fricción
14	Auto a control remoto
8	Dinosaurio goma musical
38	Dinosaurio goma grande
6	Dinosaurio a fricción
5	Dragon Ball GT
27	Dragon Ball Z
3	Camioneta control remoto
6	Transformers Grande
2	Transformers con sonidos
4	Transformers Set
8	Bolsas de animales granja
8	Bolsa animales selva
36	Animales individuales (general)
8	Insectos de goma
8	Yoyo
6	Set de Pirata
8	Set Soldados
4	Set Herramientas
5	Set de Pesca
26	Mascaras héroes
4	Camiones didácticos
4	Power rangers en moto
5	Power rangers colección
5	Set de autos
7	Pistola balón
5	Locomotora a pilas
2	Trenes pila
1	Tren pila
4	Héroes
379	Total
Peluches y llaveros	
Cantidad	Producto
208	Peluches variedad
400	Llaveros variedad
608	Total

Artículos librería	
Cantidad	Producto
6	Lápiz color
5	Plumones
6	Ábacos
24	Libro de pintar
8	Libro stickers
48	Stickers
39	Estuches diseños Disney
6	Estuches metálico
4	Plastilina
6	Cuaderno
24	Gomas de borrar Disney
12	Sacapuntas Disney
8	Vaso de jugo Peppa
6	Vaso de jugo Frozen
4	Porta sandwich
6	Alcancía
212	Total
Artículos de bazar	
Cantidad	Producto
4	Guatero
12	Paraguas niño
8	Paragua adulto
4	Abanicos
12	Pinzas
12	Patitos
6	Encrespa pestaña
24	Hilos de coser
6	Set de aguja
12	Esmalte de uñas
4	Pestañas postizas
4	Chisperos
6	Candados
114	Total
Artículos de colección video juegos	
Cantidad	Producto
5	Mario Bros
2	Sonic
2	Sonic colección
9	Total

Juguetes colección	
Cantidad	Producto
340	Línea Héroes
18	Naves Star Wars
3	Casco Star Wars
8	Figuras actuales
3	Simpson
2	Star Wars
5	WWF
2	Meteoro
2	Robotec
3	Tunder cat
2	Alienígenas
1	Gárgolas
1	Hannibal
1	Jackson
2	Freddy krueger
3	Elvis Presley
4	Michael Jackson
30	Anime
30	Películas universal estudios
4	Power Rangers
3	Tortugas ninjas
467	Total
Juegos de playa	
Cantidad	Producto
5	Paletas
10	Baldes set
1	Baldes individual
5	Quitasol
4	Paragua tela infantil
4	Paragua tela infantil
8	Pelotas de playa
6	Flotadores de manga
4	Flotadores bebe
4	Camas flotantes
3	Flotadores picaron
6	Lentes de agua
3	Gorros de baño
4	Pistola de agua set
5	Pistola de agua y burbujas
1	Pistola de agua playa
73	Total

Juegos de salón	
Cantidad	Producto
5	Jenga
8	Ajedrez
7	Lotería de madera
2	Gran Santiago
3	Ludos y dama
4	Adivina quien
2	Lotería plástico
11	Naipe ingles
5	Naipe español
7	Naipe español
4	Carta metrópolis
74	Naipes infantiles
132	Total

Anexo 6: Balances de los años 2011, 2012 y 2013

N°	AÑO 2011 CUENTA			SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO	
		DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDA	GANANCIA
1	CAJA	\$ 105.353.397	\$ 77.950.453	\$ 27.402.944		\$ 27.402.944			
2	MERCADERIA	\$ 49.988.663	\$ 59.536.132		\$ 9.547.469	\$ 5.893.700			\$ 15.441.169
3	I.V.A.	\$ 11.311.865	\$ 11.311.865						
4	P.P.M.	\$ 1.272.780	\$ 690.440	\$ 582.340		\$ 582.340			
5	RETIROS	\$ 4.639.240	\$ 971.440	\$ 3.667.800		\$ 3.667.800			
6	INSTALACIONES	\$ 3.048	\$ 305	\$ 2.743		\$ 2.743			
7	CAPITAL		\$ 30.000		\$ 30.000		\$ 30.000		
8	FDO.REV.CAP.PROPIO		\$ 12.395.934		\$ 12.395.934		\$ 12.395.934		
9	IMPTO.POR PAGAR	\$ 319.105	\$ 1.133.894		\$ 814.789	\$ 814.789			
10	IMPOSIC.POR PAGAR	\$ 101.793	\$ 205.040		\$ 103.247	\$ 103.247			
11	UTILIDAD 2006	\$ 971.440	\$ 2.094.629		\$ 1.123.189	\$ 1.123.189			
12	UTILIDAD 2007		\$ 10.543.539		\$ 10.543.539	\$ 10.543.539			
13	UTILIDAD 2008		\$ 7.731.948		\$ 7.731.948	\$ 7.731.948			
14	UTILIDAD 2009		\$ 6.004.068		\$ 6.004.068	\$ 6.004.068			
15	UTILIDAD 2010		\$ 1.681.058		\$ 1.681.058	\$ 1.681.058			
16	SUELDOS	\$ 5.124.000		\$ 5.124.000				\$ 5.124.000	
17	A.F.P.	\$ 617.040	\$ 617.040						
18	SALUD	\$ 358.680	\$ 358.680						
19	A.F.C. TRABAJADOR	\$ 31.464	\$ 31.464						
20	A.F.C. EMPLEADOR	\$ 122.976		\$ 122.976				\$ 122.976	
21	SEG.INVA.Y SOBREV.	\$ 44.700		\$ 44.700				\$ 44.700	
22	APORTE PATRONAL	\$ 49.800		\$ 49.800				\$ 49.800	
23	ARRIENDO	\$ 10.320.000		\$ 10.320.000				\$ 10.320.000	
24	HONORARIOS	\$ 40.000		\$ 40.000				\$ 40.000	
25	GASTOS COMUNES	\$ 232.487		\$ 232.487				\$ 232.487	
26	C.MONETARIA	\$ 2.461.500	\$ 76.354	\$ 2.385.146				\$ 2.385.146	
27	DEPRECIACION	\$ 305		\$ 305				\$ 305	
	SUMAS	\$ 193.364.283	\$ 193.364.283	\$ 49.975.241	\$ 49.975.241	\$ 37.549.527	\$ 40.427.772	\$ 18.319.414	\$ 15.441.169
	PERDIDA 2011					\$ 2.878.245			\$ 2.878.245
	TOTALES	\$ 193.364.283	\$ 193.364.283	\$ 49.975.241	\$ 49.975.241	\$ 40.427.772	\$ 40.427.772	\$ 18.319.414	\$ 18.319.414

Nº	AÑO 2012 CUENTA	SALDOS				INVENTARIO		RESULTADO	
		DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDA	GANANCIA
1	CAJA	\$ 112.809.507	\$ 85.083.783	\$ 27.725.724		\$ 27.725.724			
2	MERCADERIA	\$ 55.049.516	\$ 71.767.916		\$ 16.718.400	\$ 3.786.710			\$ 20.505.110
3	I.V.A.	\$ 13.635.904	\$ 13.635.904						
4	P.P.M.	\$ 1.304.220	\$ 582.340	\$ 721.880		\$ 721.880			
5	RETIROS	\$ 8.506.200	\$ 3.667.800	\$ 4.838.400		\$ 4.838.400			
6	INSTALACIONES	\$ 2.743	\$ 2.743						
7	PERDIDA 2011	\$ 2.878.245	\$ 2.878.245						
8	CAPITAL		\$ 30.000		\$ 30.000		\$ 30.000		
9	F.REV.CAP.PROPIO		\$ 13.088.172		\$ 13.088.172		\$ 13.088.172		
10	IMPTO.POR PAGAR	\$ 814.789	\$ 1.896.655		\$ 1.081.866		\$ 1.081.866		
11	IMPOSIC.POR PAGAR	\$ 103.247	\$ 208.499		\$ 105.252		\$ 105.252		
12	UTILIDAD 2006	\$ 1.123.189	\$ 1.123.189						
13	UTILIDAD 2007	\$ 5.422.856	\$ 10.651.073		\$ 5.228.217		\$ 5.228.217		
14	UTILIDAD 2008		\$ 7.894.319		\$ 7.894.319		\$ 7.894.319		
15	UTILIDAD 2009		\$ 6.130.153		\$ 6.130.153		\$ 6.130.153		
16	UTILIDAD 2010		\$ 1.716.360		\$ 1.716.360		\$ 1.716.360		
17	MULTAS	\$ 582.340		\$ 582.340				\$ 582.340	
18	HONORARIOS	\$ 50.000		\$ 50.000				\$ 50.000	
19	ARRIENDO	\$ 11.236.392		\$ 11.236.392				\$ 11.236.392	
20	SUELDOS	\$ 5.250.000		\$ 5.250.000				\$ 5.250.000	
21	ASIGNACION FAMILIAR	\$ 141.216	\$ 141.216						
22	A.F.P.	\$ 670.663	\$ 670.663						
23	SALUD	\$ 365.166	\$ 365.166						
24	A.F.C. TRABAJADOR	\$ 32.200	\$ 32.200						
25	A.F.C. EMPLEADOR	\$ 125.988		\$ 125.988				\$ 125.988	
26	APORTE PATRONAL	\$ 50.267		\$ 50.267				\$ 50.267	
27	SEG.INV. Y SOBREV.	\$ 3.725		\$ 3.725				\$ 3.725	
28	GASTOS COMUNES	\$ 327.097		\$ 327.097				\$ 327.097	
29	CORRECC. MONETARIA	\$ 1.123.530	\$ 42.604	\$ 1.080.926				\$ 1.080.926	
	SUMAS	\$ 221.609.000	\$ 221.609.000	\$ 51.992.739	\$ 51.992.739	\$ 37.072.714	\$ 35.274.339	\$ 18.706.735	\$ 20.505.110
	UTILIDAD 2012						\$ 1.798.375	\$ 1.798.375	
	TOTALES	\$ 221.609.000	\$ 221.609.000	\$ 51.992.739	\$ 51.992.739	\$ 37.072.714	\$ 37.072.714	\$ 20.505.110	\$ 20.505.110

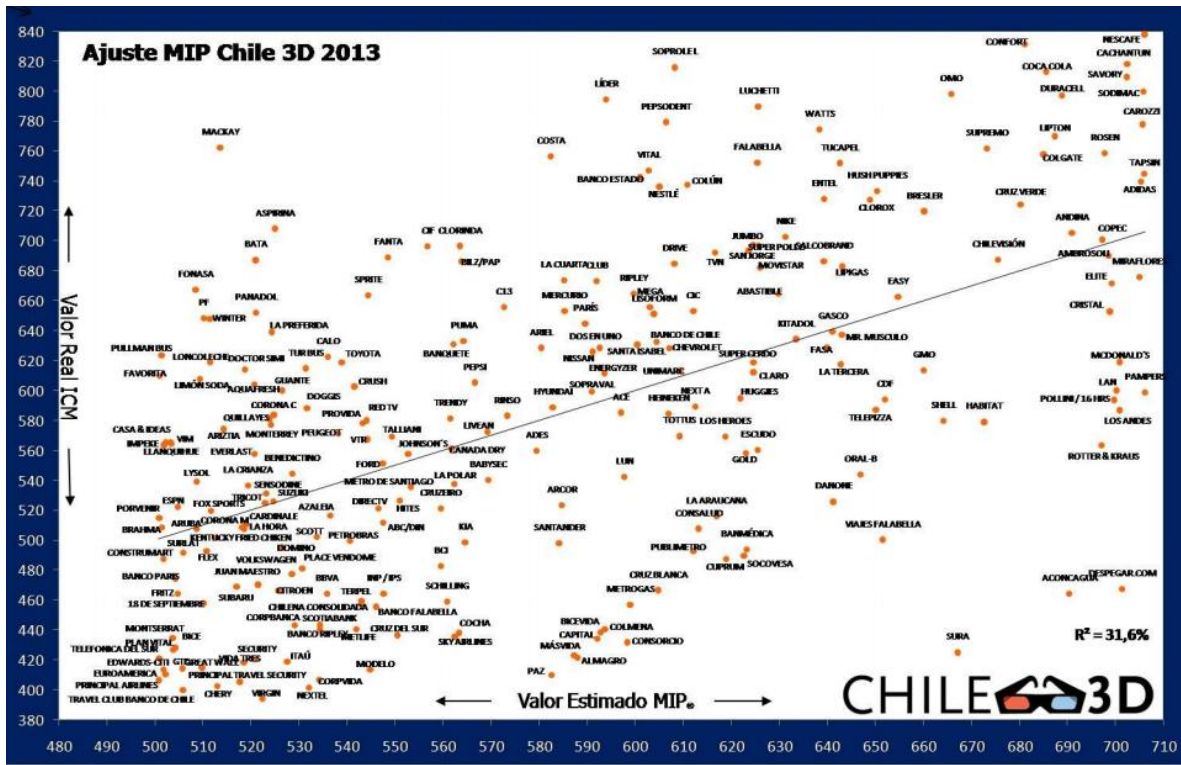
Nº	AÑO 2013 CUENTA	SALDOS				INVENTARIO		RESULTADO	
		DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDA	GANANCIA
1	CAJA	\$ 106.456.475	\$ 78.189.903	\$ 28.266.572		\$ 28.266.572			
2	MERCADERIA	\$ 49.586.678	\$ 66.160.295		\$ 16.573.617	\$ 4.120.800			\$ 20.694.417
3	I.V.A.	\$ 12.570.456	\$ 12.570.456						
4	P.P.M.	\$ 1.391.665	\$ 721.880	\$ 669.785		\$ 669.785			
5	RETIROS	\$ 9.709.200	\$ 4.838.400	\$ 4.870.800		\$ 4.870.800			
6	CAPITAL		\$ 30.000		\$ 30.000		\$ 30.000		
7	F.REV.CAP.PROPIO		\$ 13.833.305		\$ 13.833.305		\$ 13.833.305		
8	IMPTO.POR PAGAR	\$ 1.081.866	\$ 1.948.763		\$ 866.897		\$ 866.897		
9	UTILIDAD 2007	\$ 4.838.400	\$ 5.237.573		\$ 399.173		\$ 399.173		
10	UTILIDAD 2008		\$ 8.083.783		\$ 8.083.783		\$ 8.083.783		
11	UTILIDAD 2009		\$ 6.277.277		\$ 6.277.277		\$ 6.277.277		
12	UTILIDAD 2010		\$ 1.757.553		\$ 1.757.553		\$ 1.757.553		
13	UTILIDAD 2012		\$ 1.841.536		\$ 1.841.536		\$ 1.841.536		
14	SUELDOS	\$ 2.401.000		\$ 2.401.000				\$ 2.401.000	
15	A.F.P.	\$ 303.975	\$ 303.975						
16	SALUD	\$ 168.070	\$ 168.070						
17	A.F.C. TRABAJADOR	\$ 15.216	\$ 15.216						
18	A.F.C. EMPLEADOR	\$ 57.600		\$ 57.600				\$ 57.600	
19	APORTE PATRONAL	\$ 23.128		\$ 23.128				\$ 23.128	
20	IMPOSIC. POR PAGAR	\$ 105.252	\$ 154.062		\$ 48.810		\$ 48.810		
21	MULTAS	\$ 721.880		\$ 721.880				\$ 721.880	
22	GASTOS COMUNES	\$ 204.746		\$ 204.746				\$ 204.746	
23	ARRIENDO	\$ 11.400.000		\$ 11.400.000				\$ 11.400.000	
24	CORRECC. MONETARIA	\$ 1.175.431	\$ 78.991	\$ 1.096.440				\$ 1.096.440	
25									
26									
27									
28									
29									
	SUMAS	\$ 202.211.038	\$ 202.211.038	\$ 49.711.951	\$ 49.711.951	\$ 37.927.957	\$ 33.138.334	\$ 15.904.794	\$ 20.694.417
	UTILIDAD 2013						\$ 4.789.623	\$ 4.789.623	
	TOTALES	\$ 202.211.038	\$ 202.211.038	\$ 49.711.951	\$ 49.711.951	\$ 37.927.957	\$ 37.927.957	\$ 20.694.417	\$ 20.694.417

Anexo 7: Perfil de atractivo de la industria: Importadora Maca, análisis del medio externo a nivel de negocios.

Análisis de la industria de los juguetes		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Barreras a la entrada	Economías de escala	Pequeña	f	c			Grande
	Diferenciación de producto	Escasa		f c			Grande
	Identificación de marca	Baja	f c				Elevada
	Costo de cambio del usuario	Bajo		f c			Elevado
	Acceso a canales de distribución	Amplio		f c			Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos		c		f	Elevados
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio		f c			Restringido (patentada)
	Acceso a materias primas	Amplio			f c		Restringido
	Protección del gobierno	inexistente		c		f	Elevada
	Efecto de la experiencia	Sin importancia		c		f	Muy importante
Barreras a la salida	Especialización de activos	Elevada		c f			Baja
	Costo fijo de salida	Elevado		c		f	Bajo
	Interrelación estratégica	Elevada			c f		Baja
	Barreras emocionales	Elevadas	f	c			Bajas
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas			f c		Bajas
Rivalidad entre competidores	Numero de competidores igualmente equilibrados	Grande				f c	Pequeño
	Crecimiento de la industria relativo a la industria de los juguetes	Lento				f c	Rapido
	Costo fijo de almacenaje	Elevado		f c			Bajo
	Características del producto	Generico			f c		Producto unico
	Incrementos de capacidad	Pequeños		f c			Grandes
	Diversidad de competidores	Elevada		f c			Baja
	Compromisos estratégicos	Grandes				f c	Bajos

Analisis de la industria de los juguetes		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Poder de los compradores	Cantidad de compradores importantes	Pocos			cf	Muchos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos	f	c		Pocos
	Costo de cambio del comprador	Bajos	f	c		Altos
	Amenaza de los compradores de integracion hacia atrás	Elevada				fc
	Amenaza de integracion hacia adelante	Baja				fc
	Contribucion a la calidad o a servicios de productos de compradores	Grande			f	c
	Contribucion de la industria al costo total de los compradores	Fraccion grande			cf	Fraccion pequeña
	Rentabilidad de los compradores	Baja		cf		Elevada
poder de los proveedores	Cantidad proveedores importantes	Pocos		cf		Muchos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja	f	c		Elevada
	Diferenciacion o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		cf		Bajo
	Amenaza de proveedores de integracion hacia adelante	Elevada		cf		Bajas
	Amenaza de la industria de integracion hacia atrás	Baja			f	c
	Contribucion de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	cf			Pequeña
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fraccion grande			cf	Fraccion pequeña
	Importancia de la industria para rentabilidad de proveedores	Pequeña		cf		Grande
Disponibilidad de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		fc		Pequeña
	Costo de cambio del usuario	Bajos		f		Elevados
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		fc		Baja
	Precio-valor de sustitutos	Elevado		fc		Bajo
Acciones de gobierno	Proteccion a la industria	Desfavorable		fc		Favorable
	Regulacion de la industria	Desfavorable		f		Favorable
	Consistencia de politicas	Baja			cf	Elevadas
	Movimiento de capital entre paises	Restringido				cf
	Tarifas aduaneras	Restringidas			cf	Sin restriccion
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido				cf
	Propiedad extranjera	Limitada			cf	Ilimitada
	Ayuda a competidores	Substancial		cf		Ninguna

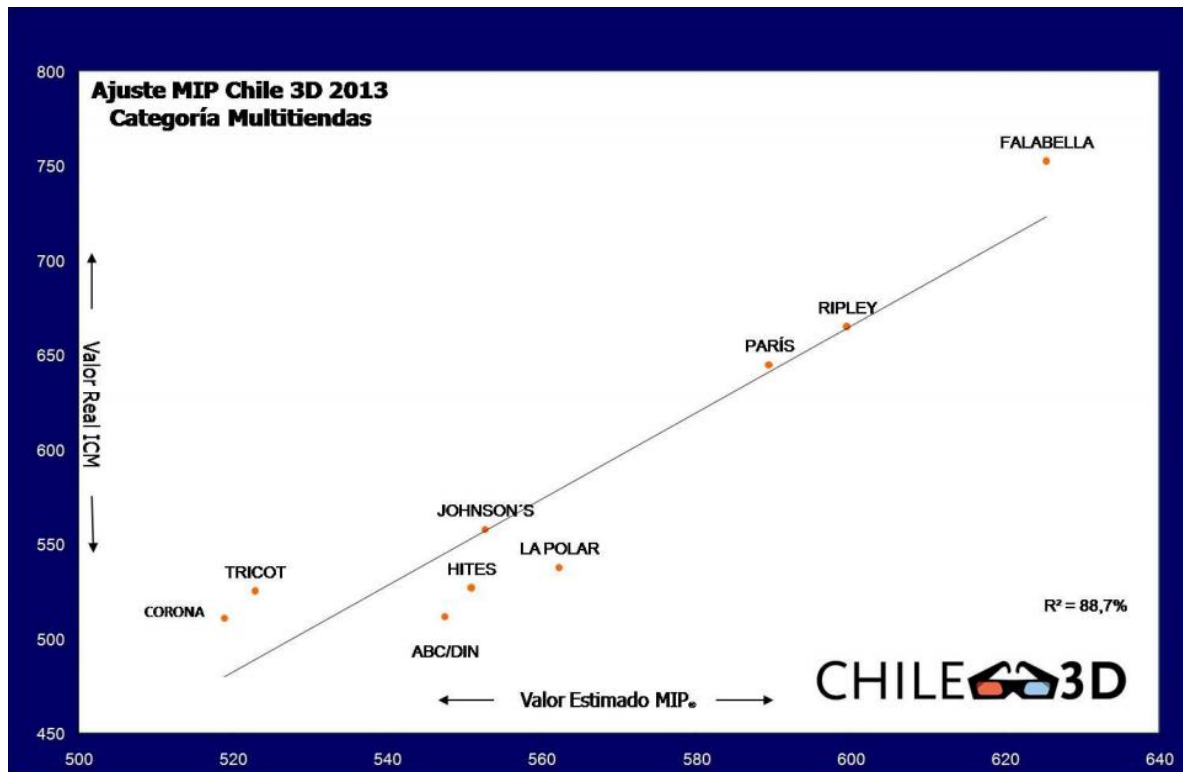
Anexo 8: Ajuste del Modelo de Inversión Publicitaria Chile 3D 2013



Fuente: Chile 3D, marcas y estilos de vida de los chilenos. Estudio de Adimark GFK.⁵⁷

⁵⁷ GFK ADIMARK. Chile 3D marcas y estilos de vida de los chilenos. [En línea] <http://www.chile3d.cl/Brochure_Chile3D_2014_VF.PDF> [consulta 26 noviembre 2014]

Anexo 9: Ajuste del Modelo de Inversión Publicitaria Chile 3D 2013, Categoría
Multitiendas



Fuente: Chile 3D, marcas y estilos de vida de los chilenos. Estudio de Adimark GFK.⁵⁸

⁵⁸ IBID

Anexo 10: Fórmulas para análisis financiero

Razones de liquides:

Liquidez corriente: $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$

Liquidez acida: $\frac{\text{Activos} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$

Razones de endeudamiento:

Endeudamiento de Largo Plazo: $\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$

Endeudamiento total: $\frac{\text{Pasivos circulantes} + \text{Deuda a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$

Razón de rentabilidad:

Margen de venta: $\frac{\text{Ingresos por venta} - \text{gastos operacionales}}{\text{Ingresos por venta}}$

Razones de rotación:

Rotación de activos totales: $\frac{\text{Ingresos por venta}}{\text{Activos totales}}$

Margen de ganancia de operación: $\frac{\text{Ingreso antes de intereses e impuesto}}{\text{Ventas}}$

Fórmulas en base al libro de Harnoldo Hax y Nicolás Majluf.⁵⁹

⁵⁹ HAX, Arnaldo y MAJLUF, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. Dolmen. 95-97-99 p. ISBN 956-201-162-3

Anexo 11: Comparación de todas las razones financieras a lo largo de los tres años analizados

Razones financieras	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Razones de liquidez.			
Liquidez corriente.	36,9	27,2	36,1
Razones de endeudamiento.			
Endeudamiento total.	0,023	0,035	0,028
Razones de rentabilidad.			
Margen de venta.	74%	78%	80%
Razones de rotación.			
Rotación de activos totales.	2,09	2,65	2,38
Margen de ganancia de operación.	-0,048	0,096	0,105

Fuente: Cuadro resumen de elaboración del equipo de trabajo en base a las razones financieras.

Anexo 12: Principales Oportunidades y Amenazas

Principales Oportunidades

1. Crecimiento de la industria de un 7,2% con respecto al 2013.
2. 40% de penetración de internet de banda ancha en Chile.
3. Chile se encuentra en segundo lugar (26%) en cuanto a "Xtreme Shoppers".
4. 493 nuevos estacionamientos en el plan de Viña del Mar.
5. Bajo poder de negociación de compradores.
6. Ubicación cercana de colegios.⁶⁰

Principales Amenazas

1. Acceso de compra directa de productor de marca por parte de la competencia.
2. Aumento de ventas vía online de la competencia.
3. Alta intensidad de rivalidad y competencia agresiva.
4. Competidores con licencias de productos.
5. Identificación de marca de primer nivel por parte de la competencia.
6. Aumento de compra del producto sustituto.
7. Desaceleración en la economía.
8. Bajas barreras de entrada y salida.
9. Alto poder de negociación de proveedores.
10. Nulo grado de diferenciación de producto.
11. Alto stock por parte de la competencia.

⁶⁰ Ver anexo 13

Anexo 13: Ubicación cercana de colegios

Listado de colegios más cercanos ubicados en las cercanías de Viña del Mar.

Colegio Árabe.

Dirección: Av. Los Castaños N° 351.

Colegio Franco – Ingles.

Dirección: Uno Oriente N° 118.

Colegio San Rafael.

Dirección: Álvarez N° 2496.

Liceo de Niñas de Viña del Mar.

Dirección: Dos Norte N° 753.

Colegio Saint Peter´s.

Dirección: Av. Libertad N° 575.

Colegio SSCC Monjas Francesas Viña del Mar.

Dirección: Álvarez N° 262.

Colegio Winterhill.

Dirección: Pasaje Andwanter N° 32.

Colegio Panamerican College.

Dirección: Uno norte N° 2065.

Anexo 14: Cadena de valor

	Presencia tradicional en centro de Viña del Mar				
Infraestructura de la firma					
Manejo de recursos humanos				<ul style="list-style-type: none"> Atrae a jóvenes proactivos. Un puesto de por vida. 	
Desarrollo de tecnología				<ul style="list-style-type: none"> Sistema Transbank. 	
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> Constante actualización de inventario. Fieles Proveedores. 			<ul style="list-style-type: none"> Dominio de página web. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Bodega en la misma empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Empaque de productos para regalo durante todo el año. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada cliente se lleva su compra, exceptuando compras superior a 50 artículos. 	<ul style="list-style-type: none"> Débil publicidad en Fan page y pagina web. Venta directa. Venta ha pedido a empresas e instituciones Servicio de ventas de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso y Respeto de garantía de productos.
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y ventas	Servicio

Fuente: Harnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro "Gestión de empresa con una visión estratégica".⁶¹

Anexo 15: Proveedores fieles.

⁶¹ HAX, Arnaldo y MAJLUF, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. Dolmen. 108 p. ISBN 956-201-162-3

- Comercial directo chile Ltda.
- María del Carmen Jara importadora.
- Mauricio Esteban Parra Marín importadora.
- Comercial Aliaga y hermanos.
- Inversiones Jon Borj.
- Sociedad importadora avalancha Ltda.
- Importadora y exportadora Semilla Ltda.
- Importadora y exportadora Betania Ltda.
- Importadora y exportadora comercial Olguita.
- Importadora y distribuidora Bison Ltda.
- Importadora y exportadora Shalini.
- Importadora y exportadora Hitos Ltda.
- Importadora W S.A.
- Importadora Asadi Ltda.
- Distribuidora y comercializadora Kayma.
- Comercial América Ltda.
- Comercializadora Estico Ltda.
- Dimengo y S.A.
- Cesar Andrés Camus Lavea.
- Carlos Armando Soarzo.
- Raquel Eliza Soto.

Fuente: Información entregada por el gerente de Importadora Maca.

Anexo 16: Encuesta a clientes y su análisis.

Preguntas de encuesta realizada a clientes de Importadora Maca

1. ¿Usted visita frecuentemente el local?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Cómo ha sido el servicio de atención al cliente?
 - a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Malo

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce la tienda?
 - a) Menos de 5 años
 - b) Más de 5 años
 - c) Más de 10 años
 - d) Más de 15 años

4. ¿Sabe cómo se llama esta tienda?
 - a) No
 - b) Si, Nombre:

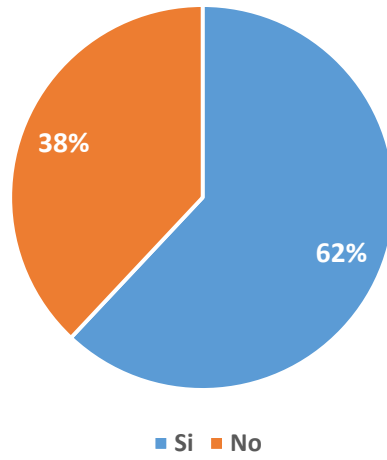
5. ¿Volvería a comprar a la tienda?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿Conoce el Fan page o página de internet de la tienda?
 - a) Si
 - b) No

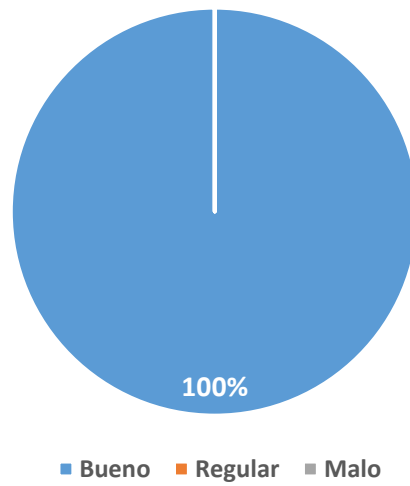
7. ¿Compraría juguetes por internet de éste local?
 - a) Si
 - b) No

Resultados de la encuesta realizada a clientes de la Importadora:

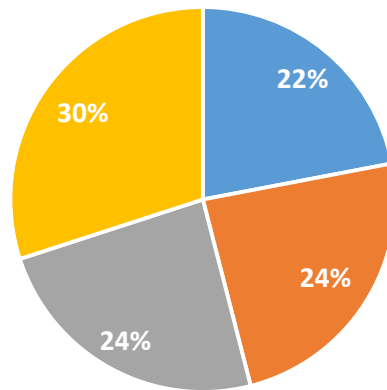
1. ¿Usted visita frecuentemente el local?



2. ¿Cómo ha sido el servicio de atención al cliente?

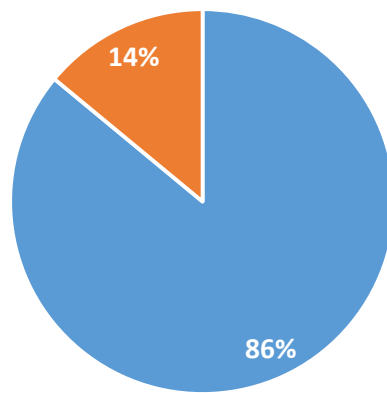


3. ¿Hace cuánto tiempo conoce la tienda?



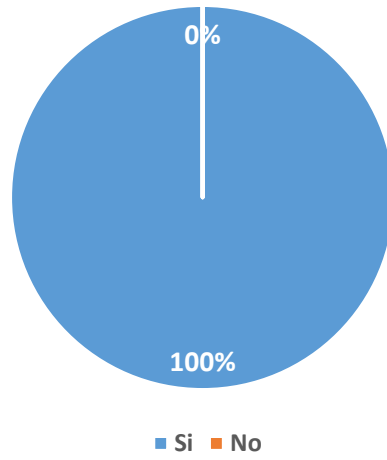
■ Menos de 5 años ■ Más de 5 años ■ Más de 10 años ■ Más de 15 años

4. ¿Sabe cómo se llama esta tienda?

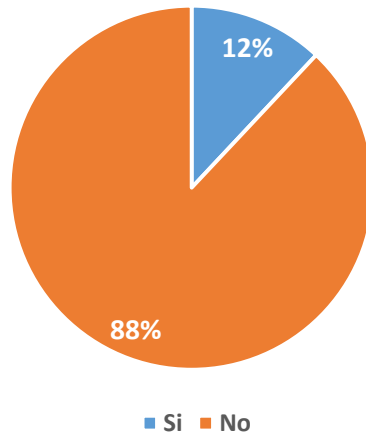


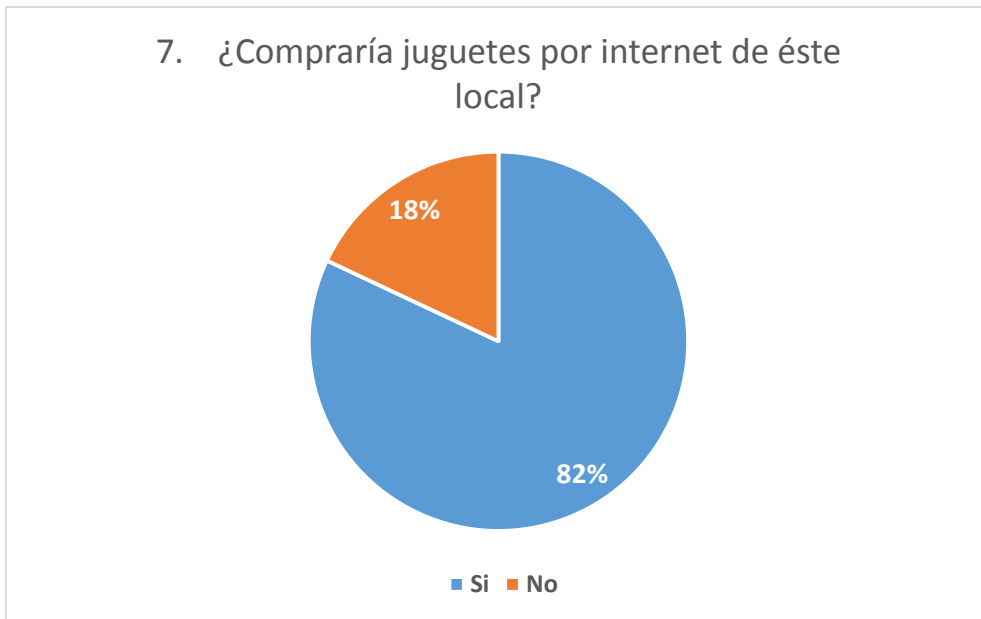
■ No ■ Si

5. ¿Volvería a comprar a la tienda?



6. ¿Conoce el fan page de la tienda? (página de Facebook)





Análisis de la información:

Pregunta número uno: El 62% de las personas entrevistadas visita frecuentemente el local. Por lo tanto se puede interpretar como que son posibles clientes fieles.

Pregunta número dos: El 100% de las personas ha considerado que el servicio al cliente ha sido bueno, esto ratifica el buen trato al cliente y a sus necesidades.

Pregunta número tres: El 30% de las personas entrevistadas conoce la tienda hace más de 15 años, el 24% conoce la tienda hace más de 5 años, el 24% conoce la tienda hace más de 10 años y el 22% menos de 5 años. Esta información indica que solo el 30% sabe que la tienda está hace más de 15 años, se puede destacar que ellos podrían ser clientes fieles.

Pregunta número cuatro: El 86% de las personas entrevistadas reconoce no saber el nombre de la importadora y el resto cree saberlo. De esta pregunta se puede rescatar que ninguna persona sabe en realidad el nombre, puesto que de las personas que decían saber, indicaron nombres erróneos, como “MACA” y “JUGUETERIA MACA”. Lo cual indica el bajo posicionamiento de marca que tiene la juguetería o un nombre que no puede ser recordado porque no coincide con el rubro.

Pregunta número cinco: El 100% de las personas entrevistadas afirmó que volvería a comprar en este local, esto se puede interpretar como que las personas han quedado conforme con sus compras.

Pregunta número seis: El 88% de las personas no conoce la Fan page de la importadora. Por lo tanto es necesario invertir en publicidad para posicionar la Fan page.

Pregunta número siete: El 82% de las personas entrevistadas compraría en un futuro juguetes de este local por internet. Esta respuesta potencia la necesidad de una página web que de la opción de compra de juguetes.

Anexo 17: Lista de clientes fieles.

- Diego: Kinesiólogo que vive en Viña del Mar, más de 5 años comprando para sus hijos.
- Hermana de Diego: Más de 5 años comprando juguetes para sus sobrinos y nietos.
- Marta: Cliente de forestal viene con Nicolás desde hace 5 años.
- Juan Pablo: Oficinista trabaja Concón y es coleccionista.
- Victoria Duque: Cliente de Viña del Mar.
- Soledad: Mujer que compra para su hijo Nicolás, cliente frecuente de Viña del Mar.
- Claudia Díaz: Clienta que trabaja en el centro de Viña del Mar.
- Karin Castro: Clienta de Gómez Carreño, viene desde niña y ahora le compra a sus hijos.
- Digna Vilches: Clienta antigua, compro para sus hijos y ahora para sus nietos.
- María Palacios: Clienta antigua que compra para su hija.
- Yeni Zamora: Clienta de Miraflores que compra hace 5 años.
- José Lemus: Cliente que vive en Valparaíso y es coleccionista.
- Gladis: Clienta de Limache.
- Carola Saldívar: Trabajó en la Importadora y se convirtió en clienta.
- Eugenia: Clienta del centro de Viña del Mar.

Análisis de la información: Son quince nombres que se destacan de los clientes fieles de Importadora Maca, pero hay más personas que compran constantemente durante gran parte de la trayectoria del local. La información se extrajo de consultas a la jefa de local y a trabajadoras, por eso la información no es completa de cada cliente. Esto ratifica la falta de algún mecanismo de base de datos donde se pueda encontrar características de los clientes que han perdurado en el tiempo para poder hacer uso de esa información como estrategias.

Anexo 18: Evaluación de la situación competitiva de Importadora Maca en comparación con el grupo estratégico.

	Posición en relación al grupo estratégico	Gran Debilidad	Leve Debilidad	Equilibrados	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
Marketing	Localización y número de oficinas de venta	c	f			
	Localización y numero de bodegas	c	f			
	Participación en el mercado	cf				
	Recursos humanos			cf		
	Sistema de distribución	c	f			
	Investigación de mercado	c	f			
	Cuentas claves	cf				
	Competitividad en precios			cf		
	Amplitud de línea de producción					cf
	Lealtad de marca	c			f	
	Productividad de la fuerza de ventas			cf		
	Imagen del negocio		c			f
Ingeniería e I&D	Facilidades de I&D		cf			
	Recursos humanos			cf		
	Desarrollo de nuevos productos				c	f
	inversión en I&D	c	f			
	Patentes	c	f			
Gestión	Localización de oficinas centrales corporativas				cf	
	Competencias de gestión	c			f	
	Sistemas de planificación y control	c			f	
	Sistema de recompensas	c			f	
	Delegación de autoridad			cf		
	Naturaleza de cultura organizacional y valores			cf		
	Imagen corporativa		c		f	
	Calidad de personal corporativo			cf		
	Capacidad para negociar con el medio		c		f	
	Fortaleza financiera					cf

Fuente: Hax Arnoldo y Majluf Nicolás en su libro “Gestión de empresas con una visión estratégica”.

Anexo 19: Principales Fortalezas y Debilidades

Principales Fortalezas

1. Uso y respeto de garantía de productos.
2. Constante actualización de inventario.
3. Servicio de ventas de calidad.
4. Fidelidad de proveedores.
5. Fidelidad de clientes.
6. Atrae a trabajadores jóvenes proactivos.
7. Bajo riesgo financiero.

Principales Debilidades

1. Deficiente infraestructura.
2. Publicidad débil.
3. Falta de canal online de ventas.
4. Existe una alta rotación de personal.
5. Inexistente tecnología para base de datos de clientes, ventas, compras y control de inventario.
6. Alto costo de oportunidad por la liquidez corriente.
7. Alto costo en arriendo de local comercial.

Anexo 20: Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades			
- Crecimiento de la industria de un 7,2% con respecto al 2013.	0,12	3	0,36
- 40% de penetración de internet de banda ancha en Chile.	0,09	2	0,18
- Chile ocupa el segundo lugar (26%) en cuanto a "Xtreme Shoppers".	0,09	1	0,09
- 493 nuevos estacionamientos en el plan de Viña del Mar.	0,02	2	0,04
- Bajo poder de negociación de compradores.	0,04	3	0,12
- Ubicación cercana de colegios.	0,02	1	0,02
Amenazas			
- Acceso de compra directa de productos de marca por parte de la competencia.	0,05	1	0,05
- Aumento de ventas vía online de la competencia.	0,1	1	0,1
- Alta intensidad de rivalidad y competencia agresiva.	0,1	1	0,1
- Competidores con licencias de productos.	0,06	1	0,06
- Identificación de macar de primer nivel por parte de la competencia.	0,08	2	0,16
- Aumento de compra del producto sustituto.	0,03	2	0,06
- Desaceleración en la economía.	0,05	3	0,15
- Bajas barreras de entrada y salida.	0,05	2	0,1
- Alto poder de negociación de proveedores.	0,04	2	0,08
- Nulo grado de diferenciación de producto.	0,02	4	0,08
- Alto stock por parte de la competencia.	0,04	2	0,08
Total	1		1,83

Fuente: Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁶²

⁶² DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson educación, 2008. 111 p. ISBN 978-970-26-1189-9

Anexo 21: Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas			
- Uso y respeto de garantía de productos.	0,05	4	0,2
- Constante actualización de inventario, logrando ser la empresa con el mayor surtido en Viña del Mar.	0,12	4	0,48
- Servicio de ventas de calidad.	0,07	3	0,21
- Fidelidad de proveedores.	0,05	4	0,2
- Fidelidad de clientes.	0,05	3	0,15
Atrae a trabajadores jóvenes proactivos.	0,02	3	0,06
- Bajo riesgo financiero.	0,04	3	0,12
Debilidades			
- Deficiente infraestructura.	0,04	1	0,04
- Publicidad débil.	0,17	1	0,17
- Falta de canal online de ventas.	0,14	1	0,14
- Existe una alta rotación de personal.	0,02	2	0,04
- Inexistente tecnología para base de datos de clientes, ventas, compras y control de inventario.	0,14	1	0,14
- Alto costo de oportunidad por la liquidez corriente.	0,02	2	0,04
- Alto costo en arriendo de local comercial.	0,07	2	0,14
Total	1		2,13

Fuente: Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica”.⁶³

⁶³ IBID p.159

Anexo 22: Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	Grupo estratégico 1		Grupo estratégico 2		Grupo estratégico 3	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	0,18	4	0,72	3	0,54	1	0,18
Servicio al cliente	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Participación de mercado	0,11	4	0,44	3	0,33	1	0,11
Comercio electrónico	0,18	4	0,72	3	0,54	1	0,18
Variedad de productos	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Tecnología para la gestión	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08
Identificación de marca	0,13	4	0,52	3	0,39	1	0,13
Patentes de marcas	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Total	1		3,46		3,18		1,59

Fuente: Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁶⁴

⁶⁴ IBID p. 112

Anexo 23: Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)

	<p>FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso y respeto de garantía de productos. 2. Constante actualización de inventario. 3. Servicio de ventas de calidad. 4. Fidelidad de proveedores. 5. Fidelidad de clientes. 6. Atrae a trabajadores jóvenes proactivos. 7. Bajo riesgo financiero. 	<p>DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente infraestructura. 2. Publicidad débil. 3. Falta de canal online de ventas. 4. Existe una alta rotación de personal. 5. Inexistente tecnología para base de datos de clientes, ventas, compras y control de inventario. 6. Alto costo de oportunidad por la liquidez corriente. 7. Alto costo en arriendo de local comercial.
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la industria de un 7,2% con respecto al 2013. 2. 40% de penetración de internet de banda ancha en Chile. 3. Chile ocupa el segundo lugar (26%) en cuanto a "Xtreme Shoppers". 4. 493 nuevos estacionamientos en el plan de Viña del Mar. 5. Bajo poder de negociación de compradores. 6. Ubicación cercana de colegios. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar programa de fidelización al nuevo cliente para la creciente industria (F5, O1). 2. Mostrar a través de una revista online las tendencias en juguetes y el inventario actualizado (F2, O2, O3). 3. Poner a disposición canal online y físico para la entrega de reclamos, felicitaciones y sugerencias (F1, F3, F4, F5, O1, O2, O3). 4. Hacer catálogos con productos disponibles para ventas a colegios cercanos (F2, O6). 5. Hacer ventas con descuentos preferenciales a clientes fieles (F3, F5, O5). 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar fondos internos de liquidez para Crear un canal de compra online (D3, D6, O2, O3). 2. Hacer campañas de publicidad en los alrededores de la tienda (D2, D6, O4, O6). 3. Mejorar la infraestructura (D1, D6, O1). 4. Adquisición de tecnologías para la gestión (D5, O2, O3). 5. Hacer un convenio con estacionamientos nuevos con descuentos para la tienda (D2, O4). 6. Compra de local comercial (D7, O1).
<p>AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso de compra directa de productos de marca por parte de la competencia. 2. Aumento de ventas vía online de la competencia. 3. Alta intensidad de rivalidad y competencia agresiva. 4. Competidores con licencias de productos. 5. Identificación de marca de primer nivel por parte de la competencia. 6. Aumento de compra del producto sustituto. 7. Desaceleración en la economía. 8. Bajas barreras de entrada y salida. 9. Alto poder de negociación de proveedores. 10. Nulo grado de diferenciación de producto. 11. Alto stock por parte de la competencia. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar variedad del inventario y respeto por las garantías de los productos (F1, F2, A3). 2. Crear alianzas con grupo estratégico para compra de patentes o productos de marca (F7, A1, A3, A4). 3. Hacer promociones atractivas de packs de juguetes para el comprador en los días que menos se vende (F1, F2, F6, A3, A7). 4. Ampliar los productos de menor costo para momentos donde la economía está en desaceleración (F2, F7, A3, A7). 5. Potenciar el servicio de calidad para diferenciarse de la competencia (F3, A10). 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear fuertes campañas publicitarias (D2, D6, A5). 2. Mejorar página web y dar acceso a compra online (D2, D3, D6, A2, A3, A5). 3. Creación de base de datos de fácil uso (D5, D6, A7). 4. Campaña de reciclar juguetes por un descuento en la próxima compra (D2, A5, A6, A7, A10).

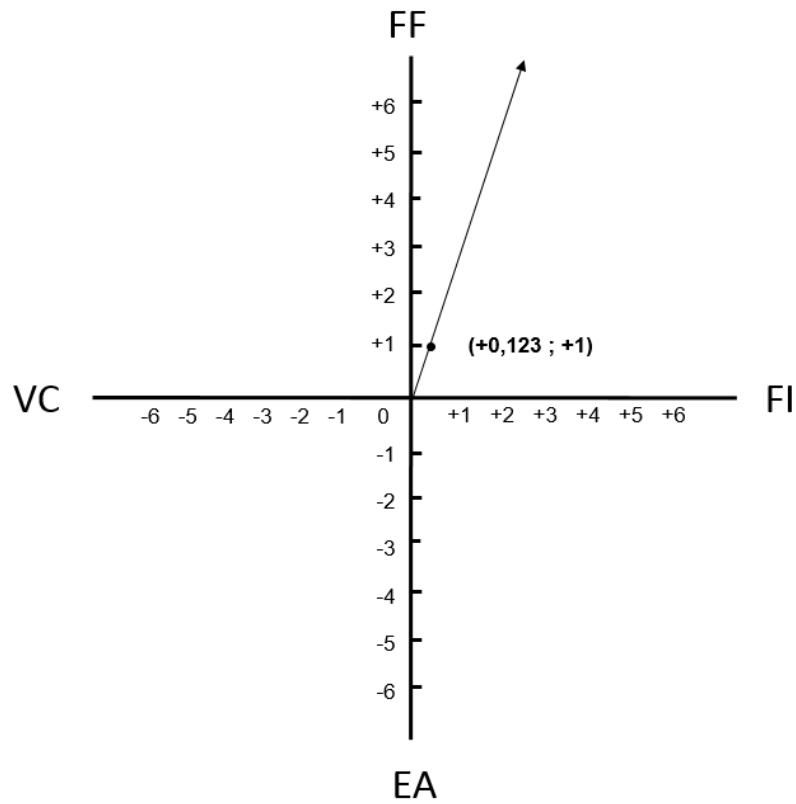
Anexo 24: Matriz SPACE

FORTALEZA FINANCIERA	PUNTUACIONES
Bajo riesgo financiero.	5
Capacidad para invertir.	4
Alto costo fijo de arriendo.	2
	<hr/>
	11
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
Crecimiento de la industria de un 7,2% con respecto al 2013.	3
40% de penetración de internet de banda ancha en Chile.	6
Bajo poder de negociación de los compradores.	5
Competidores con licencia de productos.	5
Nulo grado de diferenciación de producto.	2
	<hr/>
	21
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Desaceleración en la economía.	-2
Bajas barreras de entrada y salida.	-5
Alto poder de negociación de proveedores.	-4
Chile ocupa el segundo lugar (26%) en cuanto a "Xtreme Shoppers".	-1
Periodos marcados de venta.	-1
Aumento de compra del producto sustituto.	-3
	<hr/>
	-16
VENTAJA COMPETITIVA	
Constante actualización del inventario.	-2
Servicio de ventas de calidad.	-1
Fidelidad de Clientes.	-2
Fidelidad de Proveedores.	-3
Uso y respeto de garantías de productos.	-2
Aumento de ventas vía online de la competencia.	-6
Alta intensidad de rivalidad y competencia agresiva.	-6
Alto stock por parte de la competencia.	-3
Deficiente infraestructura.	-5
Publicidad débil.	-5
Falta canal online de ventas.	-6
Inexistencia de tecnología para la gestión.	-6
Identificación de marca de primer nivel por parte de la competencia.	-6
	<hr/>
	-53
CONCLUSIÓN	
El promedio EA es de -2,67.	
El promedio FI es de 4,2.	
El promedio VC es de -4,08.	
El promedio FF es de 3,67.	

Fuente: Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁶⁵

⁶⁵ IBID p.229

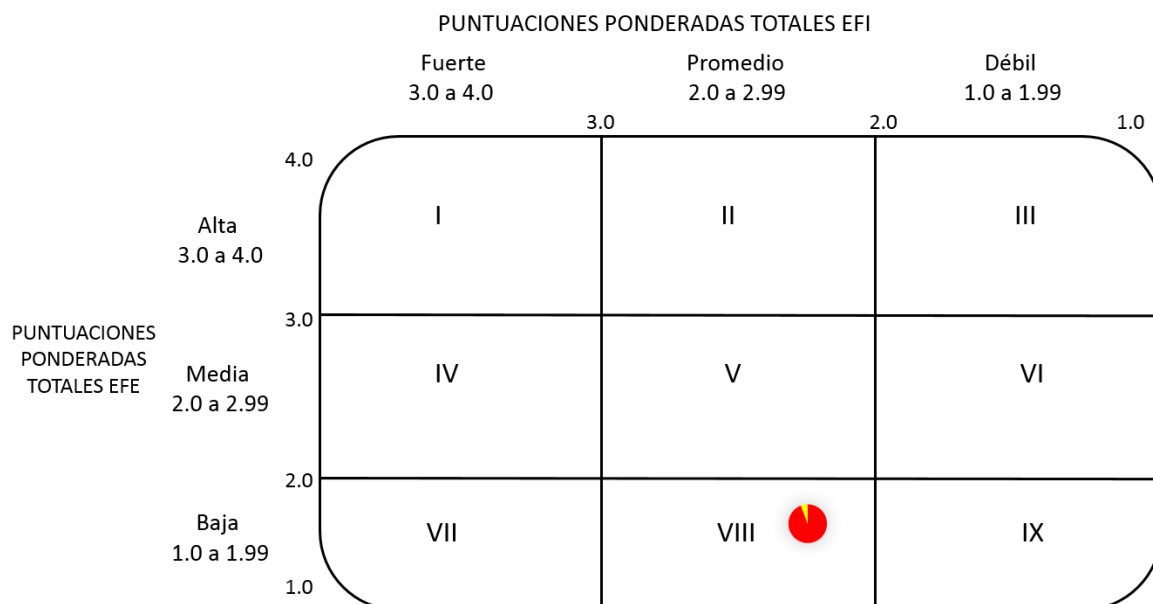
Anexo 25: Perfil de estrategia



Fuente: Fred R. David en su libro "conceptos de administración estratégica".⁶⁶

⁶⁶ IBID p.225

Anexo 26: Matriz interna-externa – IE



División	Ventas	Porcentaje de ventas	Utilidades	Porcentaje de utilidades	Puntuaciones EFI	Puntuaciones EFE
Juguetes	78.730.720	100	4.789.623	6%	2,13	1,83

Fuente: Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica”.⁶⁷

⁶⁷ IBID p.236

Anexo 27: Matriz de la gran estrategia



Fuente: Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica”.⁶⁸

⁶⁸ IBID p.240

Anexo 28: Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

Factores clave	Ponderaciones	Estrategia de Penetración de mercado		Estrategia de Desarrollo de mercado		Estrategia de Desarrollo de producto	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidad							
1. Crecimiento de la industria de un 7,2% con respecto al 2013.	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
2. 40% de penetración de internet de banda ancha en Chile.	0,09	2	0,18	4	0,36	1	0,09
3. Chile ocupa el segundo lugar (26%) en cuanto a "Xtreme Shoppers".	0,09	2	0,18	4	0,36	1	0,09
4. 493 nuevos estacionamientos en el plan de Viña del Mar.	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04
5. Bajo poder de negociación de compradores	0,04	-	-	-	-	-	-
6. Ubicación cercana de colegios	0,02	1	0,02	3	0,06	2	0,04
Amenaza							
1. Acceso de compra directa de productos de marca por parte de la competencia.	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2
2. Aumento de ventas vía online de la competencia.	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2
3. Competidores agresivos.	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
4. Competidores con licencias de productos.	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24
5. Identificación de marca de primer nivel por parte de la competencia.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
6. Aumento de compra del producto sustituto	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06
7. Desaceleración en la economía.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
8. Bajas barreras de entrada.	0,05	-	-	-	-	-	-
9. Alto poder de negociación de proveedores	0,04	-	-	-	-	-	-
10. Nulo grado de diferenciación de producto	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
11. Alto stock por parte de la competencia	0,04	-	-	-	-	-	-
Total	1,00						

Fortalezas							
1. Uso y respeto de garantía de productos.	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
2. Constante actualización de inventario, logrando ser la empresa con el mayor surtido en Viña del Mar.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
3. Servicio de ventas de calidad.	0,07	4	0,28	1	0,07	3	0,21
4. Fidelidad de proveedores.	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2
5. Fidelidad de clientes.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
6. Atrae a trabajadores jóvenes proactivos.	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02
7. Bajo riesgo financiero.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Debilidades							
1. Deficiente infraestructura.	0,04	-	-	-	-	-	-
2. Publicidad débil.	0,17	3	0,51	2	0,34	4	0,68
3. Falta de canal online de ventas.	0,14	1	0,14	4	0,56	2	0,28
4. Existe una alta rotación de personal.	0,02	-	-	-	-	-	-
5. Inexistente tecnología para base de datos de clientes, ventas, compras y control de inventario.	0,14	-	-	-	-	-	-
6. Alto costo de oportunidad por la liquidez corriente.	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
7. Alto costo en arriendo de local comercial.	0,07	-	-	-	-	-	-
Total	1,00		4,35		4,68		4,43

Fuente: Fred R. David en su libro "Conceptos de administración estratégica".⁶⁹

⁶⁹ IBID p.242

Anexo 29: Encuesta y Análisis a trabajadores

Encuesta realizada a las trabajadoras de importadora Maca

1. ¿Usted sabe el nombre de su puesto de trabajo?
 - a) Si, Nombre:
 - b) No

2. ¿Sabe cuáles son sus responsabilidades y actividades? Nombrar:

3. ¿Sabe quién es su jefe o supervisor? Nombrar

4. ¿Tiene a cargo a alguien?
 - a) No
 - b) Si, nombrar:

5. ¿Se siente comprometido con la empresa?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿Se siente cómoda trabajando en la empresa?, ¿Porque?

7. Si usted ve que la competencia lanza un producto nuevo, ¿usted le informa esta situación a la empresa?
 - a) Si
 - b) No

8. ¿Ha tenido algún problema con un compañero de trabajo?
 - a) No
 - b) Si, ¿Cuál?

9. Cuando necesita hablar con su jefe, ¿lo logra?
 - a) Si
 - b) No

Después del análisis de las respuestas de las trabajadoras, se rescata que:

Pregunta número uno: Las tres trabajadoras entrevistadas aseguraron que sabían su puesto de trabajo, pero solo una indicó el nombre respectivo del puesto. Por lo tanto se extrae que no hay una inducción correcta para las trabajadoras.

Pregunta numero dos: De las tres trabajadoras entrevistadas todas indicaron sus responsabilidades en su puesto de trabajo. De esto se puede deducir que hay una explicación de sus responsabilidades cuando empiezan a trabajar.

Pregunta número tres: De las tres trabajadoras todas saben quiénes son los encargados de cargos mayores, pero no saben quiénes son sus jefes directos.

Pregunta número cuatro: Se logra identificar que solo una trabajadora sabe que no tiene a cargo a nadie, las otras dos trabajadoras contestaron que sí tenían a cargo a alguien pero no indicaron a quién. Lo que demuestra la falta de información que se les entrega a las trabajadoras.

Pregunta número cinco: Hace referencia directa al compromiso de las trabajadoras con la empresa, donde se logra detectar que la totalidad se siente comprometida con la empresa.

Pregunta número seis: Las trabajadoras se sienten cómodas en el puesto de trabajo ya que responden en totalidad que sí a esta pregunta.

Pregunta número siete: Está destinada a averiguar sobre un compromiso mayor con la empresa y averiguar si la respuesta a la pregunta número cinco es correcta.

Dos de las trabajadoras da a conocer que si avisaría sobre un nuevo producto en

la competencia y una respondió que no. Por lo tanto el compromiso del cuerpo de venta no es completo.

Pregunta número ocho: Se refiere a si ha existido algún tipo de conflicto con los compañeros de trabajo, donde las respuestas dan que ninguna de las trabajadoras ha tenido algún problema con compañeras.

Pregunta número nueve: Se extrae que hay una comunicación directa con los jefes del local, ya que las trabajadoras contestaron 100% afirmativamente a esta pregunta.

Encuesta realizada a la jerarquía de Importadora Maca

1. ¿Usted sabe el nombre de su puesto de trabajo?
 - a) Si, Nombre:
 - b) No

2. ¿Sabe cuáles son sus responsabilidades y actividades? Nombrar:

3. ¿Sabe quién es su jefe o supervisor? Nombrar:

4. ¿Tiene a cargo a alguien?
 - a) No
 - b) SI, nombrar

5. ¿Le da a conocer los objetivos y tareas al personal a cargo?
 - a) No
 - b) Si, ¿Cómo?

6. ¿Usted escucha a los trabajadores que tiene a cargo?
 - a) Si
 - b) No

Análisis de información: De las encuestas destinadas a la jerarquía mayor (jefe, supervisora y jefa de local) de la empresa, se extrae que:

Pregunta número uno: Se desprende que el jefe, la supervisora y la jefa de local saben cuál es su puesto de trabajo con exactitud.

Pregunta número dos: Las respuestas de los entrevistados indican que tienen clara sus responsabilidades y actividades.

Pregunta número tres: Se concluye que la jefa de local y la supervisora saben quién es su jefe o supervisor directo y a la vez el jefe sabe que él está a cargo de la empresa.

Pregunta número cuatro: Se afirma que los tres entrevistados saben a quién tienen a cargo y se demuestra con la exactitud de sus respuestas.

Pregunta número cinco: Que la supervisora y la jefa de local resaltan el buen trato al cliente cuando le enseñan las tareas a las trabajadoras. Esto ratifica el buen servicio que se entrega.

Pregunta número seis: Se rescata la comunicación directa que hay en la empresa, ya que los entrevistados afirmaron que escuchan a los trabajadores, esto genera un buen ambiente laboral.