

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



**“IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO,
CASO EMPRESA DEMOLICIONES ASTORGA LTDA.”**

MEMORIA PARA OPTAR

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

Profesor Guía: SRA. TANIA JAKASOVIC CISTERNAS

JOHAINA FRANCISCA PARDO ROBLES

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2014

DEDICATORIA

Dedicada a mis padres Mónica Robles y Claudio Pardo, mis Hermanos Denise, Javiera, Martina y Damián, y mi Pololo Nelson por su enorme apoyo y confianza incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi Profesora Guía Tania Jakasovic, por su apoyo constante, tanto teórico, como motivacional.

A mi Madre Mónica y hermanas Denise y Javiera, gracias a ustedes hoy cumpla el sueño de ser una profesional.

A la Familia Pardo Astorga, por brindarme la posibilidad de realizar mi memoria en su empresa.

A mi pololo Nelson Godoy, mi compañero incondicional, gracias por tu apoyo infinito y paciencia 24x7.

ÍNDICE

PORTADA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE	i
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	4
1.1 Estrategia.....	4
1.2 Tipos de estrategias.....	4
1.2.1 Estrategias de Integración	5
1.2.1.1 Integración Directa.....	5
1.2.1.2 Integración Hacia Atrás.....	6
1.2.1.3 Integración Horizontal	8
1.2.2 Estrategias Intensivas	9
1.2.2.1 Penetración de Mercado.....	9
1.2.2.2 Desarrollo de Mercado.....	11
1.2.2.3 Desarrollo de Productos.....	11
1.2.3 Estrategias de Diversificación.....	12
1.2.3.1 Diversificación Relacionada	13
1.2.3.2 Diversificación No Relacionada	13
1.3 Análisis y elección de la estrategia	15
1.3.1 La Naturaleza del Análisis y la Elección de la Estrategia	16
1.3.2 El Proceso de Generar y Seleccionar Estrategias.....	16
1.3.3 Esquema para la Formulación de Estrategias.....	17
1.3.3.1 Etapa de Entrada	18
1.3.3.2 Etapa de Conciliación	24
1.3.3.3 Etapa de Decisión.....	33
1.4 Sector de la construcción en Chile.....	35
1.4.1 Demolición.....	37
1.4.1.1 Demolición recuperativa.....	38
1.4.1.2 Demolición destructiva	38
1.4.2 Restauración	38
1.4.2.1 Recuperación de los elementos y materiales.....	39
1.4.2.2 Reutilización de elementos y materiales	40
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL	41
2.1 Antecedentes de la Organización:	41
2.2 Misión y Visión	41
2.2.1 Misión	41
2.2.2 Visión.....	42
2.3 Estructura.....	42

2.4 Productos y Servicios.....	43
2.5 Procesos:.....	43
2.6 Clientes.....	44
2.6.1 Actuales.....	44
2.6.2 Potenciales.....	45
2.7 Distribución.....	45
CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE ESTRATEGIAS.....	46
3.1 Etapa de Entrada.....	46
3.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	46
3.1.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	47
3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	50
3.2 Etapa de Conciliación.....	51
3.2.1 Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA).....	51
3.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE).....	56
3.2.3 Matriz Interna-Externa (IE).....	58
3.2.4 Matriz de la Gran Estrategia (LGE).....	59
3.3 Etapa de Decisión.....	60
3.3.1 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	61
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES.....	64
4.1 Propuestas.....	64
CONCLUSIONES.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS.....	70
Anexo N°1. Descripción Competidores.....	70
Anexo N°2. Encuesta.....	70
Anexo N°3. Cálculo Análisis Financieros (RATIOS).....	71
Anexo N°4: Estrategias Alternativas.....	72

RESUMEN

La presente investigación, busca identificar y seleccionar la(s) mejor(es) estrategia(s) alternativa(s), para el desarrollo de la estrategia de crecimiento de la empresa Demoliciones Astorga Ltda., mediante un esquema para la formulación de éstas.

Luego del estudio se propone la aplicación de las diferentes estrategias intensivas (desarrollo de producto y penetración de mercado), como respuesta al desarrollo de una estrategia de crecimiento de la organización, para así hacer frente a la competitiva industria donde está inmersa.

ABSTRACT

The present investigation, seeks to identify and select the best(s) alternative(s) strategy (ies), for the development of the grow strategy of the Demoliciones Astorga Ltda. enterprise, through using a schema for the formulation of these.

After the study, different intensive strategies (product development and market penetration) are proposed as a response to the development of a grow strategy of the organization, in order to deal with the competitive industry in which it is immersed.

INTRODUCCIÓN

La presente memoria se realiza en apoyo a la organización Demoliciones Astorga Ltda., la cual viene resurgiendo luego de conflictos internos. Ésta destaca por sus obras con alto respeto al medio ambiente y patrimonio regional, además de aportar en la restauración y reutilización de elementos y materiales de demolición. Es por lo anterior, que se busca entregar apoyo estratégico, para el logro de la identificación y selección de estrategias claves a desarrollar por la empresa, mediante un esquema para la formulación de éstas, pudiendo así aplicar alternativas de crecimiento, frente a una industria altamente competitiva.

Objetivo General

Identificar y seleccionar las estrategias claves, a través de un esquema analítico para la formulación de éstas, con el fin de que la empresa Demoliciones Astorga Ltda. pueda desarrollarlas.

Objetivos Específicos

- Contextualizar la situación de la organización, mediante la recopilación de información, para una mejor comprensión del lector.
- Definir el nuevo concepto de negocio de la empresa, y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización, a través de entrevistas con los

encargados y empleados de ésta, pensando en tener mayor claridad de los lineamientos a seguir.

- Identificar las posibles estrategias, a través de un esquema analítico, para la formulación de estrategias.
- Evaluar y seleccionar las mejores estrategias alternativas por orden de prioridad, mediante diferentes modelos, para poder brindar una propuesta a la organización.

Justificación:

Es importante realizar esta investigación, para ayudar a identificar y evaluar la(s) estrategia(s) de crecimiento de la empresa familiar Demoliciones Astorga Limitada, generando el estudio necesario para seleccionar dentro de las estrategias alternativas, la que más se asemeja a la línea de la organización. Dentro de todas las empresas de demolición, son muy pocas las que cumplen con la normativa de protección al medio ambiente. Demoliciones Astorga Limitada es una de ellas, por lo que es relevante ayudarla a seguir creciendo.

Descripción de la metodología de la investigación

Se utilizará la metodología deductiva, ya que se inicia con el análisis de modelos estratégicos de aplicación universal, y de comprobada validez, para aplicarlos a hechos particulares de la empresa. También el método analítico-sintético, porque

se descompone el objeto de estudio en diferentes partes, para poder estudiarlas de forma individual, y luego juntarlas, para estudiarlas de forma integral.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Estrategia

Según David Fred:

“La estrategia es el medio por el cual se logran los objetivos a largo plazo. También es un conjunto de acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, la estrategia afecta la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.”¹

1.2 Tipos de estrategias

A continuación se presentan diferentes alternativas de estrategia que una empresa puede seguir, y su respectiva definición. Existen organizaciones que aplican estrategias de combinación, pero es bien sabido, que éstas poseen recursos limitados, por lo que es importante la elección entre estas alternativas, evitando el endeudamiento excesivo, además de no estar preparadas para realizar muchas actividades y de buena forma, lo que nos llevaría a una mala distribución de los

recursos y talentos de la empresa, para finalmente vernos en desventaja frente a los competidores.

1.2.1 Estrategias de Integración

Se compone por las estrategias de integración directa, integración hacia atrás e integración horizontal, que son en conjunto más conocidas como estrategias de integración vertical, las que permiten la obtención del control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.

1.2.1.1 Integración Directa

La integración directa se basa en la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los distribuidores o minoristas.

Las seis directrices que van a ayudar a determinar si la integración directa resultará una estrategia especialmente eficaz son²:

- Cuando los actuales distribuidores de una organización implican altos costos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está demasiado limitada como para ofrecer una ventaja competitiva a aquellas empresas que realizan la integración directa.

- Cuando una organización compite en una industria que está creciendo y que se espera continúe creciendo considerablemente; esto es un factor digno de consideración porque la integración directa reduce la capacidad de una organización de diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas; una organización puede aumentar su capacidad de predecir la demanda de su producto por medio de la integración directa.
- Cuando los distribuidores o minoristas actuales tienen altos márgenes de ganancias; esta situación sugiere que una empresa puede distribuir sus productos de manera rentable y fijar precio de una manera más competitiva al realizar una integración directa.

1.2.1.2 Integración Hacia Atrás

La estrategia de integración hacia atrás busca la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de la empresa.

Esta estrategia es recomendada especialmente cuando los proveedores de la empresa no son fiables, el suministro que prometen es muy costoso, o simplemente no puede cumplir con los requerimientos de la empresa.

Las siete directrices que ayudan a determinar si la integración hacia atrás resultará una estrategia especialmente eficaz son ³:

- Cuando los proveedores actuales de la organización tiene precios muy altos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa en lo referente a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es pequeño y el número de competidores es grande.
- Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; esto es un factor digno de consideración porque las estrategias de integración (directa, hacia atrás y horizontal) reducen la capacidad de la organización para diversificarse en industrias que van en declive.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos para administrar el nuevo negocio de suministrar la materia prima que requiere.
- Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; éste es un factor digno de consideración porque una organización puede estabilizar el costo de su materia prima y el precio asociado de su(s) producto(s) por medio de la integración hacia atrás.

- Cuando los actuales proveedores tienen altos márgenes de ganancias, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en esa industria es un negocio que vale la pena.
- Cuando una organización necesita adquirir rápidamente un recurso que necesita.

1.2.1.3 Integración Horizontal

La integración horizontal es una estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa, o aumentar el control sobre ellos. En la actualidad, ha aumentado el uso de esta estrategia, como estrategia de crecimiento. Las adquisiciones, fusiones y tomas de control entre los competidores dan pie a un aumento en las economías de escala y mejoran el traspaso de recursos y competencias.

Las cinco directrices que ayudan a determinar si la integración horizontal resultará una estrategia especialmente eficaz son ⁴:

- Cuando una organización puede obtener característica de monopolio en una región o área en particular sin ser acusada por el gobierno federal de “tender sustancialmente” a reducir la competencia.
- Cuando una organización compite en una industria en crecimiento.

- Cuando el aumento de las economías de escala brinda mayores ventajas competitivas.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento humano necesarios para administrar con éxito una organización que se expande.
- Cuando los competidores tienen problemas por falta de experiencia administrativa o por la necesidad de recursos especiales que una organización posee; advierta que la integración horizontal no sería apropiada si los competidores no están teniendo éxito, porque en ese caso las ventas generales de la industria irían en declive.

1.2.2 Estrategias Intensivas

Son aquellas estrategias que necesitan de grandes esfuerzos si el objetivo es optimizar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya tiene.

En este tipo de estrategias encontramos: la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

1.2.2.1 Penetración de Mercado

Esta estrategia busca lograr un aumento en la participación de mercado, para los productos o servicios ya existentes, en mercados actuales, y con mayores esfuerzos de marketing. La penetración de mercado se utiliza mucho por sí sola,

pero también combinada con otras estrategias. Ésta incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

Las cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son⁵:

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
- Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria ha aumentado.
- Cuando las correlaciones entre las ventas (en dólares) y los gastos de marketing (en dólares) ha sido históricamente alta.
- Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas.

1.2.2.2 Desarrollo de Mercado

La estrategia de desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios ya existentes, en nuevas áreas geográficas.

Las seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son ⁶:

- Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
- Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
- Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

1.2.2.3 Desarrollo de Productos

Es una estrategia que busca aumentar las ventas perfeccionando o alterando los productos y servicios ya existentes. El desarrollo de productos por lo general presume grandes gastos de investigación y desarrollo.

Las cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son ⁷:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

1.2.3 Estrategias de Diversificación

Se compone por estrategias de diversificación relacionadas y no relacionadas. Se entiende por negocios relacionados, cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas interempresariales valiosas competitivamente; y por

negocios no relacionados, cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas.⁸

1.2.3.1 Diversificación Relacionada

Las seis directrices que ayudan a determinar si la diversificación relacionada resulta una estrategia efectiva son⁹:

- Cuando una organización compite en una industria que no crece o que registra lento crecimiento.
- Cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, pueden ofrecerse a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas por temporada que contrarrestan las altas y bajas de una organización.
- Cuando los productos de una organización se encuentran en la etapa de decadencia de su ciclo de vida.
- Cuando una organización cuenta con un sólido equipo de administración.

1.2.3.2 Diversificación No Relacionada

Esta estrategia permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un buen desempeño financiero en sus respectivas industrias, en vez de desvelarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios.

Las diez directrices que ayudan a determinar si la diversificación no relacionada resultará una estrategia especialmente eficaz son ¹⁰:

- Cuando los ingresos que se derivan de los productos y servicios actuales de una organización aumentarían significativamente al agregar productos nuevos y no relacionados.
- Cuando una organización participa en una industria altamente competitiva y/o sin crecimiento, como lo indican los bajos márgenes de utilidades y rendimientos de la industria.
- Cuando los actuales canales de distribución de una organización se pueden utilizar para comercializar los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de venta anticíclicos para los productos actuales de la organización.
- Cuando la industria básica de una organización registra ventas y ganancias anuales decrecientes.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento administrativo necesarios para competir con éxito en una nueva industria.

- Cuando una organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado, que es una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación relacionada y la no relacionada es que la primera debe basarse en los elementos comunes de mercados, productos o tecnología mientras que la última debe basarse más en consideraciones de utilidades).
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una organización están saturados.
- Cuando se han iniciado litigios contra una organización de históricamente se ha concentrado en una sola industria aduciendo que constituye un monopolio.

1.3 Análisis y elección de la estrategia

El análisis y la elección de las estrategias involucran en su mayoría decisiones subjetivas, pero basadas en información objetiva. A continuación se presentarán conceptos y modelos relevantes, en ayuda a la generación de alternativas factibles, para poder evaluarlas y elegir una línea de acción a seguir.

1.3.1 La Naturaleza del Análisis y la Elección de la Estrategia

El análisis y la elección de las estrategias, como antes ya se mencionó, pretenden establecer las líneas alternativas de acción que contribuyen a alcanzar de la mejor manera la misión y objetivos de la empresa. Las estrategias vigentes, los objetivos y la misión de la organización, en conjunto con la información de las auditorías externa e interna, ofrecen una base para la generación y evaluación de posibles estrategias alternativas. A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, siempre alcanzará la situación futura deseada.

1.3.2 El Proceso de Generar y Seleccionar Estrategias

Las estrategias nunca suponen todas las alternativas que lograrían favorecer a la empresa, ya que hay un gran número de acciones viables y de formas de poner esas acciones en marcha. Es por lo anterior, que se deben desarrollar las estrategias alternativas más atractivas, y así establecer las ventajas, desventajas, compensaciones, los gastos y beneficios de tales estrategias. A continuación se analizará el proceso que muchas empresas utilizan para determinar un conjunto apropiado de estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe involucrar a la mayoría de los gerentes y empleados que previamente construyeron las declaraciones de visión y misión y que ejecutaron la auditoría externa e interna de la empresa. No se debe

olvidar que la participación brinda una gran oportunidad para que los gerentes y empleados comprendan con claridad lo que hace la empresa, y por qué, y que con su compromiso y ayuda se logren sus objetivos.

Todos los gerentes y empleados que participaron en el análisis y la elección de las estrategias deben tener a su disposición toda la información de las auditorías externa e interna de la organización.

Se debe tener en consideración y analizar las estrategias alternativas indicadas por los participantes en una, o más reuniones.

1.3.3 Esquema para la Formulación de Estrategias

Pueden integrarse las técnicas importantes de la creación de estrategias en un esquema para la toma de decisiones que se compone de tres etapas, como se muestra en la figura a continuación. Los instrumentos que se presentan en este esquema se pueden aplicar a empresas de todo tamaño y tipo, y colaboran a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

Figura 1.1: Esquema para la Formulación de Estrategias



Fuente: (DAVID, 2008)¹

1.3.3.1 Etapa de Entrada

Se compone de la matriz EFE, matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). La etapa 1 sintetiza la información esencial de entrada que se requiere para formular las estrategias.

1.3.3.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE ayuda a los estrategas a sintetizar y diagnosticar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Una matriz EFE se desarrolla en 5 pasos ¹¹:

¹ DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Elaborar una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencionar primero las oportunidades y después las amenazas. Ser lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
- Asignar ponderaciones a cada factor que oscile entre el 0,0 (no importante) y el 1,0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso en grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asignar a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde *4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante

observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

No existe relevancia en el número de oportunidades o amenazas clave que componen la matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta factible para una empresa es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 muestra que las estrategias de la empresa están aprovechando eficazmente las oportunidades y disminuyen las probables consecuencias desfavorables de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 muestra que las estrategias de la organización no están aprovechando las oportunidades, y mucho menos evadiendo las amenazas externas.

1.3.3.1.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz reconoce e identifica los más importantes competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades, todo en relación con el estado estratégico de otra empresa, que se tomará como muestra. Sus ponderaciones y puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado que la matriz EFE. Pero, los factores críticos del éxito en una MPC involucran tanto el ámbito interno

como externo; por lo tanto, las clasificaciones tienen relación con las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menos, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad principal. Existen algunas diferencias con la matriz EFE. Lo primero es que los factores críticos del éxito son más extensos, no incluyen datos específicos, y también pueden llegar a enfocarse en temas internos. Los factores críticos de éxito de la MPC no están agrupados en oportunidades y amenazas. Además en una MPC se pueden diferenciar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las organizaciones competidoras con la empresa de muestra. Este análisis comparativo brinda información estratégica interna importante.

Respecto a la interpretación, los números revelan las fortalezas relativas de las empresas. El objetivo no es obtener un simple número, sino relacionar y valorar la información de tal manera que logre ayudar en la toma de decisiones de la organización.

1.3.3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Este instrumento ayuda en la formulación de la estrategia, sintetiza y diagnostica las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas de la organización, e identifica y evalúa las relaciones entre ellas. Al ir desarrollando esta matriz, es más

importante comprender bien los elementos incluidos que los valores. La matriz EFI se desarrolla en cinco pasos: ¹²

- Elaborar una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencionar las fortalezas y después las debilidades. Ser específico, utilizar porcentajes y cifras comparativas.
- Asignar a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observar que las fortalezas deben recibir una clasificación entre 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
- Sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

No existe relevancia en el número de elementos incluidos en la matriz EFI, el puntaje ponderado total abarca desde un 1.0 (bajo) hasta un 4.0 (alto), con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales que se encuentran muy por debajo del 2.5, representan a las empresas que son deficientes internamente, mientras que los que están muy por encima del 2.5 son referencia de una empresa fuerte internamente. De igual forma que la matriz EFE, se debe tener de 10 a 20 elementos clave. Cuando un elemento interno clave es una fortaleza y debilidad a la vez, se incluye dos veces en la matriz, y se le asigna una ponderación y clasificación a cada factor.

Cuando existen organizaciones con variadas divisiones, cada unidad estratégica de negocios debe construir una matriz EFI. Para luego integrarlas y desarrollar una matriz EFI general como empresa.

1.3.3.2 Etapa de Conciliación

La etapa 2 se dirige a la creación de estrategias alternativas factibles mediante el ordenamiento de los principales factores externos e internos. Esta etapa se compone de la matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE), la matriz de Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. Para efectos de la investigación, se dejará fuera la matriz BCG, ya que requiere datos muy específicos. Estos instrumentos reciben la información que se deriva de la etapa de entrada para alinear las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas, logrando así generar con eficacia las posibles estrategias alternativas.

1.3.3.2.1 Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

Este instrumento ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Alinear los elementos externos e internos claves es la etapa más compleja del desarrollo de la matriz FODA, la que exige además buen juicio.

Las estrategias FO emplean las fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades externas. El escenario ideal sería estar en una posición donde las fortalezas internas se pudieran ocupar para aprovechar al máximo los sucesos externos. Por lo general las empresas requieren estrategias DO, FA o DA para encontrarse en una situación donde puedan usar las estrategias FO. A su vez si la organización tiene debilidades, querrá superarlas y poder transformarlas en fortalezas, y cuando enfrenta amenazas, intentará evadirlas para enfocarse en las oportunidades.

El objetivo de las estrategias DO es dominar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En algunos casos hay oportunidades externas claves, pero la organización posee debilidades internas que no le permiten aprovechar esas oportunidades.

Las estrategias FA ocupan las fortalezas de la organización para evadir o disminuir las consecuencias de las amenazas externas. Lo anterior no quiere decir que la empresa por ser fuerte deba siempre encarar las amenazas en el ambiente externo.

Las estrategias DA son métodos defensivos que van dirigidas a la disminución de las debilidades internas y evasión de las amenazas internas. Una empresa se encuentra en una posición precaria cuando encara numerosas amenazas externas y debilidades internas. En el caso anterior, las organizaciones deben batallar por

su supervivencia, pero también pueden inclinarse por una decisión de fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o liquidación.

Una matriz FODA está compuesta por nueve celdas. Existen cuatro celdas de factores clave, cuatro celdas de estrategias y una celda que siempre está en blanco (celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, llamadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de terminar las cuatro celdas de factores clave, llamadas F, D, O y A. Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA ¹³:

- Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
- Listar las amenazas externas clave de la empresa.
- Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
- Listar las debilidades internas clave de la empresa.
- Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
- Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Cada elemento de alineación busca estrategias alternativas factibles, y no escoger o acordar qué estrategias son las mejores. Por lo tanto no todas las estrategias involucradas en la matriz FODA serán escogidas para implementarlas.

1.3.3.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)

Es otro instrumento relevante de alineación de la etapa 2. Su diseño de cuatro cuadrantes muestra si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más apropiadas para una empresa específica. Los ejes de la matriz SPACE presentan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza de la industria). Estos cuatro componentes son factores relevantes en la posición estratégica de una empresa.

Depende del tipo de empresa, la cantidad de variables que pueden influenciar cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz SPACE. Al desarrollarla se deben tener en cuenta los elementos que con anterioridad de incluyeron en las matrices EFE y EFI de la organización.

Los pasos para desarrollar una matriz SPACE son los siguientes ¹⁴:

- Seleccionar una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
- Asignar a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asignar a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, comparar con otras industrias.
- Calcular una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Trazar las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiados de la matriz SPACE.
- Sumar las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones en el eje y y trace el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.
- Dibujar un *vector direccional* desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Cuando el vector direccional está ubicado en el cuadrante agresivo (superior derecho) de la matriz SPACE, la empresa está en una excelente posición para utilizar sus fortalezas internas para: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Cuando el vector direccional se ubica en el cuadrante conservador (superior izquierdo) de la matriz SPACE, lo que significa estar cerca de las competencias básicas de la organización y evadir excesivos riesgos.

Cuando el vector direccional se sitúa en el cuadrante defensivo (inferior izquierdo) de la matriz SPACE, busca que la organización se enfoque en la corrección de debilidades internas y en evadir las amenazas externas.

Y por último, cuando el vector direccional se encuentra en el cuadrante competitivo (inferior derecho) de la matriz SPACE, corresponde a las estrategias competitivas.

1.3.3.2.3 Matriz Interna - Externa (IE)

Esta matriz ubica las distintas divisiones de una empresa en nueve celdas. La matriz IE traza las divisiones de la empresa en un diagrama, razón por la que se le denomina matriz de cartera. El tamaño de cada círculo que compone la matriz

simboliza el porcentaje de la contribución de las ventas de cada división y el sombreado el porcentaje de utilidades.

La matriz IE presenta dos dimensiones claves: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el *eje x* y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el *eje y*. Como ya se mencionó con anterioridad, cada división de la organización construye una matriz EFI y EFE. Es por esto que las puntuaciones ponderadas totales de cada división permitirán la creación de la matriz IE a nivel de organización. A modo de interpretación, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 en el *eje x* de la matriz IE demuestra una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 es considerada como promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. En cuanto al *eje y*, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 es considerada baja, una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

Se puede dividir la matriz IE en tres regiones relevantes que tienen diferentes consecuencias en la estrategia. La primera, se sabe que las divisiones que caen en las celdas I, II, o IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se administran mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias aplicadas por lo general para estos tipos de divisiones. Tercero, se sabe que para las

divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Las empresas célebres pueden lograr una cartera de negocios si se ubican en la celda I de la matriz IE o cercana de ella.

1.3.3.2.4 Matriz de la Gran Estrategia (LGE)

Esta matriz se ha transformado en un instrumento muy usado para desarrollar estrategias alternativas. Todas las empresas se pueden ubicar en alguno de los cuadrantes de esta matriz, pero a su vez se pueden ubicar también las divisiones de una empresa. Se compone por dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe tener en la mira se enumeran en orden secuencial, desde las más atractivas, en cada cuadrante de la matriz.

Las organizaciones que se ubican en el cuadrante I de la matriz están en una buena posición estratégica. Para este tipo de empresa la estrategia adecuada es la concentración continua en los mercados actuales y en los productos. No es recomendable que una organización ubicada en el cuadrante I modifique notoriamente las ya establecidas ventajas competitivas. Cuando la empresa tiene excesivos recursos la integración directa, hacia atrás y horizontal es la estrategia más eficiente. En cambio cuando la organización depende de un solo producto, la diversificación relacionada puede ayudar a disminuir los riesgos que se asocian

con la línea ceñida de productos. Estas organizaciones tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en diferentes áreas.

Las empresas situadas en el cuadrante II tienen que determinar el enfoque del mercado actual. A pesar del crecimiento de su industria, requieren determinar el porqué de la ineficacia actual de la organización para competir y cuál es la mejora que debe aplicar para optimizar su competitividad. Debido al rápido crecimiento de la industria, la estrategia intensiva es la mejor opción que deben considerar las empresas. En el caso que la organización no tenga una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal es una deseable alternativa. Como último recurso se puede tener en consideración la desinversión o la liquidación.

Las empresas del cuadrante III están compitiendo con industrias de un lento crecimiento, pero su posición competitiva es débil. Estas deben aplicar cambios drásticos para evadir un descenso mayor y una probable liquidación. Una posible estrategia es el retiro de los recursos actuales del negocio y distribuirlos a diferentes áreas. Como última opción son la desinversión o liquidación.

Por último las organizaciones del cuadrante IV, poseen una fuerte competitividad, y las industrias con las que se enfrentan poseen un lento crecimiento. A su favor se reconoce su fortaleza para impartir programas diversificados en áreas de

crecimiento. Por lo general siguen estrategias de diversificación exitosas, tanto relacionadas, como no relacionadas. Además pueden buscar empresas conjuntas.

1.3.3.3 Etapa de Decisión

La etapa 3 incluye solo una técnica, la matriz de planeación estratégica continua (MPEC). Esta técnica utiliza información de la etapa 1 (entrada) para luego diagnosticar objetivamente las posibles estrategias alternativas determinadas en la etapa 2. Finalmente muestra qué tan relevantes son las estrategias alternativas, constituyendo así una base objetiva para elegir estrategias específicas.

1.3.3.3.1 Matriz de Planeación Estratégica Continua (MPEC)

Es una herramienta de análisis, creada para diagnosticar qué tan atractivos son las acciones alternativas factibles y señala de manera objetiva qué estrategias alternativas son las sobresalientes.

La matriz MPEC contiene en columna izquierda los factores internos y externos claves, identificados en la etapa 1. En la fila superior se incluyen las estrategias alternativas factibles de reconocidas en la etapa 2. No es una obligación evaluar en una MPEC las estrategias identificadas en la etapa de conciliación.

Las seis etapas requeridas para desarrollar un MPEC son las siguientes ¹⁵:

- Paso 1: En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas.
- Paso 2: Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo.
- Paso 3: Examine las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica.
- Paso 4: Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Si el factor no afecta la elección de la estrategia que se quiere implementar, no se asigna puntuación del grado de atractivo a las estrategias del conjunto.
- Paso 5: Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo, multiplicando las ponderaciones por las puntuaciones del grado de atractivo de cada fila.
- Paso 6: Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo, sumando las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna

de la estrategia de la matriz MPEC, las que revelarán qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas.

1.4 Sector de la construcción en Chile

El sector de la construcción en Chile se compone por las actividades de edificación habitacional, edificación no habitacional y obras de ingeniería pública y privada para la construcción de infraestructura. Los productos que genera el sector de la construcción son altamente diversos, debido a la multiplicidad de las características físicas y al requerimiento de recursos empleados para su producción. En términos más específicos, el sector de la construcción es aquel que presta servicios de edificación, tanto de obras nuevas como ampliaciones, de viviendas, oficinas y locales comerciales, etc., construcción de infraestructura productiva en general para los otros sectores económicos como la minería, la industria, el sector eléctrico, etc., construcción de infraestructura de uso público en general, tales como los edificios de la administración pública, las municipalidades, etc., y la construcción de caminos, puentes, embalses, etc.¹⁶

Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile:

Aunque la construcción de muchas de estas obras ya no es decidida ni financiada por el Estado, se les sigue llamando de la misma manera. Esto es debido a que hasta finales de los '80, la mayoría de las grandes obras eran promovidas o contratadas por entidades públicas (Ministerio, Empresas). Consecuentemente, la construcción estaba eminentemente asociada al concepto de "obras públicas". No obstante, como consecuencia, primero de la modernización del país y luego de las concesiones de diverso tipo, la actividad se amplió notablemente hacia los proyectos privados, tanto en sectores totalmente nuevos, como el Inmobiliario y las Concesiones viales, como en los sectores tradicionales de la Minería, Vialidad y Energía. Al respecto cabe señalar que la importante demanda procedente de la inversión en proyectos del sector Industrial es ahora principalmente privada y no estatal, como hace 40 años. ¹⁷

Es de suma importancia impulsar programas que formen y eduquen una sociedad, e industria más respetuosa con el medio ambiente. Por lo anterior sabemos que el medio ambiente y las actividades económicas deben ir de la mano.

Existen diferentes publicaciones, ya sean nacionales, como internacionales sobre las buenas prácticas ambientales. Dentro de los objetivos se busca la mejora del medio natural, el fomento de una actividad industrial más respetuosa con los ecosistemas, y la aplicación del principio de responsabilidad compartida en la conservación de la naturaleza.

En el ámbito de la restauración de materiales de demolición, se utilizan recursos como madera, energía y otros productos, por lo que se debe generar cierta sensibilidad con el medio ambiente, buscando soluciones desde el conocimiento de la actividad y la aplicación de prácticas ambientales correctas.

1.4.1 Demolición

El proyecto de demolición de una obra de edificación significa desarmar o derribar sus estructuras por medios manuales, mecánicos y/ utilizando explosivos. Antes de ejecutar una obra de demolición se deben observar criterios que son de importancia en el aspecto económico, relacionados con el valor que pueda tener tanto la edificación como el terreno propiamente tal. La diversidad de los edificios y emplazamientos es evidente, así como los posibles condicionantes que estos presentan. Debido a esto la demolición es una actividad que debe estar constantemente adaptándose al entorno, a los condicionantes sociales, exigencias medio ambientales, las nuevas reglamentaciones y por supuesto no puede perder de vista el mercado.

Se pueden establecer dos tipos de criterios para una obra de demolición:

1.4.1.1 Demolición recuperativa

Es aquella que procura recuperar materiales reciclables como ladrillos, maderas, artefactos sanitarios, puertas, entre otros. Tratándose solamente como escombros: estucos, adobes, hormigones y maderas en mal estado. Se puede utilizar los métodos manual y mecánico.

1.4.1.2 Demolición destructiva

Es aquella que procura demoler con la mayor rapidez y reducir todo el edificio a escombros, los cuales serán cargados y retirados en forma mecánica de la obra. Este tipo de demolición puede ser ejecutada por método mecánico y por medio de explosivos.

1.4.2 Restauración

Para Cesare Brandi:

La restauración es cualquier intervención dirigida a devolver la eficiencia a un producto de la actividad humana.¹⁹

Según ha expresado, existen dos tipos de restauración, por lo que se hará referencia sólo al cual se desarrollará en la memoria.

“La restauración de productos industriales tiene el restablecimiento de la funcionalidad como único objetivo, y por tanto terminará por hacerse sinónimo de reparación o restitución del aspecto primitivo.”²⁰

Para la recuperación de los elementos y materiales se usan cuadrillas de personal no calificado, pero se debe constar a lo menos, con un capataz y un maestro, quienes deben tener conocimientos básicos de los diferentes elementos y materiales a recuperar y como lograrlo. Se usan herramientas manuales como: combos: diferentes masas, martillos, diablos: grandes, chicos y medianos, cuchillos, destornilladores: paleta y cruz, y también maquinaria como lo son: lijadoras, cepilladora sierra eléctrica. La seguridad en la obra de demolición es muy importante, por lo cual es indispensable tomar todas las medidas de protección para evitar accidentes y enfermedad.

1.4.2.1 Recuperación de los elementos y materiales

La recuperación de los elementos y materiales se hace en bancos carpinteros principalmente, donde se sacan los clavos que posean las maderas, se limpian sanitarios, se lijan elementos metálicos y se cepillan maderas. Se cortan los elementos en donde se encuentren dañados. Estos trabajos pueden o no realizarse en obra dependiendo de la disponibilidad de espacio, tiempo y mano de obra.

1.4.2.2 Reutilización de elementos y materiales

La reutilización de elementos y materiales depende principalmente: del elemento o material del cual se trate, del estado de conservación en que se encuentre y de las características propias de cada uno de ellos. Los elementos como puertas, ventanas, escaleras y otros, se reutilizan según su función como elemento en una obra de edificación. Los materiales se reutilizan donde se estime conveniente por el profesional, ya que éstos pueden transformarse en elementos.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

2.1 Antecedentes de la Organización:

La Empresa Demoliciones Astorga Ltda., se crea en los años sesenta por Don José Astorga Araya, quien después de haber ejercido la profesión de Capataz y Jefe de Obra en el área de la construcción y demolición en una empresa pionera en el giro, toma la decisión de crear su propia empresa, de carácter regional.

La historia de la Empresa cambia, cuando en el año 2003 se incorpora una joven profesional titulada de la carrera de Ingeniería en Construcción, Doña Gabriela Astorga Aranda, hija del fundador de la empresa quien con nuevos bríos le da el empuje necesario para destacar en el campo de la demolición, abriendo un gran abanico a lo largo del país.

La integración de nuevos conocimientos, y el paso de demolición domiciliaria a industrial le dan un carácter y estilo que termina profesionalizando el giro.

2.2 Misión y Visión

2.2.1 Misión

Demoliciones Astorga Ltda. ofrece el servicio de demolición, tanto domiciliaria, como industrial, trabajos de construcción e ingeniería, movimientos de tierra y

obras civiles en general, además de la venta en bodega de los materiales reciclados de las obras, destacándose por la protección al medioambiente y patrimonio regional, y su alta profesionalización del servicio ofrecido, tanto a particulares, como empresas de la Región de Valparaíso.

2.2.2 Visión

Ser una empresa reconocida por su respeto al medio ambiente y patrimonio, su destacada solvencia económica y profesionalismo a nivel regional y nacional, donde diferentes entidades municipales y patrimoniales lo privilegien por ser un servicio innovador, confiable y de alta calidad.

2.3 Estructura

Tabla 2.1: Estructura de la empresa

Gerente General:	José Astorga Araya
Gerente Administrativo:	Gabriela Astorga Aranda
Jefe de Operaciones:	Claudio Pardo Pérez
Administrativa:	Lorena Astorga Aranda
Administrativa:	Maira Astorga Aranda
Bodega:	Nolberto Nuñez Bolbarán
Bodega:	Paulo Pizarro
Bodega:	Billi Maraboli Barrientos

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Productos y Servicios

- Madera: Maderas nobles, Pino Oregón Americano, Roble, Mañío, Raulí, Alerce, Ciprés, Roble Americano, Laurel, etc.
- Puertas y ventanas: Maderas nobles, aluminio, fierro forjado, etc.
- Estructura Metálica: ventanales, pilares, cerchas, costaneras, cierros, defensas, pasamanos, balcones, etc.
- Cubiertas: pizarreño, zinc, tejas de todo tipo.
- Sanitarios: en general, C/S grifería.
- Fletes: a todo destino.
- Y por último el servicio de demolición propiamente tal.

2.5 Procesos:

- Proceso de demolición administrativo: documentación para expediente municipal, planos, set fotográfico, desratización, visación por parte del servicio de salud respectivo, escritura o extracto de la propiedad a demoler, certificación del SERVIU, prevención riesgo, permisos en general.
- Proceso de demolición operacional : partida operacional, preparación del personal, creación del procedimiento de demolición, desarrollo de la obra, envío y acopio del material recuperado de la obra y envío a

bodega, reciclaje del material recuperado, finalización de la obra y entrega satisfactoria de la misma al cliente.

- Proceso de ventas y reciclado del material: acopio adecuado, limpieza del material, reciclado del material, venta en bodega.

2.6 Clientes

2.6.1 Actuales

- Constructoras: Cypco, Basco, Bezanilla & Bezanilla, Bravo Izquierdo, entre otras.
- Universidades: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Técnica Federico Santa María de Valparaíso, Universidad Andrés Bello, Universidad de Valparaíso, entre otras.
- Estado: Ministerios públicos, Fiscalías, Hospitales, Municipalidades, Fuerzas Armadas y Carabineros, entre otras.
- Bancos: Santander, Chile, Estado, entre otros.
- Patrimonio: Oficinas patrimoniales, Bienes Nacionales, Museos, otros.
- Particulares: Supermercados, Farmacias, Congregaciones Religiosas, Domicilios e Industrias, personas naturales, etc.

2.6.2 Potenciales

Todos los trabajos de restauración, giro que se espera integrar a los servicios de la Empresa.

2.7 Distribución

- Venta directa: Se entregan los materiales directamente en la bodega.
- Venta con intermediarios: Se envían vía flete al destino deseado.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE ESTRATEGIAS

3.1 Etapa de Entrada

Como ya se mencionó en el Capítulo 1, la información emanada de las matrices a desarrollar en esta etapa, brindará los datos necesarios para las matrices de las etapas de conciliación y decisión.

La importancia de los factores internos y externos permitirá la generación y evaluación de las estrategias alternativas con mayor eficacia.

3.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El desarrollo de esta matriz ayuda a resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Se elaboró una lista con los factores externos clave, tanto oportunidades, como amenazas que afectan a la organización y su sector económico.

Se asignó una ponderación a cada factor con apoyo de los trabajadores y jefes de la empresa. Luego de multiplicaron las ponderaciones de cada factor por la clasificación, y se obtuvo una puntuación ponderada. Por último se sumaron las puntuaciones ponderadas de cada variable, lo que dio como resultado la puntuación ponderada total de la organización (***P.P.Total: 2,825***).

Lo anterior significa que la empresa tiene un puntaje por sobre el promedio, por ende la empresa está aprovechando las oportunidades emergentes y minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

Tabla 3.1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
1 Aumento de licitaciones públicas (CHILE COMPRA)	0,1	3	0,3
2 Ofertas en tecnología de punta	0,05	3	0,15
3 Aumento de cultura en cuanto al cuidado del medio ambiente	0,125	4	0,5
4 Llamados de trabajo desde otras regiones	0,05	4	0,2
5 El cliente le da mayor importancia al producto con valor agregado	0,125	4	0,5
Amenazas			
1 Arreglos en av. Principal (ubicación)	0,1	2	0,2
2 Incendio	0,1	2	0,2
3 Retraso en Papeleo Municipal	0,1	2	0,2
4 Robo materiales y herramientas (seguridad)	0,075	3	0,225
5 Apoyo del Estado	0,075	2	0,15
6 Crisis del sector (estacionalidad)	0,1	2	0,2
Total	1.00		2,825

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite identificar a los principales competidores de la organización, pero también su posición estratégica referente a sus fortalezas y debilidades.

Se detectaron en conjunto con los trabajadores y jefes de la organización, los factores críticos del éxito en el sector económico que están inmersos, las ponderaciones y clasificación se desarrollaron mediante entrevistas con la competencia. Por último se multiplicaron las ponderaciones de cada factor por la clasificación, obteniéndose una puntuación ponderada, para finalmente sumarlas y generar un total ponderado para cada competidor.

De lo anterior podemos inferir:

Mario Porzio (3,15): Tiene un puntaje por sobre el promedio. La empresa posee una excelente posición financiera, por lo que tiene mayor manejo en los precios, siendo altamente competitivo, además de tener productos de alta calidad. Podemos agregar también que posee una buena seguridad, ya que es un requerimiento altamente influyente en el sector.

Bruno Porzio (3,0): Tiene un puntaje por sobre el promedio. Destaca por su excelente posición financiera, pero también por su experiencia y antigüedad en el rubro, dándole un mayor valor agregado a sus productos. Mantiene deficiencias en cuanto a la seguridad, por falta de personal profesional.

Demoliciones Astorga (3,35): Tiene un puntaje por sobre el promedio. La empresa destaca por la profesionalización del giro y el valor agregado de su producto, además de entregar productos de alta calidad.

Tabla 3.2: Matriz MPC

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO		Empresa 1 Mario Porzio		Empresa 2 Bruno Porzio		Empresa 3 Demoliciones Astorga	
	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Profesionalismo	0,30	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Valor Agregado del Producto	0,20	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Seguridad	0,20	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Posición Financiera	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Calidad del Producto	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Lealtad del cliente	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,05
Competitividad de los precios	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Total	1.00		3.15		3.00		3.35

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Como ya se mencionó con anterioridad, esta matriz busca resumir y evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización.

Se elaboró una lista con los factores internos claves, tanto sus fortalezas, como debilidades.

Se asignó una ponderación a cada factor con apoyo de los trabajadores y jefes de la empresa. Luego de multiplicaron las ponderaciones de cada factor por la clasificación, y se obtuvo una puntuación ponderada. Por último se sumaron las puntuaciones ponderadas de cada variable, lo que dio como resultado el puntaje ponderado total de la organización (***P.P.Total: 2,575***).

De lo anterior se infiere que la empresa está sobre el promedio, destacando por su posición interna, pero siempre en busca de posicionarse como una organización fuerte internamente.

Tabla 3.3: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<i>Fortalezas</i>			
1 Profesionalismo	0,1	4	0,4
2 Buena Dirección y toma de decisión	0,075	4	0,3
3 Cumplimiento de normativas medio ambientales	0,075	4	0,3
4 Es política de la empresa realizar obras proteccionistas del patrimonio	0,075	4	0,3
5 Se potencia el patrimonio regional	0,075	4	0,3
6 Restauración enfocada a la clase media a precio de costo	0,075	4	0,3
7 Prestigio	0,025	3	0,075
<i>Debilidades</i>		(1 0 2)	
1 Falta de personal	0,15	1	0,15
2 Falta delegación	0,125	1	0,125
3 Nula búsqueda de clientes	0,05	2	0,1
4 No hay expansión a nuevas áreas geográficas	0,05	2	0,1
5 Falta tecnología de punta	0,125	1	0,125
Total	1.00		2,575

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Etapa de Conciliación

Esta etapa recibe la información proveniente de la etapa de entrada y ayudará a conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas.

3.2.1 Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)

Esta matriz ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades) FA (fortalezas-amenazas), y DA (debilidades-amenazas).

Se reordenaron las oportunidades y amenazas externas, y fortalezas y debilidades internas desarrolladas en las matrices de la etapa 1.

Generando las estrategias:

Estrategias FO:

- Se puede potenciar la imagen de apoyo al medio ambiente, y así poder destacar por el valor agregado del servicio y producto. (F3,O3,O5) (Penetración de Mercado)
- La buena administración de la organización ha generado un aumento en la adjudicación de importantes licitaciones, aumentando el prestigio, dentro y fuera de la región. (F1,F2, F7,O1,O4) (Desarrollo de Mercado)

Estrategias DO:

- Compra de tecnología en oferta, para incluir servicio de restauración, entregando un producto terminado de calidad, y no sólo una materia prima. (O2, D5) (Desarrollo de Producto)
- Abarcar nuevas áreas geográficas, expandiendo el servicio, generando una mayor cartera de clientes. (O4, D3, D4) (Desarrollo de Mercado)

Estrategias FA:

- El servicio y producto entregado es innovador y aporta en todo sentido al país y la región, por lo que se amplían los fondos concursables en los que se puede postular. (F4, F5, F6, F7, A5) (Penetración de Mercado)

Estrategias DA:

- El mejoramiento de la plataforma web de la empresa, puede abastecer a los clientes de forma no presencial, mientras termina el arreglo de la avenida, lo cual podría generarse con la postulación a un fondo concursable del gobierno. (D3,D4, D5, A1, A6) (Diversificación relacionada)
- La creación de una asociación de las organizaciones del sector ayudaría a la contratación de personal capacitado recomendado, reclamos con mayor fuerza en la municipalidad y poseer una mayor seguridad conjunta. (D1,D4,A3,A4,A6) (Diversificación relacionada)

Tabla 3.4: Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS – F</p> <p>1 Profesionalismo 2 Buena Dirección y toma de decisiones 3 Cumplimiento de normativas medio ambientales 4 Es política de la empresa realizar obras proteccionistas del patrimonio 5 Se potencia el patrimonio regional 6 Restauración enfocada a la clase media a precio de costo 7 Prestigio</p>	<p>DEBILIDADES – D</p> <p>1 Falta de personal 2 Falta delegación 3 Nula búsqueda de clientes 4 No hay ventas a nuevas áreas geográficas 5 Falta tecnología de punta (maquinaria-plataforma web)</p>
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>1 Aumento de licitaciones públicas (CHILE COMPRA) 2 Ofertas en tecnología de punta 3 Aumento de cultura en cuanto al cuidado del medio ambiente 4 Llamados de trabajo desde otras regiones 5 El cliente le da mayor importancia al producto con valor agregado</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>- Se puede potenciar la imagen de apoyo al medio ambiente, y así poder destacar por el valor agregado del servicio y producto. (F3,O3,O5)</p> <p>-La buena administración de la organización ha generado un aumento en la adjudicación de importantes licitaciones, aumentando el prestigio, dentro y fuera de la región. (F1,F2, F7,O1,O4)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>-Compra de tecnología en oferta, para incluir servicio de restauración, entregando un producto terminado de calidad, y no sólo una materia prima. (O2. D5)</p> <p>-Abarcar nuevas áreas geográficas, expandiendo el servicio, generando una mayor cartera de clientes. (O4, D3, D4)</p>
<p>AMENAZAS – A</p> <p>1 Arreglos en Av. Principal 2 Incendio 3 Retraso en Papeleo Municipal 4 Robo materiales y herramientas (seguridad)</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>-El servicio y producto entregado es innovador y aporta en todo sentido al país y la región, por lo que se amplían los fondos concursables en los que se</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>-El mejoramiento de la plataforma web de la empresa, puede abastecer a los clientes de forma no presencial, mientras termina el arreglo de la</p>

<p>5 Bajo apoyo del Estado 6 Crisis del sector (estacionalidad)</p>	<p>puede postular. (F4, F5, F6, F7, A5)</p>	<p>avenida, lo cual podría generarse con la postulación a un fondo concursable del gobierno. (D3,D4, D5, A1, A6)</p> <p>-La creación de una asociación de las organizaciones del sector ayudaría a la contratación de personal capacitado recomendado, reclamos con mayor fuerza en la municipalidad y poseer una mayor seguridad conjunta. (D1,D4,A3,A4,A6)</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

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

Esta matriz indicará una recomendación de estrategias a desarrollar por la empresa, las que pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Se seleccionaron variables para definir cada dimensión de la matriz, luego se asignaron valores a cada uno (En las dimensiones de Fortaleza Financiera y Fortaleza de la Industria se asignó entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), y en las de Estabilidad ambiental y Ventaja competitiva entre -1 (el mejor) y -6 (el peor)).

Luego se suman los valores asignados a cada variable de cada dimensión, y dividieron por el número total de éstas.

Finalmente se trazan las puntuaciones promedio para cada dimensión en el eje correspondiente. Se suman las puntuaciones en el eje x e y, y se traza la intersección del nuevo punto XY. Por último se dibuja un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto XY, el que revela el tipo de estrategia recomendada para la organización.

Se identifica una organización con un perfil agresivo, en otras palabras, una empresa que se encuentra preparada para usar sus fortalezas internas, en

búsqueda de un aprovechamiento de las oportunidades externas, el superar las debilidades internas y lograr evitar las amenazas externas. Se recomienda en este caso, la aplicación de estrategias de penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto, entre otras.

Tabla 3.5: Matriz SPACE

<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
1 Liquidez (+5)	1 Variabilidad de la demanda (-4)
2 Endeudamiento (+4)	2 Rango de precios de producto (-2)
3 Rentabilidad (+5)	3 Presión competitiva (-2)
4 Cobertura o rotación (+3)	4 Cambios tecnológicos (-2)
	5 Potencial de crecimiento (-2)
	6 Riesgo que implica el negocio (-2)
TOTAL (+4,25)	TOTAL -2,4
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza de la industria (FI)</i>
1 Profesionalismo (-1)	1 Conocimientos tecnológicos (+6)
2 Aporte al Medio Ambiente (-1)	2 Utilización de recursos (+4)
3 Protección al patrimonio histórico y regional (-1)	3 Intensidad de capital (+5)
4 Calidad del producto (-2)	4 Productividad (+4)
5 Lealtad del consumidor (-3)	5 Potencial de crecimiento (+4)
6 Ciclo de vida del producto (-1)	6 Estabilidad financiera (+3)
TOTAL -1,5	TOTAL 4,33

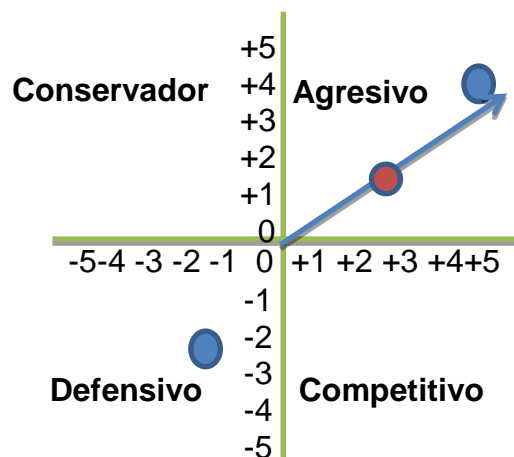
Fuente: Elaboración propia.

Eje x: $-1,5 + 4,33 = 2,83$

Eje y: $-2,4 + 4,25 = 1,85$

Figura 3.1: Gráfico Matriz SPACE

Fuente: (DAVID, 2008)²

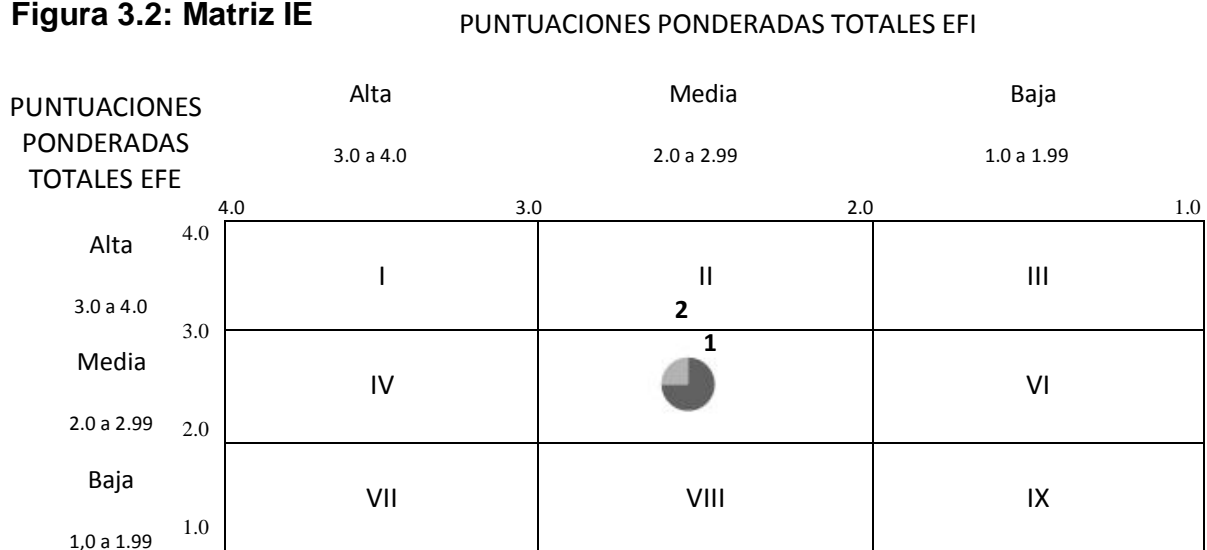


²DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

3.2.3 Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz se desarrolló, en base a los resultados de las matrices EFI y EFE, teniendo claridad de los puntajes obtenidos, se procedió a realizar el análisis de ingresos por ventas y las respectivas utilidades de éstas, para finalmente poder posicionar la organización en la matriz, con el tamaño y sombreado correspondiente.

Figura 3.2: Matriz IE



División	Ingresos por ventas	Porcentaje de ingresos por ventas	Utilidades	Porcentaje de utilidades	EFE	EFI
Total	\$53.505.042	100	\$13.166.243	24,60%	2,825	2,575

Fuente: (David, 2008).³

Gracias al análisis anterior, se puede concluir:

³DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

La organización Demoliciones Astorga Ltda. debe realizar ciertas estrategias intensivas, como lo son la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

3.2.4 Matriz de la Gran Estrategia (LGE)

Como ya se ha mencionado con anterioridad la matriz evalúa dos dimensiones, la primera es la posición competitiva, la cual fue determinada mediante el puntaje obtenido por la empresa en la matriz MPC, se consideraron tres puntos de referencia (1; 2,5; 4), la organización estaba por sobre el promedio (2,5), por lo que se ubica en el lado derecho de la figura 3.2. Y la segunda es el crecimiento de mercado que se obtuvo según la tasa de crecimiento, comparando las ventas de los dos últimos años de la organización, para esto se utilizó como tasa de referencia un 10%, siendo el crecimiento de la empresa entre el año 2011 y 2012 de un 25%, por lo que se ubica en el cuadrante superior derecho, o cuadrante I.

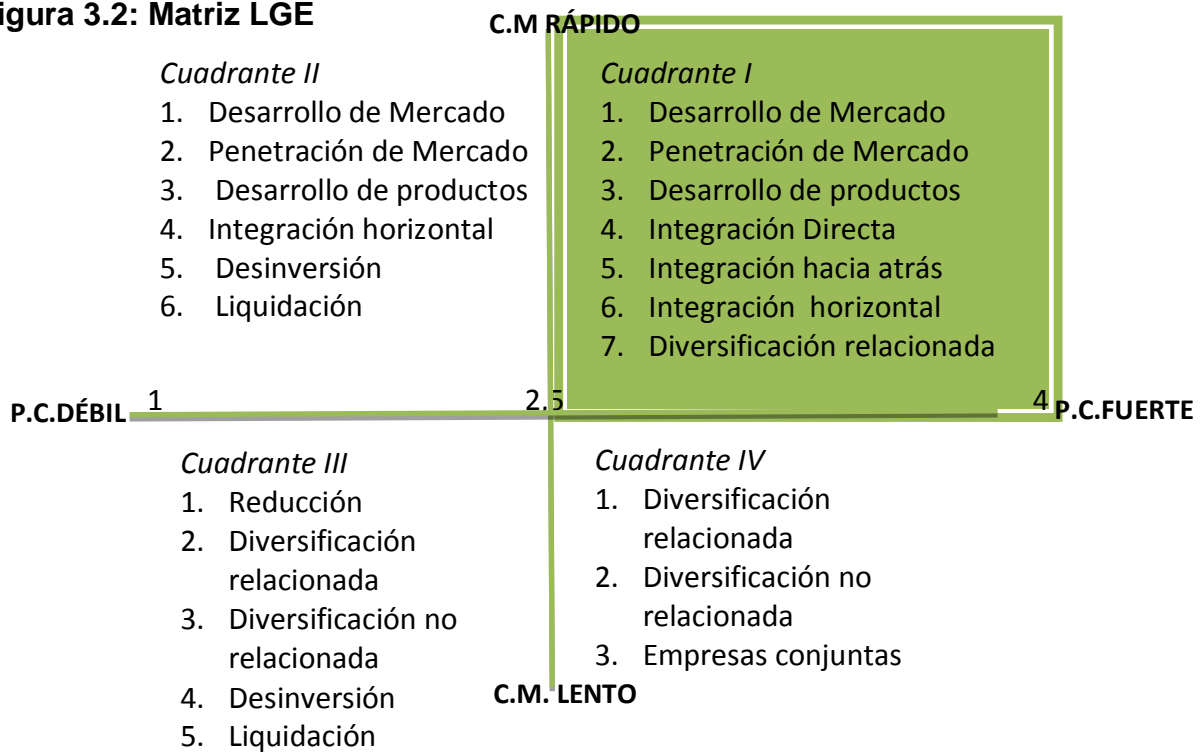
Gracias a los datos obtenidos se puede concluir que:

La organización se ubica en el cuadrante número I, el que indica que las estrategias adecuadas a realizar por la organización son: las estrategias intensivas, de integración, y la diversificación relacionada.

Tabla 3.6: Matriz LGE

Productos	Ventas	%	Ventas	%	Crecimiento de Mercado
Totales	\$42.835.678	100%	\$53.505.042	100%	24,90%

Figura 3.2: Matriz LGE



Fuente: (DAVID, 2008).⁴

3.3 Etapa de Decisión

Como ya se ha mencionado con anterioridad, se recibe la información de la etapa de entrada, para luego evaluar objetivamente las posibles estrategias alternativas,

⁴ DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

finalmente muestra qué tan relevantes son éstas, teniendo así una base objetiva para elegir estrategias más específicas.

3.3.1 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La matriz se desarrolló tomando en consideración los factores internos y externos de la etapa 1, y las estrategias alternativas factibles reconocidas en la etapa 2. Se asignaron las ponderaciones correspondientes, y determinaron las puntuaciones del grado de atractivo, luego se calcularon las puntuaciones totales del grado de atractivo, multiplicando las ponderaciones por las puntuaciones de cada fila.

Finalmente se calculó la suma de las puntuaciones del grado de atractivo, sumando las puntuaciones totales en cada columna de las estrategias de la matriz, siendo los resultados finales los siguientes:

- Penetración de Mercado: 6,025
- Desarrollo de Mercado: 5,95
- Desarrollo de Producto: 6,275
- Diversificación Relacionada: 4,2

Tabla 3.7 Matriz MPEC

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS									
		Penetración de Mercado		Desarrollo de Mercado		Desarrollo de Producto		Diversificación Relacionada	
Factores Clave	Ponderaciones	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades									
1 Aumento de licitaciones públicas (CHILE COMPRA)	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	1	0,1
2 Ofertas en tecnología de punta	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15
3 Aumento de cultura en cuanto al cuidado del medio ambiente	0,125	4	0,5	2	0,25	3	0,375	1	0,125
4 Llamados de trabajo desde otras regiones	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	1	0,05
5 El cliente le da mayor importancia al producto con valor agregado	0,125	4	0,5	2	0,25	4	0,5	1	0,125
Amenazas									
1 Arreglos en av. Principal (ubicación)	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Incendio	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Retraso en Papeleo Municipal	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
4 Robo materiales y herramientas	0,075	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Apoyo del Estado	0,075	4	0,3	3	0,225	4	0,3	4	0,3
6 Estacionalidad del sector	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Fortalezas									
1 Profesionalismo	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
2 Buena Dirección y toma de decisión	0,075	4	0,3	4	0,3	3	0,225	3	0,225
3 Cumplimiento de normativas medio ambientales	0,075	4	0,3	3	0,225	4	0,3	1	0,075
4 Es política de la empresa realizar obras proteccionistas del	0,075	3	0,225	3	0,225	4	0,3	1	0,075

patrimonio									
5 Se potencia el patrimonio regional	0,075	3	0,225	3	0,225	4	0,3	1	0,075
6 Restauración enfocada a la clase media a precio de costo	0,075	3	0,225	2	0,15	4	0,3	1	0,075
7 Prestigio	0,025	4	0,1	4	0,1	4	0,1	2	0,05
<i>Debilidades</i>									
1 Falta de personal	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
2 Falta delegación	0,125	2	0,25	4	0,5	3	0,375	1	0,125
3 Nula búsqueda de clientes	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
4 No hay expansión a nuevas áreas geográficas	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
5 Falta tecnología de punta	0,125	4	0,5	4	0,5	4	0,5	4	0,5
<i>Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo</i>	1,00		6,025		5,95		6,275		4,2

Fuente: (DAVID, 2008)⁵

⁵ DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

CAPÍTULO 4: HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

4.1 Propuestas

Luego de analizar los diferentes modelos que componen el esquema para la formulación de estrategias, y tomando en consideración toda la información de las diferentes etapas que lo componen, se puede definir una propuesta frente a las diferentes estrategias alternativas, las que aportan al desarrollo de una estrategia de crecimiento a fin con la organización.

1. Se plantea en primer lugar aplicar una estrategia de “Desarrollo de Producto”:
 - Esta estrategia busca el desarrollo de productos terminados. Por lo que los materiales recuperados en las obras de demolición, que luego se mantienen en bodega para su venta como materias primas, se vendan como productos terminados, dentro de la misma, evitando la externalización del servicio de restauración, utilizando maquinarias y profesionales capacitados, que ya se encuentran en la empresa.

2. Se busca emplear una estrategia de “Penetración de Mercado”:
 - Se sabe que la empresa posee una imagen en cuanto a sus productos, esta estrategia busca el posicionar y potenciar los productos y servicios de la

bodega por su calidad y alto aporte medioambiental, que ya es reconocido por sus clientes. Incluyendo del detalle de éstos en las licitaciones públicas y privadas.

CONCLUSIONES

Concluida la investigación referente a la empresa Demoliciones Astorga Ltda., donde se utilizó el esquema para la formulación de estrategias, se logra llegar no sólo a la identificación, sino que a la selección y posterior propuesta de las estrategias alternativas óptimas y a fines con la búsqueda de estrategias de crecimiento a desarrollar por la organización.

Todo comienza con la etapa de entrada, donde se consiguen los datos básicos, mediante las matrices EFE, MPC y EFI, que se derivarán a las posteriores etapas.

Partiendo con la información externa que afecta a la organización, frente a los focos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos.

Luego se identifica a los principales competidores de la organización, en conjunto con su posición estratégica referente a sus fortalezas y debilidades. En este proceso se obtuvo ayuda de encargados y trabajadores de la empresa, y una breve encuesta a la competencia.

Posteriormente se hace un resumen, seguido de una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa, con apoyo de todos los trabajadores, para las diferentes áreas de la organización.

Concluyendo en la primera etapa una posición promedio, tanto interna, como externa, sabiendo la organización potenciar sus fortalezas, dominar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y disminuir el efecto de las amenazas.

Por otro lado, en la etapa de conciliación, que para efectos de la investigación se utilizó la matriz FODA, SPACE, IE y LGE las que arrojaron las diferentes estrategias alternativas, a fines con la estrategia de crecimiento de la organización.

En la última etapa, se busca seleccionar cuál estrategia es la mejor evaluada, para lo que se utilizó la matriz MPEC, la que ayuda a evaluar y decidir la(s) estrategia(s) a desarrollar. A pesar de lo anterior, se sabe que no sólo basta con una matriz para tomar decisiones, sino que también un buen juicio, el que se basa en el conocimiento de lo que busca desarrollar la organización.

Finalmente se concluye que las diferentes estrategias alternativas, van dirigidas y se complementan en la búsqueda de una estrategia de crecimiento para la organización, por lo que se recomienda su desarrollo conjunto.

Lo anterior lleva a concluir que se debe aplicar la estrategia de “desarrollo de producto”, que fue la que obtuvo un mayor puntaje en la matriz MPEC, seguida por la estrategia de “penetración de mercado” ambas vienen a cubrir ciertos requerimientos de los clientes, los que no estaban siendo satisfechos, pero que

con la buena administración, y los problemas internos ya superados, se pueden desarrollar, sin duda alguna, además de buscar el posicionar y potenciar el servicio y los productos de la empresa, asociados a su apoyo y protección al medio ambiente y patrimonio regional.

En conclusión, se recomienda la aplicación de las diferentes estrategias intensivas, el desarrollo de producto y la penetración de mercado. Las que ayudarán a aumentar su participación, con sus productos y servicios actuales, y también agregando mejoras a éstos. Todo lo anterior pensando en que la empresa Demoliciones Astorga Ltda. lleve a cabo una estrategia de crecimiento completa, para lograr contrarrestar la competitiva industria en la que se ve inmersa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Education, Inc. México, 2008. 384 p.

^{2-7, 9-10} Adaptado de F.R. David, “How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?”, *Managerial Planning* 33, núm. 4, enero-febrero de 1985, pp. 14-17,

⁸ Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*. Nueva York. McGraw-Hill/Irwin. 2005. 241 p.

¹¹⁻¹⁵ FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Education, Inc. México, 2008. 384 p.

¹⁶ ALVARADO D. Andrea y SPOLMANN P. Sebastian. Análisis de competencia del sector de la construcción chileno y sus procesos de licitaciones públicas de contratos de obras: Estructura, Agentes y Prácticas. [en línea]. [<http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/03/estu_0001_2009.pdf>](http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/03/estu_0001_2009.pdf)

[\[consulta 15 junio 2013\]](#)

¹⁷ Instituto Español de Comercio Exterior. El Sector de la Ingeniería y la Construcción en Chile [en línea]. [<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostr arDocumento/?doc=4546256>](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostr arDocumento/?doc=4546256) [consulta 18 junio 2013]

¹⁹⁻²⁰ [BRANDI Cesare. “Teoría de la Restauración”. Alianza, Madrid, 2002. 149 p.](#)

ANEXOS

Anexo N°1. Descripción Competidores

1. Mario Porzio: Empresa líder en el mercado de las demoliciones, en cuanto a tecnología ecológica, con altos estándares de seguridad y calidad. Cuentan con la maquinaria ecológica más moderna del mercado, para enfrentar todo tipo de demoliciones.

2. Bruno Porzio: Empresa pionera en demolición. Su trabajo se basa principalmente en la experiencia de sus trabajadores, más que en el profesionalismo de los mismos. Lleva años de trayectoria en el rubro.

Anexo N°2. Encuesta

Factores Críticos del Éxito	Mario Porzio			Manuel Vera		
	S í	N o	Ponderación	S í	N o	Ponderación
Profesionalismo	X		31%		X	16%
V.A del producto		X	7%		X	11%
Seguridad	X		27%		X	11%
Posición Financiera	X		14%	X		22%
Calidad del Producto	X		14%	X		22%
Lealtad del Cliente		X	2%	X		8%
Competitividad de los Precios	X		7%	X		11%

Anexo N°3. Cálculo Análisis Financieros (RATIOS)

RATIOS FINANCIEROS	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN
Liquidez		
a)Liquidez = 4	Mide la relación existente entre el AC y PC.	>1, significa que los AC cubren los PC, en otras palabras no se tienen dificultades para obtener financiamiento temporal necesario para adecuar sus flujos financieros en el tiempo. Mientras más alto el índice, se tiene mayor capacidad para cubrir los compromisos a CP.
b)Prueba Ácida = 4	Mide la capacidad más inmediata que tiene la empresa para enfrentar sus compromisos de CP	Al no ser ni muy bajo, ni muy alto, se puede deducir que no se tendrán dificultades de tesorería en el CP, además no se están soportando costos de oportunidad innecesarios.
Endeudamiento		
a)Sobre el patrimonio = 25	Muestra la relación que existe entre los fondos ajenos, y los fondos propios.	Por cada \$25 que aportan los propietarios, se pueden obtener de terceros 5 centavos de financiamiento adicional.
b)Sobre la Inversión Total = 20%	Mide el grado de compromiso de terceros de la estructura de inversiones.	El activo total se encuentra financiado en un 20% con recursos de terceros.
c)Desagregación Inversión Total: -Pasivo Circulante = 14% -Pasivo Largo Plazo = 6%	De lo anterior se desagrega en deuda de CP y LP	La empresa se encuentra financiada en un 14% a CP y en un 6% a LP
d)Endeudamiento Circulante = 23%	Mide la relación entre el endeudamiento de CP y el AC.	El 23% del AC, se financia con recursos ajenos de CP
Rentabilidad		
a)Sobre las ventas = 25%	Mide el rendimiento	Se obtiene una utilidad del 25%, por cada peso que se

	líquido, sobre la gestión operacional de la empresa.	vende.
b) Sobre la inversión = 46%	Mide el rendimiento de los activos totales	Se obtiene una utilidad del 46%, por cada peso de AT invertido.
c) Sobre el patrimonio = 132%	Mide el rendimiento para los propietarios	Se obtiene una utilidad del 132%, por cada peso invertido por los propietarios
Cobertura o Rotación		
a) Rotación del Activo Total = 2	Mide cuantas veces se le alcanza a dar vueltas a la inversión total, con relación a los ingresos por venta.	Los activos totales rotan 2 veces al año. Cada 180 días.
b) Cobertura de intereses = 15,42626	Mide la capacidad de los recursos autogenerados por la empresa para soportar la carga de intereses.	Se recupera un 15% por gastos financieros.

Anexo N°4: Estrategias Alternativas

ESTRATEGIA	EXPLICACIÓN
Penetración de mercado	Potenciar los productos de la bodega por su calidad y alto aporte medioambiental. Aporte del estado.
Desarrollo de mercado	Incluir intermediarios para enviar productos de la bodega a todo Chile. Aumento de licitaciones. Nuevas áreas geográficas.

Desarrollo de producto	Productos restaurados en la bodega, sin externalización del servicio. Apoyado por el aumento de tecnología.
Diversificación relacionada	Asociatividad con empresas del rubro. Mediante una Página web, donde se den a conocer la calidad y capacidad de obreros y proveedores.
<i>Solo se consideraron estas estrategias, ya que se asocian al objetivo de la organización, el cual busca la aplicación de estrategias de crecimiento, haciendo fuerte a la industria competitiva de la que forman parte.</i>	