

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



ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
PATRIANY ASOCIADOS LIMITADA

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: SRA. PRISCILLA MARGOTT PÉREZ OLIVARES
SRA. ROMINA PERSICO CASTRO

VIÑA DEL MAR, 2015

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a nuestras familias, quienes han sido pilares fundamentales en este proceso para lograr el Título Profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro Profesor guía Ernesto Fernández Oyarzo, por su apoyo y disposición a lo largo del desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE

RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	3
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO I.....	3
1. CONCEPTOS DE MISIÓN Y VISIÓN	7
1.1 Declaración de Misión y Visión.....	7
1.1.2 Consideraciones en la Declaración de Misión y Visión	9
1.2 EVALUACIÓN EXTERNA E INTERNA DE LA EMPRESA.....	10
1.2.1 Evaluación Externa	11
1.2.2 Evaluación Interna.....	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivos de Largo plazo y Corto plazo.....	13
1.4 ESTRATEGIAS	14
1.4.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo	15
1.4.1.1 Estrategia de Penetración de Mercado.....	16
1.4.1.2 Estrategia de Desarrollo de Mercado.....	16
1.4.1.3 Estrategia de Desarrollo de Producto	17
1.5 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	17
1.5.1 Crear y Seleccionar Estrategias	18
1.5.2 Proceso para la Formulación de la Estrategia.....	19
1.5.2.1 Etapa 1 de Entrada (aportaciones)	20
1.5.2.2 Etapa 2 de Conciliación (o de ajuste).....	20

1.5.2.3 Etapa 3 de Decisión	20
CAPÍTULO II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DEL SECTOR	
INDUSTRIAL.....	22
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II.....	22
2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DEL SECTOR	
INDUSTRIAL	22
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	22
2.2 EMPRESA Y EL SECTOR INDUSTRIAL	23
2.2.1 El Desafío Estratégico de la Empresa.....	23
2.2.2 Breve Reseña Histórica de la Empresa.....	24
2.2.3 Principales Características de la Empresa	24
2.2.4 El Sector Industrial	25
2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE	
PORTER.....	26
2.3.1 Recomendaciones para la empresa Patriany Asociados Ltda.	27
2.3.2 Visión general de acuerdo a los factores analizados.	29
2.3.3 Posición Competitiva.....	29
2.3.4 Conclusiones del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter....	31
2.4 PRODUCTO	32
2.4.1 Ventas	32
2.4.2 Participación de Mercado.....	33
2.4.3 Crecimiento del Sector	34

CAPÍTULO III. DISEÑO Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA PARA PATRIANY	
ASOCIADOS LTDA.....	35
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III.....	35
3. DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA.....	36
3.1 DECLARACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN.....	36
3.2 OBJETIVOS	38
3.3 APLICACIÓN DEL ESQUEMA ANALÍTICO DE FORMULACIÓN DE	
ESTRATEGIAS.	39
3.3.1 Etapa de Entrada o aportación de información	40
3.3.1.1 Análisis Industrial: Matriz de Evaluación de Factores Externos	
(EFE).....	41
3.3.1.2 La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	43
3.3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	45
3.3.2 Etapa 2 de Conciliación (o de ajuste).....	48
3.3.2.1 Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	
(FODA).....	48
3.3.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	
.....	51
3.3.2.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	54
3.3.2.4 Matriz Interna Externa (IE)	54
3.3.2.5 Matriz de la Gran Estrategia (LGE)	56
3.3.3 Etapa 3 de Decisión	59

3.3.3.1 Descripción de las estrategias básicas y de los conjuntos alternativos.....	60
3.3.3.2 Conclusiones y recomendaciones sobre el resultado de la Matriz MPEC.....	64
3.3.3.4 Conclusiones sobre el Modelo Integral de Dirección Estratégica	67
CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73
ANEXO 1. TIPOS DE ESTRATEGIA.....	73
1.1 Estrategias de Crecimiento Integrado.....	73
1.1.1 Estrategia de Integración hacia Atrás.....	73
1.1.2 Estrategia de Integración hacia Adelante	74
1.1.3 Estrategia de Integración Horizontal	74
1.2 Estrategias de Crecimiento Diversificado	75
1.2.1 Estrategia de Diversificación Concéntrica	75
1.2.2 Estrategia de Diversificación Horizontal	76
1.2.3 Estrategia de Diversificación por Conglomerado.....	76
1.3 Estrategias Defensivas	77
1.3.1 Estrategias de Recorte de Gastos.....	77
1.3.2 Estrategia de Enajenación.....	77
1.3.3 Estrategia de Liquidación	78
1.4 Estrategias Genéricas	78
1.4.1 Estrategia de Liderazgo en Costos	78

1.4.2 Estrategias de Diferenciación.....	79
1.4.3 Estrategias de Enfoque	79
ANEXO 2. MATRICES DE LA ETAPA 1 DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN	
.....	80
2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE/EFA)	80
2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI/IFA)	81
2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	82
ANEXO 3. MATRICES DE LA ETAPA 2 DE AJUSTE	83
3.1 Matriz de las Amenazas, Oportunidades,	83
Debilidades y Fortalezas (FODA)	83
3.1.1 Estrategia DA o Estrategia Mini-Mini.....	83
3.1.2 Estrategia DO o Estrategia Mini-Maxi	84
3.1.3 Estrategia FA o Estrategia Maxi-Mini	84
3.1.4 Estrategia FO o Estrategia Maxi-Maxi.....	84
3.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	84
3.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	85
3.4 Matriz Interna y Externa (IE).....	86
3.5 Matriz de la Estrategia Principal	87
ANEXO 4. MATRIZ DE LA ETAPA 3 DE DECISIÓN.....	87
4.1 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	87
ANEXO 5. ESTADO DEL ARTE	88
5.1 Tendencias actuales en la Dirección Estratégica	89

ANEXO 6. APLICACIÓN DEL MODELO DE CINCO FUERZAS PARA	
PATRIANY ASOCIADOS LTDA.	93
6.1 Capacidad de Negociación de los Proveedores	93
6.2 Capacidad de Negociación de los Clientes	96
6.3 Ingreso Potencial de Nuevos Competidores.....	97
6.4 Desarrollo de Productos Sustitutos	98
6.5 Rivalidad entre Empresas Competidoras	98

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1.1 - Modelo de Dirección Estratégica de Johnson, Scholes y Whittington...	4
Figura 1.2 - Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David.....	7
Figura 1.3 - Proceso para la Formulación de la Estrategia.....	19
Figura 2.1 - Los Cinco Factores de la Competencia que determinan la rentabilidad de la industria.....	27
Tabla 2.2 - Atractivo del Sector.....	29
Figura 2.3 - Perspectiva completa de los procesos de selección estratégica.....	32
Tabla 2.4 - Ingresos por venta de Patriany Asociados Ltda.....	33
Tabla 2.5 - Participación de Mercado Patriany Asociados Ltda. y Tasa de Crecimiento del sector inmobiliario.....	34
Figura 3.1 - Modelo Completo de la Administración Estratégica de Fred David...	36
Figura 3.2 - Esquema Analítico de la Formulación de las Estrategias de Fred David.....	40
Tabla 3.3 - Matriz de Evaluación de Factores Externos para Patriany Asociados Ltda.....	41
Tabla 3.4 - Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para Patriany Asociados Ltda....	44
Tabla 3.5 - Matriz de Evaluación de Factores Internos para Patriany Asociados Ltda.....	47
Tabla 3.6 - Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para Patriany Asociados Ltda.....	49
Tabla 3.7 - Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para Patriany Asociados Ltda.....	51

Figura 3.8 - Matriz Interna Externa (IE) para Patriany Asociados Ltda.....	55
Tabla 3.9 - Matriz de la Gran Estrategia (LGE) para Patriany Asociados Ltda.	57
Tabla 3.10 - Estrategias Intensivas y de Diversificación.....	60
Tabla 3.11 - Matriz de Planeación Estratégica (MPEC) para Patriany Asociados Ltda.	63
Figura 1 - (anexo 1) Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	78
Tabla 2 - (anexo 6) Proveedores y la clasificación según su poder de negociación en alta, media y baja.....	94
Tabla 3 - (anexo 6) Clientes actuales de Patriany Asociados Ltda.....	97
Tabla 4 - (anexo 6) Principales competidores de Patriany Asociados Ltda.	99

RESUMEN

Patriany Asociados Ltda. es una empresa de administración de edificios y condominios de Viña del Mar y Concón que hasta hoy, ha actuado reactivamente frente a los eventos que ocurren en su entorno. Por esta razón, el propósito de esta tesis, es desarrollar una línea estratégica que sirva de base para la toma de decisiones y además, defina las directrices que permitan tener claridad en el hacer y actuar de la empresa. Se desarrollarán conceptos, modelos de análisis y selección estratégica, que harán posible definir la misión, visión, objetivos y seleccionar la estrategia más adecuada para su realidad actual.

ABSTRACT

Patriany Asociados Ltda. Is a management company buildings and condominiums Viña del Mar and Concon that until now has acted reactively to events that occur in their environment. Therefore, the purpose of this thesis is to develop a strategic line as a basis for decision-making and also define the guidelines to be clear in the making and acting company. Concepts, models of analysis and strategic choice that will make it possible to define the mission, vision, goals and select the most appropriate strategy for your current situation will develop.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo se mueve a gran velocidad. Las condiciones y tendencias tanto internas como externas de cualquier organización están cambiando constantemente. Cada vez los escenarios son más exigentes y competitivos. Debido a esto, la incertidumbre está presente en todas las acciones que se decide llevar a cabo, especialmente, en aquellas que tienen repercusiones a largo plazo. Por este motivo, es fundamental que toda organización que desee perdurar en el tiempo, cuente con una adecuada administración estratégica que le sirva como guía y apoyo en la toma de decisiones, y que le permita también, actuar de manera oportuna frente a las situaciones de cambio.

En consecuencia a lo anterior, **el objetivo general de la tesis** será definir una línea estratégica para la empresa Patriany Asociados Ltda.

Para esto, es necesario efectuar el proceso de formulación estratégica que involucra; declaración de misión y visión, auditorías internas y externas, objetivos estratégicos, y por último, generar, identificar, evaluar y seleccionar estrategias.

Para realizar este proceso, se ha escogido como marco referencial el libro “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred David, debido a su completo y comprensible manejo en el desarrollo de conceptos relacionados a la administración estratégica, y la forma en cómo este autor relaciona dichos conceptos con la selección de la estrategia. En este sentido, servirá de apoyo y orientación en el proceso de búsqueda de los lineamientos estratégicos para la organización escogida.

Por lo tanto, el modelo que se utilizará para la selección de la línea estratégica de Patriany Asociados Ltda., será el “Modelo Integral de Dirección Estratégica” de Fred David, compuesto por las etapas de formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia, pero para efectos de este trabajo, se llevará a cabo sólo la etapa de formulación de la estrategia quedando en manos de la empresa continuar con las siguientes etapas.

El contenido de la tesis se presentará en tres capítulos: en el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico, se definen los conceptos de declaración de misión y visión, objetivos, estrategias, y análisis y selección de la estrategia.

El segundo capítulo, reúne los antecedentes de la empresa y del sector industrial, sumado al Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la descripción del producto de la empresa.

El tercer capítulo, corresponde al análisis y selección de la estrategia para la empresa Patriany Asociados Ltda., esto involucra el desarrollo de misión, visión y objetivos para la organización, y el desarrollo del “Esquema Analítico de Formulación de la Estrategia” para Patriany Asociados Ltda.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO I

Este primer capítulo tiene como propósito presentar conceptos de administración estratégica¹ de los más importantes autores, y sus aportes, comparados principalmente con el marco referencial “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred David. El objetivo es conocer cómo se formulará la línea estratégica² de la empresa Patriany Asociados Ltda.

En la primera parte de este capítulo se presentan dos modelos de dirección estratégica; el primero, el Modelo para los Elementos de Dirección Estratégica de Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, y el segundo el Modelo Integral de Fred David. El objetivo de ambos, es definir cuál es el procedimiento a seguir para una adecuada dirección estratégica, y además, cumplir con los requerimientos para el óptimo desarrollo de esta tesis. Junto con ello, se definirán conceptos como; misión, visión, evaluación interna y externa, objetivos, estrategias, análisis y selección de la estrategia.

Modelo de Dirección Estratégica de Johnson, Scholes y Whittington.

Johnson, Scholes y Whittington en su libro “Dirección Estratégica” presentan un modelo que muestra el proceso de Dirección Estratégica, figura 1.1, en el que

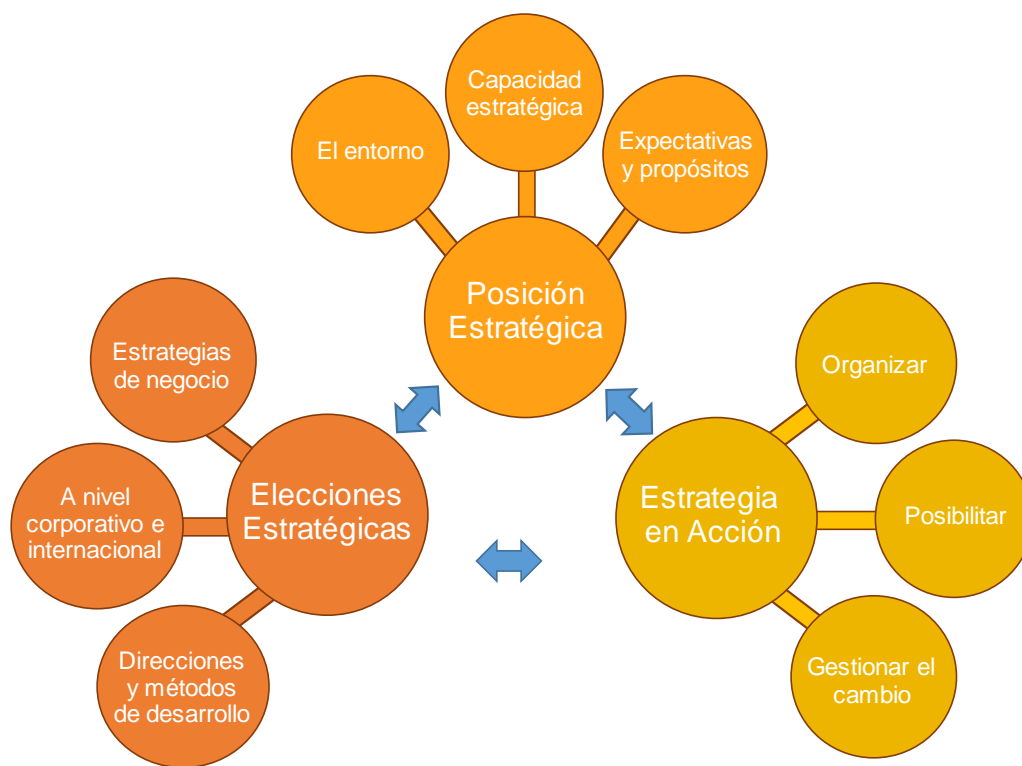
¹ Este concepto involucra las tareas de formulación estratégica, implementación estratégica y evaluación estratégica. En este trabajo, será utilizado como sinónimo de dirección estratégica.

² Se entenderá por línea estratégica la declaración de misión, visión, objetivos y estrategias que guíen el actuar de una empresa.

consideran tres elementos fundamentales que intentan explicar los planteamientos analíticos de la estrategia y la puesta en acción de ésta.

Los elementos que conforman el modelo son tres: Posición Estratégica, Elecciones Estratégicas y Estrategia en Acción.

Figura 1.1 Modelo de Dirección Estratégica de Johnson, Scholes y Whittington



La Posición Estratégica, trata de identificar de qué manera pueden afectar a la estrategia de la organización; el entorno, la capacidad estratégica de la empresa (recursos y competencias), y las expectativas de los stakeholders. Por ende, algunas de las preguntas que se deben hacer para realizar este análisis estratégico son: ¿cuál es el entorno político, económico, social, tecnológico, medioambiental y

legal en donde se desenvuelve la organización?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades, o dónde presenta ventajas (núcleo de competencias) o desventajas la empresa?, ¿A quién debe atender la organización, y cómo es que los directivos de ésta deben hacerse cargo?.

Las Elecciones Estratégicas, requieren de una comprensión previa de las bases subyacentes para poder realizar las estrategias futuras, es decir, tiene relación con las posibles acciones que se llevarán a cabo.

Existen elecciones estratégicas relacionadas con el cómo quiere competir la organización según el ámbito de cada unidad de negocio. Para ello, es necesario identificar las bases de la ventaja competitiva que proviene de la comprensión de los mercados y de los consumidores. Por otra parte, también existen elecciones relacionadas a la estrategia corporativa que involucra todas las estrategias que lleva a cabo la organización.

Es importante considerar que la estrategia puede dirigirse en distintas direcciones en el futuro, ya que pueden ir adaptándose a los cambios del entorno, expectativas de los propósitos de la organización y capacidad estratégica de esta misma.

La Estrategia en acción, tiene que ver con la implementación de la estrategia elegida y cómo ésta se pondrá en marcha. Debe garantizar que las estrategias estén funcionando en la práctica. Por ello, debe considerarse una adecuada estructuración de la organización, es decir; estructura, procesos y relaciones de la organización, que sirvan de apoyo para un rendimiento exitoso.

Además, la estrategia en acción debe considerar el alcance del éxito en relación a la forma en que cada área independiente de la organización sustenta a la estrategia.

Finalmente, es importante considerar la gestión del cambio, en donde se requiere de la participación activa de los directivos, quienes llevarán a cabo los procesos de cambio a través de diferentes mecanismos.

Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David

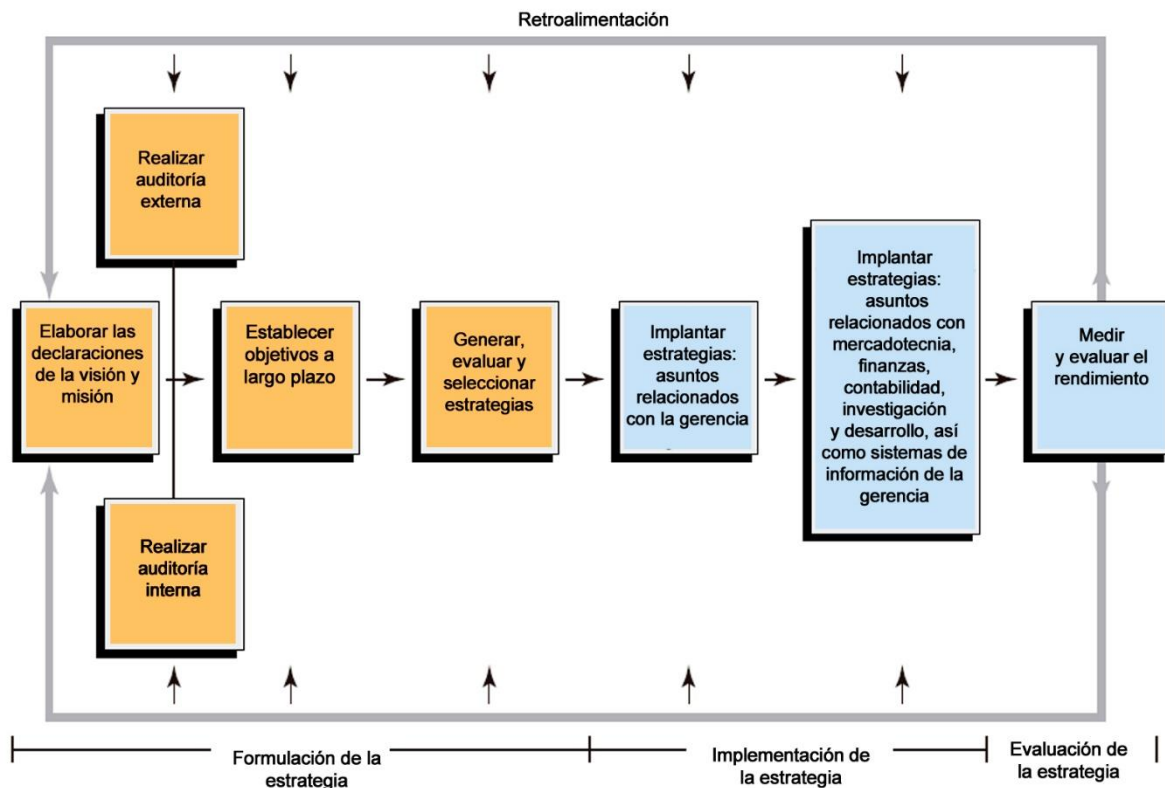
Por otra parte, en el Modelo Integral de Fred David, figura 1.2 se expone el proceso de administración estratégica que se basa en tres conceptos fundamentales; Formulación de la estrategia, Implantación de la estrategia y Evaluación de la estrategia.

El modelo consta de 8 etapas: 1. Declaración de misión y visión, 2. Auditoría interna, 3. Auditoría externa, 4. Establecer objetivos, 5. Generar, evaluar y seleccionar estrategias, 6. Implantar estrategias (relacionado con la gerencia), Implantar estrategias (relacionado con mercadotecnia, finanzas, contabilidad, entre otros), 8. Medir y evaluar el rendimiento.

Si bien el modelo de Johnson, Scholes y Whittington muestra algunos elementos que deben ser considerados a la hora de analizar estrategias y seleccionar la más adecuada para cada tipo de organización, es posible apreciar más claramente este proceso en el Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David. En él se muestra de manera más detallada y completa cuáles son las etapas a seguir para realizar una adecuada administración estratégica, considerando la formulación, implementación y evaluación de la estrategia junto con una constante retroalimentación. Por esta razón, será este modelo el utilizado como procedimiento para la base en el desarrollo del marco teórico de esta tesis.

En la figura 1.2 se destaca en anaranjado las etapas que permitirán el análisis y selección de la línea estratégica de Patriany Asociados Ltda., etapas que se definirán a lo largo de este capítulo.

Figura 1.2 Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David



1. CONCEPTOS DE MISIÓN Y VISIÓN

1.1 Declaración de Misión y Visión

La planificación estratégica considera en primer lugar una declaración de misión y visión. Es la misión la que debe establecerse en primera instancia, ya que al

definirla, se genera el soporte para poder construir la visión de la organización. Ambas, deben hacerse de manera clara y convincente, respondiendo a las preguntas de ¿qué quiere llegar a ser la empresa en el futuro? y ¿cuál es el propósito de ésta?. De esta manera, será posible precisar cuáles deberán ser los objetivos y estrategias para poder alcanzarlos de la manera más eficiente.

En cuanto a la visión de la empresa, según el modelo de Collins y Porras (1996) en su libro *Empresas que Perduran*, ésta debiese considerar los siguientes elementos: 1) futuro imaginado, es decir, hacia dónde se desea ir, y 2) ideología central, que considera el propósito y los valores implícitos.

Con respecto a la misión, se entenderá por ella el desarrollo del concepto de negocio, el ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, y ¿cuál es el propósito de la organización?. Será ésto lo que marcará la diferencia entre una empresa y otra, y por lo tanto, deben ser expresiones de propósitos perdurables en el tiempo, y que determinen la razón de ser de la organización.

Según (Fred David, 2003) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, la misión está compuesta por diferentes ámbitos. Entre ellos, los clientes, productos y servicios, mercados, tecnologías, interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, creencias y valores, liderazgo competitivo, imagen pública e interés de los empleados.

Por otra parte, según el modelo de Hax y Majluf, (2004) que se muestra en el libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, una adecuada declaración de Misión debe contener los siguientes ámbitos: Consumidor o usuario (quiénes son los clientes de la empresa), productos o servicio (qué es lo que se ofrece), geográfico

(dónde se ofrecen estos productos y servicios), y liderazgo competitivo (cuáles serán las bases de la estrategia).

1.1.2 Consideraciones en la Declaración de Misión y Visión

La visión y misión deben contar con el compromiso de todos los participantes de la empresa. Por este motivo, es importante tomar en consideración la opinión y colaboración de la mayor cantidad de gerentes y empleados posibles en el proceso de elaboración de la declaración de ésta.

En este sentido, mientras mayor compromiso exista por parte de los empleados de una organización con su respectiva misión, será más fácil la consecución de los objetivos que se desprendan de ésta, y por ende, el alcance de la visión de la empresa; entendiendo por ésta, el futuro imaginado en el que se refleja la posición, creencias y valores de los directivos dueños de la organización.

Por otra parte, si para los directivos de toda organización las utilidades son el fin principal, éstas no son suficientes para generar el compromiso de las personas. Es más, las utilidades pueden ser percibidas como algo negativo por los empleados de la empresa, ya que si bien, ellas son fruto de su trabajo, finalmente se reparten entre los accionistas o dueños. Es aquí, donde la misión y visión deben cumplir con su rol motivador que indirectamente, hará posible alcanzar los beneficios económicos buscados, pero a través de trabajadores más involucrados, debido a que comparten y son impulsados por los mismos intereses.

En conclusión, la misión y visión de cada empresa serán el reflejo de su propósito y razón de ser, y por ende, la principal diferencia entre una organización y otra. La

elaboración de la definición de ambas son claves en la administración estratégica, es decir, en las tareas de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Por esto, es fundamental que estén bien diseñadas y que sean comunicadas al resto de la compañía en todos sus niveles.

Junto con ello, es necesario contar con el apoyo de los trabajadores y directivos, por lo que es recomendable la participación de ellos en la etapa de formulación. De esta manera, se generará el compromiso individual del factor humano que en conjunto alcanzará los intereses a corto y largo plazo de la organización, y así, sin tener que estar modificando constantemente las declaraciones de misión y visión, se podrá lograr el éxito de la empresa.

1.2 EVALUACIÓN EXTERNA E INTERNA DE LA EMPRESA

Para una adecuada administración estratégica, en la etapa de formulación, que como ya se explicó anteriormente involucra la definición de objetivos y estrategias a seguir, es necesario contextualizar el entorno externo e interno de la organización. La importancia de realizar estas auditorías, radica en la recolección de información oportuna para la toma de decisiones, de manera de obtener una mirada más objetiva de lo que puede afectar o potenciar a una empresa, es decir, tener claridad de qué es lo que provee el entorno. De esta manera, se podrá determinar los puntos a considerar y los caminos a seguir para el éxito en el desarrollo y logro de objetivos y metas.

1.2.1 Evaluación Externa

Para toda organización, es fundamental conocer lo que está sucediendo en el entorno, ya que así es posible identificar las distintas tendencias y escenarios que están ocurriendo en el exterior de la organización, y que por ende, son ajenos a su control. Por ejemplo, los escenarios políticos, sociales, culturales, competitivos, económicos, legales, tecnológicos, etc.

Por medio de una auditoría externa, será posible identificar tanto las oportunidades como amenazas de una empresa. Por medio de esta información, los gerentes podrán formular las estrategias adecuadas que eviten o minimicen las amenazas, y a la vez, que se beneficien de las oportunidades que el entorno proporciona.

En este proceso, al igual que en de la declaración de la visión y misión, se debe involucrar tanto a directivos como empleados para así poder dar respuestas efectivas y concretas. Es decir, gracias a la participación de los individuos de una organización, se logrará un mayor compromiso y comprensión de lo que está ocurriendo en el entorno, y esto finalmente, hará que cada uno ellos se involucre y comprenda de mejor manera a los competidores, proveedores, clientes, mercados, entre otros. Para velar por los intereses de una organización, es necesario entender qué es lo que ocurre fuera de ella. Esto ayudará sin lugar a dudas, a generar mejores respuestas y soluciones frente a aquello que pueda afectar tanto positiva como negativamente a la empresa.

1.2.2 Evaluación Interna

La auditoría interna, por el contrario, proporciona la información necesaria para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa en todas sus áreas funcionales de negocio. Para ello, es importante la recopilación y asimilación de la información de todos los procesos y operaciones que se ejercen dentro de la empresa.

Es fundamental también en este proceso, la participación y comunicación a nivel organizacional tanto de gerentes como de empleados, de la misma forma que se realiza en la evaluación externa y en la declaración de visión y misión, ya que como se dijo anteriormente, se logra una mejor comprensión de los intereses, necesidades y problemas entre las distintas unidades funcionales de la empresa. Siguiendo esta misma línea, es importante comprender cómo el trabajo de cada unidad puede afectar a la otra de manera de poder mejorar lo que sea necesario.

Si bien establecer las fortalezas y debilidades, son factores relevantes para el éxito de una empresa, la clave está en aprovechar aquellas fortalezas que son más difíciles de reproducir por los competidores. Según Fred David, éstas son las denominadas capacidades distintivas y son las que proporcionan una ventaja competitiva frente al resto.

Por otro lado, en relación a las debilidades, es importante una detección oportuna que permita poder eliminarlas o convertirlas en fortalezas para la empresa.

En conclusión, el proceso y realización de una auditoría interna proporciona información relevante para la toma de decisiones, especialmente, para la etapa de formulación de la estrategia. De tal manera, que con ella se hace posible potenciar

y aprovechar las fortalezas detectadas y a la vez, manejar y minimizar las debilidades.

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos deben formularse de acuerdo a las bases subyacentes de la empresa y en concordancia con las expectativas de los directivos. Por esta razón, la importancia que recae en la declaración de la visión y misión es primordial en la definición de los objetivos. Estos objetivos además, deben ser medibles en el tiempo.

“El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión y misión en indicadores específicos de desempeño, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr.”³

A continuación, se hará referencia a los objetivos de largo plazo y a los objetivos de corto plazo, con el fin de poder entender su importancia y la diferencia en su elaboración y ejecución.

1.3.1 Objetivos de Largo plazo y Corto plazo

La diferencia entre objetivos de largo y corto plazo tiene relación con el período en que se desean obtener o cumplir los resultados. Este horizonte de tiempo, varía según el tipo de objetivo que se decide llevar a cabo. En este sentido, los objetivos

³ FERNÁNDEZ, Ernesto. Apuntes Dirección Estratégica. 2014.

de largo plazo involucran, por lo menos, un período de cumplimiento de uno a cinco años, mientras que los objetivos de corto plazo se relacionan con un horizonte de tiempo menor al de un año.

Los objetivos de corto plazo o anuales son metas más cortas y específicas orientadas a cada división funcional de la organización, como lo es marketing, finanzas, logística, operaciones, etc. Por lo tanto, la sumatoria y logro de todos estos objetivos permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo.

Los Objetivos de largo plazo indican el camino a seguir, es decir, trazan las metas que la empresa quiere conseguir y desea a futuro. Éstos también deben ser medibles, por lo tanto, deben ser lo más cuantitativos y realistas posibles. Este tipo de objetivos además, constituyen una forma de poder medir el desempeño de los niveles superiores de la empresa, ya que conforman la base para crear sinergia dentro de la organización en la toma de decisiones, y son parte importante para definir los procesos de planificación, organización y dirección dentro de una empresa.

Una organización sin rumbo definido difícilmente podrá llegar a destino, es por esto, que la definición de objetivos de largo plazo son esenciales para lograr alcanzar el éxito.

1.4 ESTRATEGIAS

Según el profesor Ernesto Fernández, “Estrategia Planificada es el conjunto de acciones o plan de acción previamente definido para que la empresa avance hacia

una posición determinada”⁴. Sin embargo, las cosas no se dan siempre de la manera que han sido planificadas y es aquí donde surge la estrategia emergente que según este mismo autor “es aquella resultante del conjunto de acciones que se ejecuta en respuesta a circunstancias no previstas y que permiten lograr los objetivos de la organización”⁵ Por otra parte, Fred David define la estrategia como “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo de la organización”.⁶ Por lo tanto, de alguna u otra manera, las estrategias van a requerir de gran cantidad de recursos de la empresa y por ello deben ser resultantes de las decisiones de los altos directivos de éstas, quienes deben tener presente en todo momento, cuáles son los objetivos que la organización desea alcanzar.

Las alternativas de estrategias que una empresa podría escoger individualmente o en combinación de ellas, se clasifican de la siguiente manera: ⁷

1.4.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo

Su nombre se debe a que requieren de esfuerzos intensivos para lograr aumentar la posición competitiva de los productos o servicios de la empresa, ya sea a través de estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

⁴ FERNÁNDEZ, Ernesto. Apuntes Dirección Estratégica. 2014.

⁵ FERNÁNDEZ, Ernesto. Apuntes Dirección Estratégica. 2014.

⁶ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11ªed. México: Pearson Educación, 2008. P 11

⁷ ANEXO 1, para la definición de estrategias de crecimiento integrado, estrategias de crecimiento diversificado, estrategias defensivas y estrategias genéricas de Michael Porter.

1.4.1.1 Estrategia de Penetración de Mercado

Con ella se pretende mejorar la posición competitiva de los productos o servicios de la empresa por medio del marketing. Por ejemplo, aumentar el número de vendedores, incrementar gastos en publicidad o aumentar la oferta de promociones. Entre las empresas que más invierten en publicidad con el fin de mejorar su posición competitiva intentando llegar a un mayor número de consumidores se encuentran Procter & Gamble con más de US\$ 10 mil millones, Unilever con más de US\$ 7 mil millones, L'Oreal con más de US\$ 5 mil millones al año.

Es importante tener en consideración que principalmente, los mercados no se encuentren saturados y que se pueda incrementar la tasa de uso del producto o servicio, entre otros factores.

1.4.1.2 Estrategia de Desarrollo de Mercado

Implica la introducción de los productos y servicios de la empresa en nuevas áreas geográficas. Esto es recomendable cuando la empresa posee un alto porcentaje de capacidad ociosa, cuando existen nuevos mercados que están en crecimiento, cuando la organización cuenta con los recursos para poder expandirse a otros mercados inexplorados, entre otros.

Así es como lo hizo la empresa estadounidense Wal-Mart que decidió comenzar a expandirse hacia nuevos mercados fuera del país. El objetivo, lograr aumentar la participación de mercado de la compañía a través de un enfoque de crecimiento que apunta a países emergentes que impulsen el crecimiento de la empresa a pesar de enfrentar períodos de crisis y desaceleración económica.

1.4.1.3 Estrategia de Desarrollo de Producto

Esta estrategia pretende aumentar las ventas y por ende, la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa por medio del mejoramiento o modificación de éstos. Para tener éxito con este tipo de estrategia, es necesario que la empresa cuente con los recursos necesarios para invertir en investigación y desarrollo y así minimizar el riesgo o posible fracaso de los nuevos productos o servicios.

Unilever a través de sus más de 400 marcas a nivel mundial es utilizada por más de 2 millones de personas al día. Entre algunos de sus productos se encuentra la línea para el cabello Sedal que posee una gran variedad de alternativas de productos para satisfacer las necesidades más específicas de sus clientes.

Se debe tener en consideración además, que los productos o servicios actuales de la organización sean exitosos y que estén en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, que la industria se caracterice por avances rápidos en tecnología, y que ésta además, crezca a tasas de crecimiento rápidas, entre otros.

1.5 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para establecer cuáles serán los cursos de acción alternativos que se llevarán a cabo para el logro de la misión y de los objetivos de la empresa, es necesario el análisis y selección de la estrategia.

Entonces, ¿Cómo una empresa sabrá cuál es la estrategia a utilizar para cumplir con sus objetivos deseados y propuestos?. Para responder a esta pregunta es

preciso realizar un análisis previo con el fin de conocer y comprender las bases subyacentes de la organización. Esto significa conocer cuáles son sus planteamientos, es decir, su Visión, Misión, Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Además, los tipos de Objetivos que se han definido y la posición e intereses de los Stakeholders.

Por lo tanto, las alternativas de estrategias surgirán de la correlación de todo lo descrito anteriormente. En este sentido, éste debe ser un proceso continuo realizado por los directivos, no sólo porque deben ser consecuentes con las bases subyacentes de la empresa, sino también, porque permitirán avanzar hacia el estado futuro deseado por la organización, y por consiguiente, deben responder a los cambios constantes del entorno.

1.5.1 Crear y Seleccionar Estrategias

El proceso de crear y seleccionar estrategias implica la identificación y evaluación de las distintas alternativas de estrategias, por ende, la participación de los directivos y empleados que colaboraron con la elaboración de la visión, misión, auditorías externa e interna, es crucial para llegar a lograr los objetivos propuestos. Además de esta participación, fomentar la creatividad es un punto importante para generar mentes estrategias que podrían beneficiar aún más a la organización.

Por otra parte, para manejar las alternativas de estrategias y considerar cuál o cuáles de ellas son las más atractivas, es importante que los participantes de la evaluación consideren, analicen y registren a través de una serie de reuniones los siguientes aspectos: ventajas y desventajas, conjugación de estrategias, costos

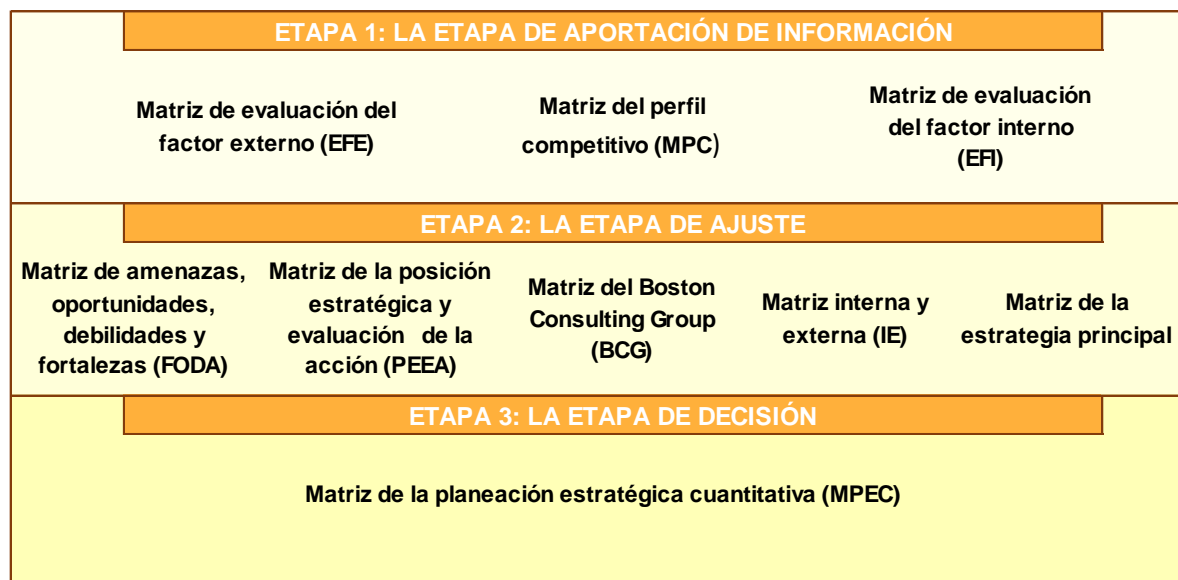
asociados y beneficios que se desprenderán de cada una de ellas. En base a este proceso de análisis colectivo, se obtendrá entonces una clasificación de las estrategias más óptimas.

1.5.2 Proceso para la Formulación de la Estrategia

El esquema analítico para la formulación de la estrategia es un proceso integral que reúne 3 etapas, como lo muestra la figura 1.3, las cuales orientan a los estrategas a tomar decisiones efectivas en lo que se refiere a la identificación, evaluación y selección de la estrategia.

Las etapas de este proceso son los siguientes; etapa de entrada (aportaciones), etapa de conciliación (o de ajuste) y etapa de decisión.

Figura 1.3 Proceso para la Formulación de la Estrategia



1.5.2.1 Etapa 1 de Entrada (aportaciones)

Esta primera etapa consiste en aportar información relevante, sintetizada y necesaria para poder formular las estrategias. En esta etapa de entrada son las matrices⁸ EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MPC (Matriz de Perfil Competitivo) las que proporcionan la información inicial o básica para evaluar las alternativas de estrategias más óptimas y efectivas.

1.5.2.2 Etapa 2 de Conciliación (o de ajuste)

Esta segunda etapa consiste en crear alternativas de estrategias a través de las distintas variables que provee el entorno externo e interno y que son fundamentales o claves. En esta etapa de ajuste, se considera la matriz FODA (Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), PEEA (Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), BCG (Matriz del Boston Consulting Group), IE (Matriz interna externa), Matriz de la Estrategia Principal.⁹

1.5.2.3 Etapa 3 de Decisión

En esta tercera etapa se considera sólo la aplicación de una matriz¹⁰, ésta es la denominada MPEC, la cual toma la información básica e inicial que fue recopilada en la etapa de entrada y evalúa el conjunto de alternativas de estrategia que se

⁸ ANEXO 2, descripción de matrices de la etapa 1 de entrada.

⁹ ANEXO 3, descripción de matrices de la etapa 2 de conciliación.

¹⁰ ANEXO 4, descripción de matriz de la etapa 3 de decisión.

identificaron en la etapa de conciliación. Esta etapa permite tomar decisiones objetivas de selección, ya que da a conocer cuál es la alternativa de estrategia más atractiva para llevar a cabo.

En la figura 1.3, se muestra el esquema analítico para la formulación de la estrategia de manera de visualizar mejor las etapas descritas anteriormente.

Con el fin de complementar los conceptos vistos durante el capítulo, en el anexo 5 se presenta el estado del arte, donde se da a conocer, las tendencias y avances relacionados a la administración estratégica, además del punto de vista del Doctor y Profesor de Harvard, Richard Rumelt.

CAPÍTULO II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II

El siguiente capítulo tiene como objetivo dar a conocer a la empresa y el sector industrial en el que ésta se desenvuelve por medio de recopilación de antecedentes y características que los conforman.

Para esto último, se presentará información sobre el sector industrial al que pertenece Patriany Asociados Ltda. y por medio del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, se determinará su posición competitiva. Sumado a lo anterior, se buscará establecer la ventaja competitiva que hará crear valor a la empresa y por ende, permitirá un mejor desempeño en el sector industrial, y algunas conclusiones respecto al modelo analizado.

Por último, se presentan algunos datos relevantes para conocer la situación real de la empresa, tales como; producto, ventas, participación de mercado, entre otros.

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En las últimas décadas, la población de la V Región al igual que las demás regiones de Chile, se ha caracterizado por un elevado ritmo de crecimiento que ha traído

como consecuencia un aumento en el área de la construcción. Especialmente, se han visto incrementados los números de edificios y condominios que han reemplazado a las casas de espacios amplios que antiguamente eran propias de la zona.

Esta evolución ha hecho surgir el desarrollo de una nueva profesión que tiene por objetivo administrar y mantener las comunidades habitadas por diferentes propietarios, todos ellos con este mismo interés en común.

Surgen entonces las empresas de administración de edificios y condominios que se rigen actualmente por la Ley de Copropiedad Inmobiliaria N°19.537.

En 1999 se crea la asociación gremial el CGAI, Colegio de Gestión de Administración Inmobiliaria, que tiene como objetivo principal reunir a los administradores y empresas de administración de todo Chile de modo de poder representarlos y promover el desarrollo y profesionalización de sus asociados.

Hoy en día, el número de administradores y empresas de administración han aumentado significativamente. Sin embargo, muchas de ellas no permanecen por un largo período en funcionamiento y rápidamente tienden a desaparecer.

2.2 EMPRESA Y EL SECTOR INDUSTRIAL

2.2.1 El Desafío Estratégico de la Empresa

Debido a la escasez de empresas de administración de edificios y condominios con trayectoria y experiencia en las ciudades de Viña del Mar y Concón, se considera que Patriany Asociados Ltda. debe considerar esta situación como una oportunidad

y seleccionar una estrategia que le permita proyectarse en el tiempo, crecer y diferenciarse de sus competidores en las ciudades antes mencionadas.

2.2.2 Breve Reseña Histórica de la Empresa

Patriany Asociados Ltda. fue creada en 1998 por dos socios emprendedores con experiencia profesional relacionada a la administración. En el año 2006 debido a la muerte de uno de sus socios, la organización se convierte en una empresa familiar, ya que se integran tres hijos del socio fundador a formar parte del equipo de trabajo y de la sociedad.

Desde entonces, la empresa ha ido creciendo y aumentando paulatinamente el número de edificios y condominios a su cargo.

2.2.3 Principales Características de la Empresa

La empresa tiene 16 años de experiencia en la administración de edificios y condominios de la V Región, principalmente en Viña del Mar y Concón.

La empresa está conformada por:

Gerente General, que es el encargado de controlar el buen funcionamiento de las cuentas de cada cliente y de dar respuesta a las necesidades de éstos.

Gerente Comercial, visita diariamente las comunidades con el fin de controlar las actividades que se desarrollan en ellas, dirigir al personal y detectar dificultades o inconvenientes.

Encargados de cuentas, llevar el registro de todas las operaciones financieras efectuadas por las comunidades.

La empresa no posee un programa computacional para llevar las cuentas de cada comunidad que le permita optimizar el tiempo, por lo que no tiene capacidad operativa para seguir creciendo en el número de comunidades a cargo.

No existe una dirección estratégica de la empresa. Las decisiones y acciones organizacionales son realizadas por intuición de ambos gerentes.

No existe misión, visión ni objetivos establecidos que guíen el actuar de la empresa. Sin embargo, es importante mencionar que Patriany Asociados Ltda. ha logrado una alta curva de aprendizaje debido a los años que lleva operando en el mercado.

2.2.4 El Sector Industrial

La estructura del sector industrial se caracteriza por un gran número de administradores y empresas de administración que compiten en él. Sin embargo, ninguna de ellas posee una participación de mercado significativa que determine su liderazgo en la industria, y por ende, su capacidad de regular e influir en los resultados y acontecimientos del sector.

Por esta razón, se considera que Patriany Asociados Ltda. forma parte de una industria fragmentada que no es posible cuantificar de manera exacta.

El gran número de competidores que forma parte de esta industria se debe principalmente a las bajas barreras de entrada y de salida propias del sector. Esto se debe a que no existen grandes requerimientos de capital ni recursos para poder iniciar la actividad, ni tampoco para abandonar el mercado. Esto, sumado al constante crecimiento inmobiliario de la zona, hace que el sector sea de gran atractivo para nuevos competidores que buscan rentabilidad y bajo riesgo.

Para poder corroborar esta información, se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter que permitirá realizar un adecuado análisis del sector industrial al que pertenece la empresa, para ver si éste cumple con los atributos de rentabilidad necesarios para lograr el crecimiento de la organización.

Junto con lo anterior, el modelo permitirá también la búsqueda de una posición competitiva para Patriany Asociados Ltda. que servirá como base para la obtención de la ventaja competitiva que la hará diferenciarse de su competencia.

2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

A continuación se describen las dos funciones básicas del modelo de Michael Porter:

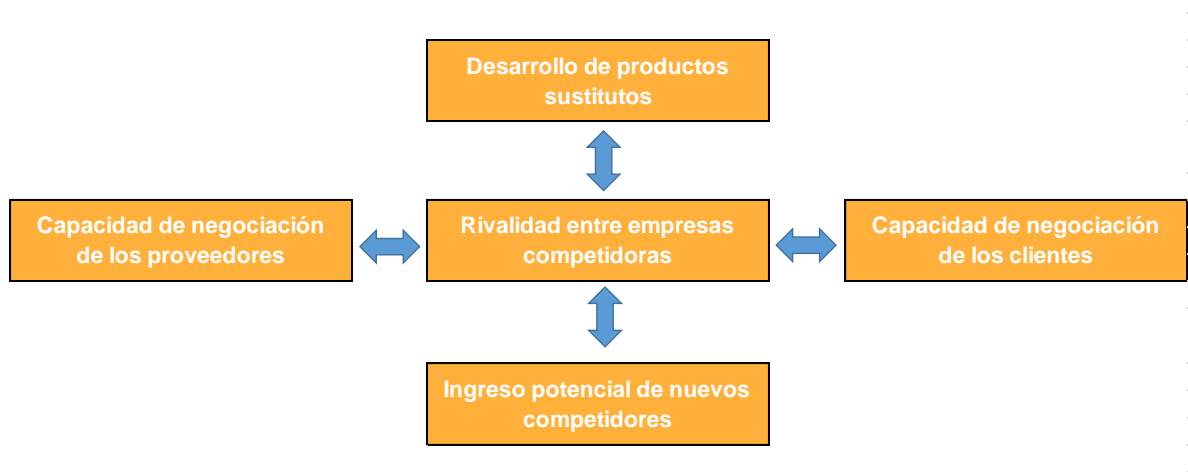
Análisis del sector industrial, que permite obtener la información de si el sector al que desea pertenecer la empresa o del que ya es parte, es suficientemente rentable y si es posible lograr en él el crecimiento de la organización.

Porter señala que los elementos de rendimiento de la empresa, precios, costos e inversión realizada, se ven afectados por cinco factores que determinan la rentabilidad de la industria. (Ver figura 2.1)

Búsqueda de la posición competitiva, que permite a la empresa diferenciarse de su competencia debido a la obtención de una ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva se logra a través de una estrategia genérica, es decir, liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Según Porter, la empresa podrá influir en los cinco factores a través de las estrategias que serán determinantes y marcarán la ruta para lograr su ventaja competitiva.

Figura 2.1 Los Cinco Factores de la Competencia que determinan la Rentabilidad de la Industria



En el anexo 6, se muestra el análisis del sector industrial del que forma parte Patriany Asociados Ltda., a través de la aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

La información obtenida sobre la fuerza de cada factor se basa en los conocimientos entregados por el Gerente General de Patriany Asociados Ltda.

2.3.1 Recomendaciones para la empresa Patriany Asociados Ltda.

A continuación se presentan algunas recomendaciones según cada uno de los factores de la competencia. En relación al atractivo del sector industrial:

Acerca de los proveedores: Si bien, un gran número de industrias fragmentadas se caracterizan por el alto poder de negociación de los proveedores, en este sector no se presenta este problema, por lo que no se considera a los proveedores como una dificultad que pueda afectar el desempeño de la organización.

Por ende, los proveedores de Patriany Asociados Ltda. no son determinantes en la ventaja competitiva de la empresa, ya que no tienen mayor influencia en la calidad del servicio prestado. Por otra parte, existe una gran cantidad de proveedores en el mercado que podrían reemplazar a la actual librería, y por ende, el poder de negociación se ve reducido, y no representa una amenaza para la empresa.

Acerca de los clientes: Éstos son la principal amenaza para la empresa y es donde se recomienda poner mayor atención, debido al alto poder de negociación que poseen. Esto se observa principalmente en la facilidad para poner fin a la prestación de servicios tanto de Patriany Asociados Ltda. como la de los demás administradores o empresas de administración del mercado.

Acerca del ingreso de nuevos competidores: Se considera que junto con el punto anterior, los competidores son la principal amenaza para la empresa, ya que debido a las bajas barreras de entrada y salida de la industria, existen muchas alternativas y variedades de empresas en este rubro.

Acerca del desarrollo potencial de productos sustitutos: no se percibe mayor peligro, ya que no se observa que pueda ocurrir en el corto ni mediano plazo.

2.3.2 Visión general de acuerdo a los factores analizados.

Como se observa en la tabla 2.2 se recomienda que Patriany Asociados Ltda. siga desarrollándose en el sector industrial al cual pertenece, principalmente debido a que la intensidad de negociación de proveedores, productos sustitutos y rivalidad competitiva es baja, lo que genera un alto atractivo del sector. Si bien la intensidad del poder de negociación de clientes y el ingreso de nuevos competidores es alta, se cree que la empresa puede ser frente a esto si se considera una buena estrategia que le otorgue un mayor valor, de manera tal, que se destaque de su competencia y genere más atractivo por parte de los clientes.

Tabla 2.2 Atractivo del Sector

Cinco Factores Competitivos	Atractivo del Sector		Intensidad de la Fuerza
	Alto	Bajo	
Poder negociación proveedores	•		Baja
Poder negociación clientes		•	Alta
Desarrollo de productos sustitutos	•		Baja
Ingreso de nuevos competidores		•	Alta
Intensidad de la Rivalidad	•		Baja

2.3.3 Posición Competitiva

Se desprende del análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, que las condiciones que se dan en el sector son atractivas para la empresa,

lo que genera un buen ambiente para definir estrategias competitivas. Por consiguiente, es importante determinar cuál será la posición competitiva más acorde para que Patriany Asociados Ltda. logre un mejor desempeño.

Para comenzar, es importante conocer cuáles son las capacidades de la empresa. En otras palabras, es fundamental identificar el atributo diferenciador que hará posible la obtención de una ventaja competitiva en relación a los competidores de Patriany Asociados Ltda. En este sentido y según Michael Porter, la empresa debe definir su posición competitiva en base a sus capacidades y recursos con los que cuenta.

De esta manera, se podrá cumplir con el objetivo principal de la ventaja competitiva que es ser permanente en el largo plazo.

Según Porter existen dos formas que permiten sacar ventaja competitiva respecto a los competidores; Liderazgo en Costo (menor precio) y Diferenciación (atributos y beneficios).

De acuerdo al análisis que se ha hecho a lo largo del capítulo, se cree que la mejor opción para que Patriany Asociados Ltda. obtenga una ventaja competitiva es por medio de la Diferenciación, a través de la Estrategia de Enfoque, ya que la capacidad operativa de la empresa al ser familiar no permite abarcar mucho mercado, por lo mismo, es que sólo se ha trabajado en una zona geográfica más bien reducida (Viña del Mar y Concón). Por otra parte, hay que sacar provecho de la curva de aprendizaje que caracteriza a la empresa.

2.3.4 Conclusiones del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

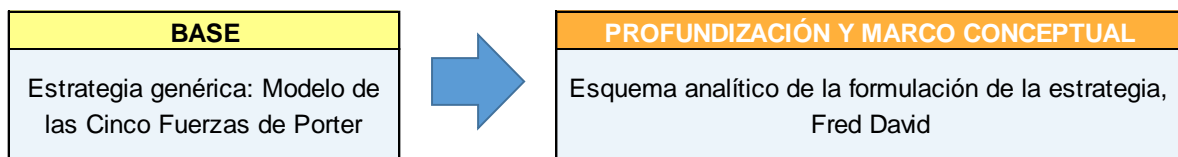
El Modelo de Porter es de gran utilidad para analizar la posibilidad de crecimiento de la empresa o la posibilidad de lograr una buena rentabilidad. Esto, basándose en el análisis de la estructura del sector industrial al que pertenece o desea pertenecer la organización según sea el caso.

Por otra parte, el modelo indica cómo esta empresa puede lograr un formato o posición competitiva respaldándose en algún atributo que en todo momento le permita diferenciarse de las demás organizaciones que forman parte del sector industrial.

Si bien este modelo ha servido como fuente de información importante para la toma de decisiones sobre la estrategia a seleccionar, se debe mencionar que el enfoque de éste está en la formulación de las bases de la estrategia a través de una estrategia genérica y no se especializa en identificar, evaluar y seleccionar opciones estratégicas como sí lo hace el Modelo de Fred David que se desarrollará en el próximo capítulo.

El Modelo de Fred David al ser más completo, pues considera tanto estrategias básicas como estrategias más complejas, puede ser complementado con el Modelo de Michael Porter, ver figura 2.3, y así se logrará obtener información más acabada y una perspectiva más amplia sobre el proceso de selección de la estratégica.

Figura 2.3 Perspectiva completa del procesos de selección estratégica



2.4 PRODUCTO

El principal producto de Patriany Asociados Ltda. es el servicio de administración de edificios y condominios que incluye aspectos relacionados a las áreas de contabilidad, financieras, recursos humanos, operacionales y representación legal de las comunidades a cargo.

2.4.1 Ventas

En la siguiente tabla 2.4, se presentan los ingresos anuales de Patriany Asociados Ltda. que provienen de los servicios prestados a las comunidades que actualmente están a cargo de la empresa.

Es necesario mencionar que los ingresos totales pueden sufrir variaciones durante el año, debido a que ninguno de los clientes actuales asegura una permanencia en el tiempo así como también, pueden surgir nuevos clientes.

Por otra parte, los costos fijos involucran el pago de remuneraciones del personal de la empresa y corresponde a un total de 3.500.000 aproximados.

Tabla 2.4 Ingresos por venta de Patriany Asociados Ltda.

Edificio/Condominio	Ingresos Anuales (\$)
Buenavista	4.560.000
Renacimiento	3.600.000
9 Norte	4.560.000
Vía Oriente	3.840.000
Don Alfredo	3.600.000
Liguria	4.560.000
Los Almendros	5.040.000
Acuarela	2.400.000
Parque Montemar I	6.240.000
Parque Montemar II	6.720.000
Vista Mar	14.400.000
Alto Mar	6.240.000
Playa Bahamas	3.600.000
Cruz del Sur	6.000.000
Mar Valle Aconcagua	6.960.000

2.4.2 Participación de Mercado

En la tabla 2.5, se presenta la participación de mercado de Patriany Asociados Ltda. que es de 0,75% en el 2014. Junto con ello, se muestra la tasa de crecimiento de mercado.

Es importante recordar que la participación relativa de mercado no se puede calcular con exactitud debido a que la empresa forma parte de una industria fragmentada y, por lo tanto, no ha sido realizada.

2.4.3 Crecimiento del Sector

El sector se ha caracterizado por tener una tasa de crecimiento creciente con un promedio de 8% considerando los años 2012, 2013 y 2014.

Tabla 2.5 Participación de Mercado Patriany Asociados Ltda. y Tasa de Crecimiento del sector inmobiliario

Año	N° Comunidades a cargo de Patriany Asociados Ltda.	N° Total Comunidades Viña del Mar y Concón (aproximadas)	Participación de mercado
2012	13	1687	0,77%
2013	13	1834	0,71%
2014	15	1996	0,75%

Tasa de crecimiento promedio sector inmobiliario (2012 - 2013 - 2014)
8%
8%
8%

Fuente: INE, Dirección de Obras Viña del Mar y Concón

CAPÍTULO III. DISEÑO Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA PARA PATRIANY ASOCIADOS LTDA.

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III

En el capítulo anterior, a través de una recolección de información de la empresa y sobre el sector industrial en el que ésta se desenvuelve, se logró identificar que la estrategia más adecuada para que la empresa logre una ventaja competitiva es a través de la Estrategia de Diferenciación con Enfoque.

Por otra parte, para poder lograr el desafío estratégico de Patriany Asociados Ltda. que es diferenciarse de sus competidores, crecer y proyectarse en el tiempo, es fundamental que la empresa sea capaz de replantearse estratégicamente, ya que de seguir funcionando como lo ha hecho hasta el día de hoy, es posible que no sea capaz de perdurar en el tiempo o simplemente, continúe sin un rumbo claro, sin saber hacia dónde debe dirigirse.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo será analizar y seleccionar una línea estratégica para Patriany Asociados Ltda.

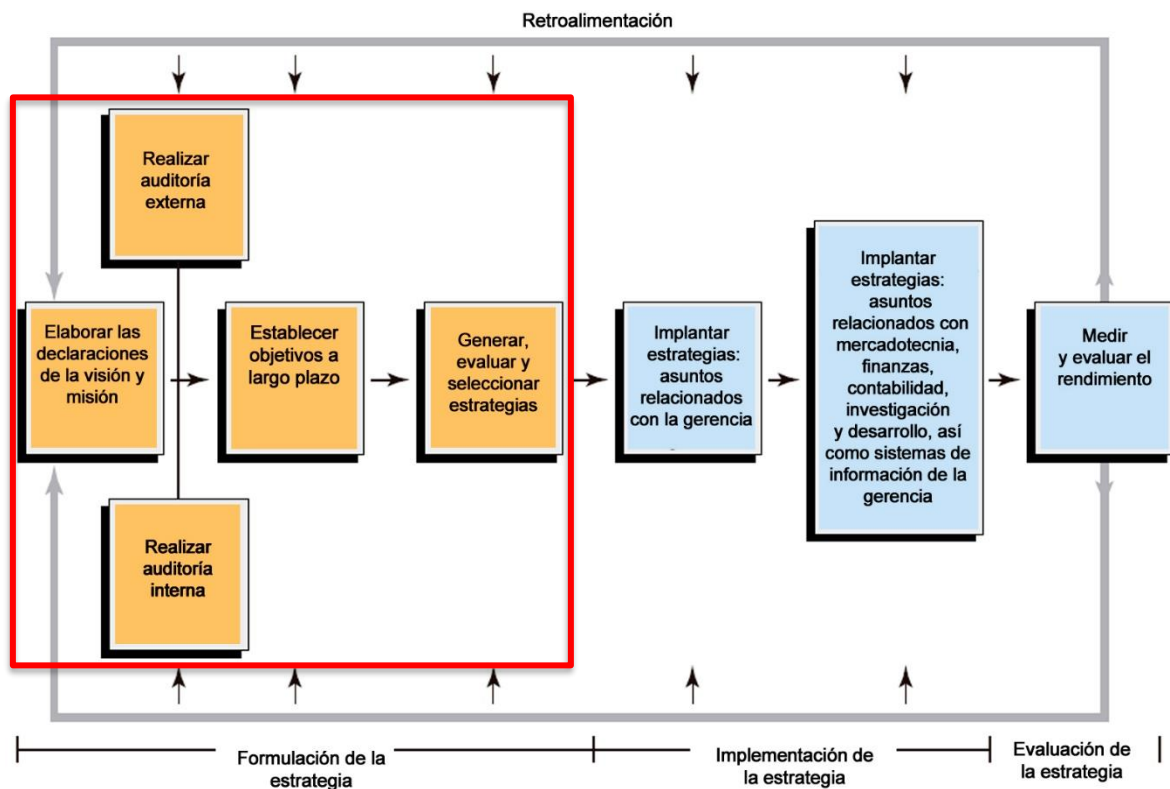
Para cumplir con este objetivo, se aplicará el Esquema Analítico de la Formulación de Estrategias de Fred David, ver figura 3.1, el cual permitirá Generar, Evaluar y Seleccionar la estrategia más adecuada.

3. DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA

3.1 DECLARACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN

El primer paso para la formulación de la estrategia de toda empresa es definir una visión y misión que sirvan como directrices y guíen las decisiones de la organización. De esta manera, la visión determinará el qué quiere llegar a ser la empresa en el largo plazo, mientras que la misión definirá cuál es el negocio o el propósito de la organización.

Figura 3.1 Modelo Completo de la Administración Estratégica de Fred David



Patriany Asociados Ltda. no posee una visión y misión, por lo que se acordó con los directivos de la empresa la creación de las siguientes declaraciones:

Visión: Ser una empresa de administración de edificios y condominios reconocida y preferida por nuestros clientes por la experiencia y confiabilidad de nuestros servicios prestados a las comunidades de Viña del Mar y Concón.

Los elementos de la visión según el modelo del Collins y Porras (1996) de su libro Empresas que Perduran se detallan a continuación:

Ideología central.

Valores: Experiencia y confiabilidad de los servicios prestados.

Propósito: Empresa de Administración de edificios y condominios

Futuro imaginado: ser reconocida y preferida por los clientes en Viña del Mar y Concón.

Misión: Somos una empresa dedicada a la administración de edificios y condominios de Viña del Mar y Concón preocupada de satisfacer las necesidades por medio de la experiencia de nuestros profesionales, eficiencia y confiabilidad del servicio.

Los ámbitos de la misión según el autor mencionado anteriormente se presentan de la siguiente manera:

Negocio (¿Quiénes somos?): Una empresa de administración de edificios y condominios.

Producto o servicio (¿Qué hacemos): Satisfacer las necesidades de las comunidades de edificios y condominios.

Mercado (¿Para quiénes lo hacemos?): Comunidades de edificios y condominios.

Geográfico (¿Dónde lo hacemos?): Viña del Mar y Concón.

Liderazgo Competitivo (¿Cómo competimos?): Experiencia de profesionales, eficiencia y confiabilidad del servicio.

El concepto confiabilidad del servicio fue definido por los gerentes de la empresa y por ende será entendido a lo largo de este trabajo de la manera en que ellos lo establecen; esto es, seguridad, claridad y transparencia en el manejo de los recursos económicos y físicos pertenecientes a las comunidades que son manejados por Patriany Asociados Ltda., o por cualquier otra empresa de administración de este rubro.

3.2 OBJETIVOS

Los objetivos se establecen con el fin de convertir los lineamientos de la misión y visión en indicadores específicos de desempeño, o en los resultados deseados en el futuro por la empresa en un período específico de tiempo. Éstos deben ser alcanzados por medio de las estrategias.

En este sentido, los objetivos de Patriany Asociados Ltda. serán los siguientes:

- 1.- Lograr un crecimiento anual en las ganancias de un 5% respecto al año anterior.
- 2- Lograr ser reconocidos por los clientes de Viña del Mar y Concón como una empresa confiable en la administración de edificios y condominios.

3.3 APLICACIÓN DEL ESQUEMA ANALÍTICO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Es importante mencionar que para establecer la misión, visión y objetivos fue necesario contar con información de factores tanto externos como internos a la organización. La información correspondiente al exterior fue entregada por ambos gerentes debido que hasta el momento no se han realizado auditorías externas formales. Sin embargo, la información interna fue obtenida a través de los conocimientos de los mismos gerentes y complementada con auditorías internas realizadas en diferentes condominios durante los años que lleva operando la empresa.

A continuación, se presenta la etapa de análisis y selección de la estrategia, que es considerada de gran importancia para la administración estratégica debido a que considera el momento exacto en que se pasa de la etapa de formulación de la estrategia a la etapa de la implementación de la estrategia. Esto se puede observar en el esquema analítico de la formulación de la estrategia realizado por Fred David, ver figura 3.2, que se centra en tres etapas que ayudarán a identificar, evaluar y seleccionar la estrategia adecuada para la que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos.

Figura 3.2 Esquema Analítico de la Formulación de las Estrategias de Fred David



Antes de comenzar, y como ya se mencionó anteriormente, es importante aclarar que ante la ausencia de una auditoría externa e interna (en relación a todas las áreas de la empresa) se debió investigar los factores externos e internos claves y complementar esta información con la entregada por los gerentes de la empresa.

3.3.1 Etapa de Entrada o aportación de información

Esta etapa será la base para las próximas etapas de conciliación o ajuste y etapa de decisión, ya que otorgará información importante que será determinante para el futuro de la empresa. Por ende, la calidad de la información obtenida es importante y debe ser lo más objetiva posible, junto con ello, los análisis realizados relacionados a esta información permitirán crear y evaluar alternativas de estrategias con más eficacia.

3.3.1.1 Análisis Industrial: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la siguiente tabla 3.3, se presenta la matriz EFE de Patriany Asociados Ltda.

Tabla 3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos para Patriany Asociados Ltda.

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. Aumento de construcciones de edificios y condominios en los últimos años	0,1	2	0,2
2. Aumento de clientes potenciales para Patriany Asociados Ltda.	0,1	2	0,2
3. Poca permanencia de los competidores de la empresa	0,07	3	0,21
4. Ausencia de empresas líderes en la industria	0,07	2	0,14
5. Participación de mercado poco significativa de los competidores en la industria	0,05	3	0,15
6. Competidores con poca capacidad de influir en los resultados del sector	0,05	2	0,1
7. Sector altamente rentable	0,07	2	0,14
8. Baja probabilidad de desarrollo de productos sustitutos	0,05	3	0,15
Amenazas			
9. Poder de negociación de los clientes	0,1	3	0,3
10. Aparición de nuevos competidores por bajas barreras de entrada y salida	0,07	3	0,21
11. Imagen negativa del rubro por falta de servicios confiables de algunos competidores	0,09	3	0,27
12. Desaceleración económica y reforma tributaria	0,04	2	0,08
13. Diversidad de opiniones y necesidades de clientes	0,05	3	0,15
14. Alto nivel de confianza exigida por los clientes	0,09	3	0,27
Puntaje Ponderado Total	1		2,57

Nota: En todas las matrices de la etapa de entrada se han dividido las ponderaciones en 3 grupos según su importancia; este orden va de mayor a menor importancia con los colores rojo, azul y verde respectivamente.

Los factores externos (oportunidades y amenazas) fueron determinados según la opinión y experiencia de los gerentes de Patriany Asociados Ltda. En este mismo sentido, fue en conjunto con ellos que se otorgaron las ponderaciones de cada factor dependiendo de su grado de importancia. De esta manera, los factores más

importantes para la empresa tienen una ponderación más alta (iguales o más cerca de 1,0) y los factores externos menos importantes llevan una ponderación más baja (cerca de 0,0).

Por otra parte, la clasificación de 1 a 4 se asignó según la eficacia con que responden las estrategias actuales de la empresa a los factores externos, siendo 1 deficiente, 2 en el promedio de la industria, 3 por encima del promedio y 4 excelente. Según el análisis realizado, para Patriany Asociados Ltda., los factores externos en relación a las oportunidades de mayor importancia son 1- 2, con una ponderación de 0,1, debido a que para los gerentes de la empresa el hecho de que exista un aumento en las construcciones de edificios y condominios en la zona les permite crecer como empresa y aumentar las alternativas de nuevos clientes. En relación a la calificación de estos factores se puede observar que la empresa responde con nota 2, lo que significa que está dentro del promedio de la industria.

A la vez, la amenaza considerada más importante por la empresa, es la 9, el poder de negociación de los clientes, ya que tienen la posibilidad de reemplazar a la empresa sin tener que cumplir con formalidades legales específicas, considerando además que la conformidad del servicio prestado por la empresa va a depender de cada cliente. La calificación de este punto es de nota 3 lo cual indica que la empresa está por sobre el promedio de la industria.

También son consideradas importantes los factores 11 y 14, que tienen relación con la imagen de confianza que la empresa desea lograr, pues si bien es una de las principales amenazas del sector debido al gran número de empresas que no poseen ese atributo, puede ser transformada como una oportunidad por la organización. En

relación a estos factores, Patriany Asociados Ltda. responde con calificación 3, es decir, por encima del promedio de la industria.

Se muestra también, que la empresa aprovecha las oportunidades de la industria en su mayoría con calificación 3 lo que representa que está por sobre el promedio de la industria. Esto significa que Patriany Asociados Ltda., responde de manera aceptable a las oportunidades y amenazas de la industria, ya que la puntuación ponderada es de 2,57, levemente sobre la puntuación ponderada total de la matriz (2,5).

Es importante mencionar que la empresa no posee calificaciones con nota 4 (excelentes), lo cual puede significar un desafío para que la empresa mejore su posición competitiva a través de leves mejoras en sus respuestas a los factores externos.

3.3.1.2 La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

A continuación se muestra la matriz de perfil competitivo para Patriany Asociados Ltda., tabla 3.4, en donde se detallan los factores críticos para el éxito de las empresas en el sector industrial, y cómo éstas, con sus fortalezas y debilidades, se enfrentan a dichos factores. Se visualiza además, a través de la calificación, la importancia de cada fortaleza o debilidad de las empresas analizadas, relacionada con la importancia relativa de cada factor, resultado que se puede observar en las ponderaciones.

Los competidores que se consideraron para la matriz fueron Lagos & Lagos y AGR Consultores, ya que ambas han compartido clientes con Patriany Asociados Ltda., son empresas familiares y establecidas con al menos 5 años de trayectoria.

La calificación de cada empresa se realizó de la siguiente manera:

Nota 4 corresponde a la fortaleza principal, nota 3 a la fortaleza menor, nota 2 la debilidad menor y 1 la debilidad principal.

Tabla 3.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para Patriany Asociados Ltda.

Factores Importantes para el Éxito	Ponderación	Lagos & Lagos		AGR Consultores		Patriany A. Ltda.	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
1. Confiabilidad del servicio prestado	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
2. Claridad de las cuentas de los clientes	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
3. Imagen confiable de la empresa por parte de los clientes	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24
4. Experiencia de los profesionales de la empresa	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
5. Trayectoria de la empresa en el mercado	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28
6. Capacidad operativa para responder a demandas de clientes	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
7. Cumplimiento de las exigencias legales	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
8. Imagen visual corporativa (Web, logotipo, nombre)	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
9. Competitividad de precios	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
10. Red de contactos	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
11. Pertenecer a una red de asociados del gremio	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08
12. Clientes importantes que otorguen prestigio	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
13. Dirección estratégica de la empresa	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
14. Capacidad operativa para crecer	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07
Puntaje Ponderado Total	1		3,39		2,35		2,82

Nota: En todas las matrices de la etapa de entrada se han dividido las ponderaciones en 3 grupos según su importancia; este orden va de mayor a menor importancia con los colores rojo, azul y verde respectivamente.

Se observa en la tabla 3.4, que los factores críticos para el éxito según la experiencia de los gerentes de Patriany Asociados Ltda. son 1 y 2 que tienen relación con la confianza del servicio prestado y claridad de las cuentas que se llevan. Junto con

ellos, el factor número 13 que corresponde a la dirección estratégica de las empresas.

En términos relativos, Lagos & Lagos es la empresa más fuerte, mientras que AGR Consultores es la más débil con una puntuación ponderada de 3,39 y 2,35 respectivamente.

Patriany Asociados Ltda. obtuvo una puntuación ponderada total de 2,82 lo cual indica que está en una posición intermedia. Sin embargo, si la empresa mejorara su calificación en algunos factores como el 8 y el 13 que tiene relación con una imagen visual corporativa y la existencia de dirección estratégica, con notas 2 y 1 respectivamente, la empresa podría acercarse a la primera posición.

A través de esta matriz y de la observación de los factores críticos para el éxito de las empresas de la industria, y cómo cada organización con sus fortalezas y debilidades se relaciona con ellos, se pueden comenzar a visualizar las acciones que ayudarán a Patriany Asociados Ltda. a mejorar su posición competitiva.

3.3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos resume la información obtenida tanto de los gerentes de la empresa, como de las auditorías realizadas por empresas externas a Patriany Asociados Ltda. en relación con el desempeño de sus funciones financieras y contables en algunas comunidades que están o han estado a cargo de la organización.

Patriany Asociados Ltda. no posee unidades estratégicas de negocios, por consecuencia, tanto la matriz EFI como la matriz IE que se verán más adelante, se componen de una matriz principal.

En la tabla 3.5, se muestran por una parte los factores internos más importantes para Patriany Asociados Ltda. considerando entre éstos: fortalezas y debilidades de la organización. Por otra parte, se muestra la ponderación asignada a cada uno de estos factores según su importancia, siendo los más cercanos a 0,0 los menos importantes y los más cercanos a 1,0 los más importantes.

Luego se califica cada factor con nota 1 a 4, considerando que 1 es la debilidad más importante; 2 la debilidad menor; 3 la fortaleza menor y 4 la fortaleza mayor de la empresa.

Según lo indicado en la matriz las fortalezas mayores de Patriany Asociados Ltda. son 5 (1-2-3-4-5), mientras que las fortalezas menores son 4 (6-7-8-9). Por otra parte, las debilidades menores son 3 (11-12-13), y la debilidad mayor son 2 (10 y 14), y éstas son la capacidad operativa para seguir creciendo y prestando sus servicios a nuevos clientes y no contar con una dirección estratégica para la empresa respectivamente.

También se puede ver que el puntaje ponderado total de Patriany Asociados Ltda. en esta matriz es de 2,94, lo que quiere decir que la empresa está levemente por sobre el promedio (2,5) en relación a su posición interna general.

Se puede observar también, el grado de importancia de cada debilidad y fortaleza de la empresa en relación a la importancia relativa de cada factor crítico que conducen al éxito de las empresas de la industria vistos en la matriz MPC. Así como

también, visualizar acciones alternativas para cada factor interno de mayor importancia, que permitan mejorar la posición interna de la empresa reflejada en el puntaje ponderado total.

Tabla 3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos para Patriany Asociados Ltda.

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Trayectoria de la empresa en el mercado por más de 16 años	0,08	4	0,32
2. La empresa cuenta con profesionales capacitados en la administración	0,08	4	0,32
3. Experiencia del equipo en el rubro de la administración por más de 16 años	0,08	4	0,32
4. Focalizados en un trabajo y servicio confiable	0,1	4	0,4
5. Claridad con que lleva las cuentas de sus clientes	0,1	4	0,4
6. Cumplimiento y conocimiento permanente de la normativa	0,06	3	0,18
7. Cuenta con precios competitivos en el mercado	0,06	3	0,18
8. Aumento del N° de comunidades a cargo a través del tiempo	0,07	3	0,21
9. Cuenta con clientes importantes que le otorgan prestigio a la empresa	0,07	3	0,21
Debilidades			
10. Escasa capacidad operativa para crecer	0,1	1	0,1
11. La empresa no cuenta con imagen corporativa	0,04	2	0,08
12. La empresa no cuenta con página web desarrollada	0,04	2	0,08
13. La empresa no pertenece a un gremio de Administradores	0,02	2	0,04
14. No cuenta con una dirección estratégica	0,1	1	0,1
Puntaje Ponderado Total	1		2,94

Nota: En todas las matrices de la etapa de entrada se han dividido las ponderaciones en 3 grupos según su importancia; este orden va de mayor a menor importancia con los colores rojo, azul y verde respectivamente.

En términos generales, al analizar las matrices realizadas en esta etapa, se puede deducir cuáles son los factores claves tanto internos como externos que pueden conducir al éxito de la empresa en la industria (ponderación de cada factor). También se puede observar en las ponderaciones promedio total, cuál es la

situación actual de la empresa y cuáles son las mejoras y cambios requeridos para una eventual mejora.

3.3.2 Etapa 2 de Conciliación (o de ajuste)

Esta segunda etapa de ajuste permitirá crear alternativas de estrategias a través de las distintas variables que provee el entorno externo e interno.

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

En la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se detallan los factores externos e internos claves de Patriany Asociados Ltda. Esta información recopilada de los gerentes de la empresa, permite generar 4 tipos de estrategias que se relacionan entre sí, tal como se observa en la tabla 3.6 (estrategias FO, DO, FA, DA).

Las estrategias FO corresponden a las fortalezas internas de Patriany Asociados Ltda. aprovechando sus oportunidades externas. Las estrategias DO son aquellas que permiten a la empresa mejorar sus debilidades internas aprovechando las oportunidades detectadas. Las estrategias FA por su parte toman las fortalezas para disminuir o evitar el impacto de las amenazas del entorno externo visualizado. Por último las estrategias DA corresponden a maniobras defensivas, las cuales permitirán disminuir las debilidades de la empresa y así evitar las amenazas detectadas.

Tabla 3.6 Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para Patriany Asociados Ltda.

	Fortalezas - F	Debilidades - D
Matriz FODA para Patriany Asociados Ltda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trayectoria de la empresa en el mercado por más de 16 años 2. La empresa cuenta con profesionales capacitados en la administración 3. Experiencia del equipo en el rubro de la administración por más de 16 años 4. Focalizados en un trabajo y servicio confiable 5. Claridad con que lleva las cuentas de sus clientes 6. Cumplimiento y conocimiento permanente de la normativa 7. Cuenta con precios competitivos en el mercado 8. Aumento del N° de comunidades a cargo a través del tiempo 9. Cuenta con clientes importantes que le otorgan prestigio a la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa capacidad operativa para crecer 2. La empresa no cuenta con imagen corporativa 3. La empresa no cuenta con página web desarrollada 4. La empresa no pertenece a un gremio de Administradores 5. No cuenta con una dirección estratégica
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de construcciones de edificios y condominios en los últimos años 2. Aumento de clientes potenciales para Patriany Asociados Ltda. 3. Poca permanencia de los competidores de la empresa 4. Ausencia de empresas líderes en la industria 5. Participación de mercado poco significativa de los competidores en la industria 6. Competidores con poca capacidad de influir en los resultados del sector 7. Sector altamente rentable 8. Baja probabilidad de desarrollo de productos sustitutos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el N° de clientes (F1, F2, F3 ,O1, O2) 2. Ofrecer un servicio diferenciado confiable (F2, F3, F4, F5, F6, O4, O6) 3. Promocionar precios competitivos (F7, O6,O8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer la empresa a través de una imagen coherente (D2, D3, D5, O1, O2) 2. Captar clientes a través de la diferenciación de un servicio confiable (D1, O1, O2, O8) 3. Integrarse a un gremio de administradores (D4, O1, O2, O6)

Matriz FODA para Patriany Asociados Ltda.	Fortalezas - F	Debilidades - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trayectoria de la empresa en el mercado por más de 16 años 2. La empresa cuenta con profesionales capacitados en la administración 3. Experiencia del equipo en el rubro de la administración por más de 16 años 4. Focalizados en un trabajo y servicio confiable 5. Claridad con que lleva las cuentas de sus clientes 6. Cumplimiento y conocimiento permanente de la normativa 7. Cuenta con precios competitivos en el mercado 8. Aumento del N° de comunidades a cargo a través del tiempo 9. Cuenta con clientes importantes que le otorgan prestigio a la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa capacidad operativa para crecer 2. La empresa no cuenta con imagen corporativa 3. La empresa no cuenta con página web desarrollada 4. La empresa no pertenece a un gremio de Administradores 5. No cuenta con una dirección estratégica
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de negociación de los clientes 2. Aparición de nuevos competidores por bajas barreras de entrada y salida 3. Imagen negativa del rubro por falta de servicios confiables de algunos competidores 4. Desaceleración económica y reforma tributaria 5. Diversidad de opiniones y necesidades de clientes 6. Alto nivel de confianza exigida por los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer a clientes (F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2) 2. Comunicar trayectoria, experiencia, profesionales capacitados (F1, F2, F3, F6, A3, A6) 3. Comunicar precios competitivos y servicio confiable (F4, F5, F6, A2, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque en clientes potenciales (D1, A6) 2. Comunicar imagen de servicio confiable (D2, D3, D4, D5, A1, A5, A6)

Es importante destacar que en esta matriz sólo se desprenden alternativas de estrategias, esto quiere decir, que no necesariamente se utilizarán todas ellas para una futura implementación.

3.3.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

A través del desarrollo de la matriz PEEA a la empresa Patriany Asociados Ltda. (tabla 3.7) se puede ver, que los ejes de la matriz representan por una parte, las dimensiones internas; fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y las dimensiones externas; estabilidad industrial (EA) y fortaleza industrial (FI). Con estos cuatro cuadrantes se podrá identificar la posición estratégica de la empresa.

Tabla 3.7 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para Patriany Asociados Ltda.

Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	
Posición Estratégica Interna	
Fortaleza Financiera (FF)	Puntuación
1. Acceso a crédito bancario	5
2. No posee créditos bancarios cursados	5
3. Políticas de pagos de dividendos de la empresa	2
4. Satisfacción de necesidades de inversión	1
5. Riesgo involucrado en el negocio	5
Puntuación Total	18

Ventaja Competitiva (VC)	Puntuación
1. Confiabilidad del servicio prestado	-1
2. Profesionales capacitados para realizar su trabajo	-1
3. Experiencia de la empresa en la industria	-2
4. Focalizados en un trabajo y servicio de confianza	-2
5. Fortalecimiento de imagen visual corporativa	-6
6. Capacidad operativa para seguir creciendo	-6
7. Red de contactos	-4
8. Claridad con que se llevan las cuentas de los clientes	-1
Puntuación Total	-23

Posición Estratégica Interna	
Fortaleza de la Industria (FI)	Puntuación
1. Aumento de construcciones de edificios y condominios en la zona	5
2. Aumento de clientes potenciales para la industria	5
3. Sector altamente rentable (bajas barreras de entrada y salida + baja inversión requerida)	4
4. Estabilidad del sector (ver tasa de crecimiento o algún atributo para respaldar)	3
Puntuación Total	17

Estabilidad Ambiental (EA)	
	Puntuación
1. Cambios tecnológicos	-3
2. Elevado número de competidores en la industria debido a las bajas barreras de entrada y salida	-2
3. Desaceleración económica y reforma tributaria	-3
4. Capacidad operativa de algunas empresas del sector	-2
Puntuación Total	-10

Nota: FF y FI: +1 (peor) a +6 (mejor); EA y VC: -6 (peor) a -1 (mejor)

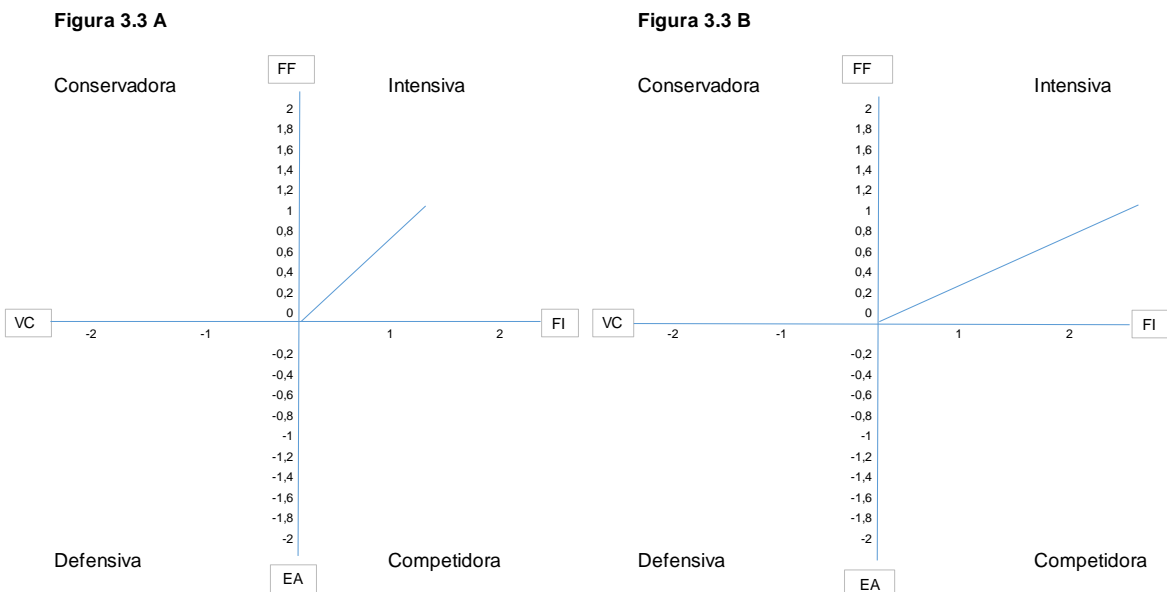
Conclusión:	
Promedio FF es 18/5=	3,60
Promedio FI es 17/4=	4,25
Promedio EA es -10/4=	-2,50
Promedio VC es -23/8=	-2,88

eje x(VC+FI)	1,38
eje y(EA+FF)	1,10

Figura 3.3 A

eje x (VC+FI)	2,63
eje y (EA+FF)	1,10
VC	-1,63

Figura 3.3 B



En la tabla 3.7, se puede observar que las coordenadas del vector direccional son las siguientes: eje "x" (VC+FI):1,38 y eje "y" (EA+FF):1,10 " xy "= (1,38 ;1,10), lo cual indica que la empresa posee un perfil intensivo (ver figura 3.3 A). Esto quiere decir que la empresa se encuentra en una muy buena situación para beneficiarse de sus fortalezas internas y así poder aprovechar las oportunidades externas; además de superar las debilidades internas y minimizar las amenazas externas. Se podrán utilizar entonces, estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación por conglomerados, diversificación concéntrica o diversificación horizontal dependiendo de la situación en que se encuentre la empresa.

Como se puede ver, esta matriz ofrece un rango muy amplio de estrategias a utilizar, por lo que es recomendable su uso complementando su resultado con el de otras técnicas que buscan definir el perfil competitivo de una empresa.

Por otra parte, los resultados obtenidos son cercanos a 0 en ambos ejes (x e y) por lo que el perfil competitivo no está definido de la manera deseable y tiene muchas posibilidades de cambiar dependiendo de pequeñas variaciones en algunos de los factores.

Entonces, será recomendable fortalecer este perfil intensivo realizando esfuerzos para mejorar la posición estratégica interna. Esto se puede lograr por ejemplo, realizando un programa de fortalecimiento interno que, entre otros efectos, pueda ayudar a mejorar la capacidad operativa o también mejorar la imagen visual corporativa de la empresa.

De esta manera, al mejorar la posición competitiva, por ejemplo implementando una imagen visual corporativa y mejorando la capacidad operativa para seguir creciendo, el resultado del eje x sería 2,63 y se vería un perfil intensivo más definido, (ver figura 3.3 B).

3.3.2.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Como se observa en la etapa 2 de ajuste de la figura 3.2, se sugiere la realización de la matriz de Boston Consulting Group que tiene por objetivo determinar la posición de la participación relativa de mercado de la empresa y la tasa de crecimiento de la industria.

En el caso de Patriany Asociados Ltda. que pertenece a una industria fragmentada en donde existe un gran número de competidores difíciles de identificar, además difícil de cuantificar las ventas del sector industrial y por último, se suma la inexistencia de una empresa líder en la industria, se hace imposible realizar el cálculo de la participación relativa de mercado. Por esta razón, no es factible la realización de esta matriz.

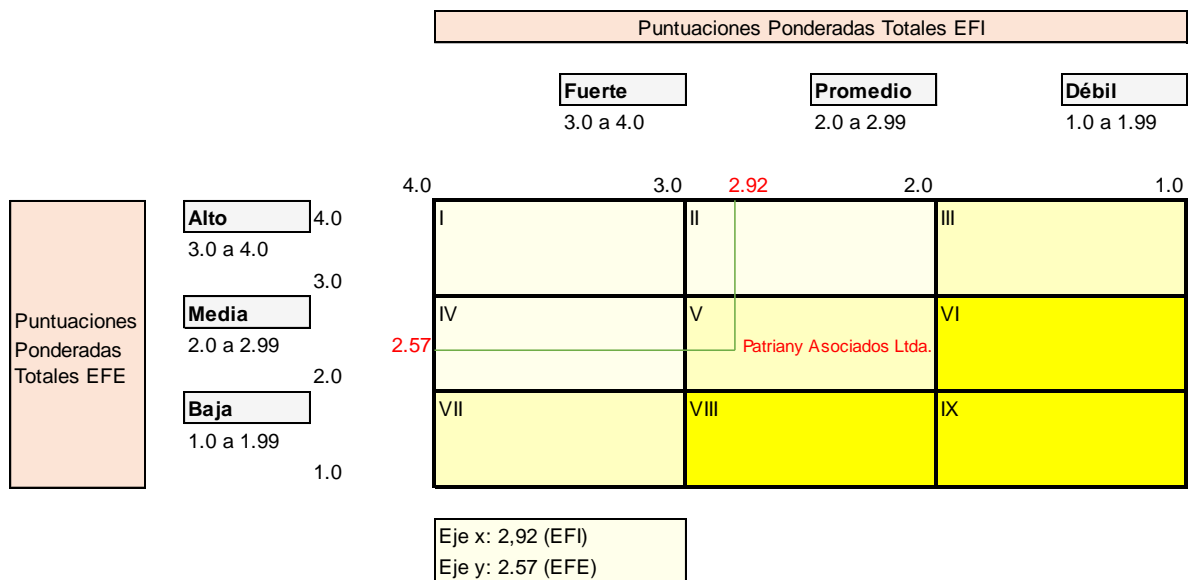
3.3.2.4 Matriz Interna Externa (IE)

A continuación, en la figura 3.8, se muestra la matriz interna externa para Patriany Asociados Ltda.

En ella se observan tres cuadrantes que tienen implicancia estratégicas diferentes. En este sentido, las recomendaciones para los cuadrantes I-II y IV es crecer y construir a través de estrategias intensivas de crecimiento o de integración. Por otra

parte, las recomendaciones para los cuadrantes III-V y VII son conservar y mantener por medio de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. Finalmente, las recomendaciones para los cuadrantes VI-VIII y IX son cosechar o enajenar a través de estrategias de defensa y ataque.

Figura 3.8 Matriz Interna Externa (IE) para Patriany Asociados Ltda.



Como se puede observar en el eje “x” de la matriz se muestra el puntaje de valor total de la matriz EFI (2.92), mientras que en el eje “y” se presenta el puntaje de valor total de la matriz EFE (2.57).

Con esta información se puede ver que al construir la matriz para Patriany Asociados Ltda. los resultados demuestran que la empresa se ubica en el cuadrante V, en el cual se recomienda conservar y mantener a través de estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de productos.

Se debe observar también, que el puntaje total obtenido de la matriz EFI es cercano a 3.0 por lo que se podría acercarse al cuadrante IV en donde se sugiere crecer y construir por medio de estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de productos, y desarrollo de mercado) e integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal).

Por otra parte, las empresas que poseen puntuaciones totales entre 2.00 y 2.99 como es el caso de Patriany Asociados Ltda. reflejan una posición interna promedio dentro de la industria.

Es importante considerar el punto anterior para ser más flexibles a la hora de identificar las estrategias y así minimizar decisiones erróneas en el momento de seleccionar alguna de ellas.

3.3.2.5 Matriz de la Gran Estrategia (LGE)

La matriz de la gran estrategia es una técnica que tal como las que se han presentado anteriormente, permite formular alternativas de estrategias. En este caso, basándose en la posición competitiva de la empresa y el crecimiento de mercado.

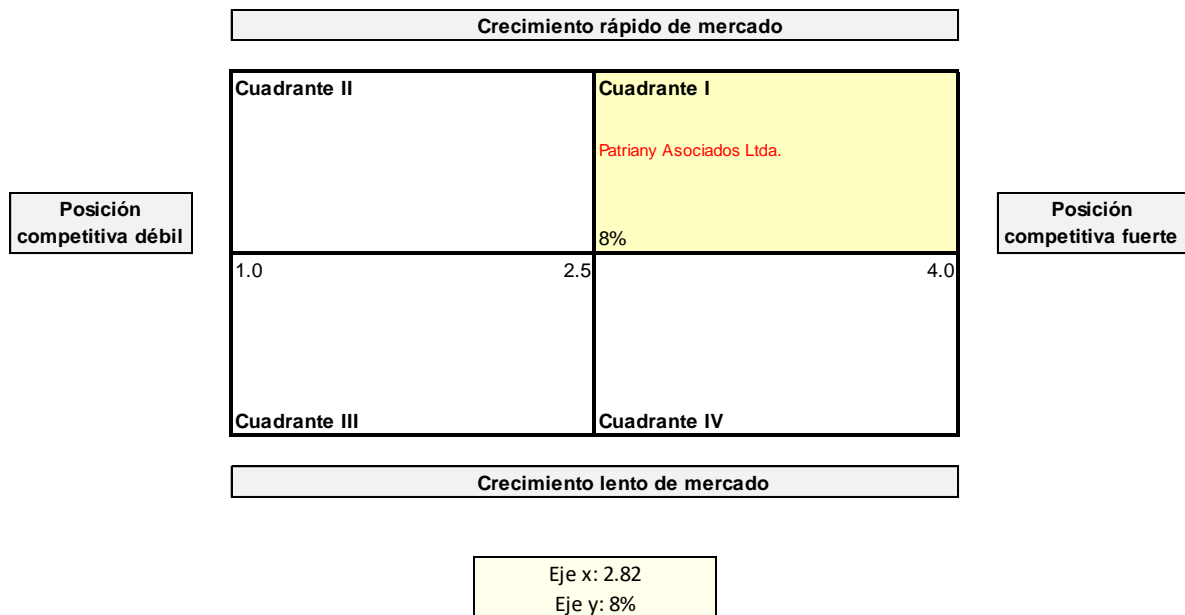
Cada empresa se ubica en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz y dependiendo de ello, se sugieren las alternativas de acciones a seguir.

Como el desarrollo de esta matriz no indica cómo se debe determinar la posición competitiva de la empresa, se consideró el resultado de la matriz de posición competitiva (MPC) realizado anteriormente como referente para obtener esta información. En consecuencia con ello, se determinó el puntaje 2.5 como una

posición competitiva promedio de la industria, siendo los puntajes por sobre esta cifra, determinantes de una posición competitiva fuerte, mientras que los puntajes por debajo de este número se refieren a una posición competitiva débil.

En relación a la tasa de crecimiento de mercado, se estableció que una tasa de crecimiento mayor a 7% ¹¹ será considerada como crecimiento rápido de mercado mientras que una tasa por debajo de esta cifra significará que el crecimiento de mercado es lento.

Tabla 3.9 Matriz de la Gran Estrategia (LGE) para Patriany Asociados Ltda.



Según se puede observar en la tabla 3.9, Patriany Asociados Ltda. se ubica en el cuadrante I en el que se sitúan las empresas que poseen una posición estratégica

¹¹ CODEH, Esta cifra se basa en las opiniones de expertos del rubro inmobiliario que han hecho mención al excelente escenario y tasas de crecimiento crecientes que caracterizan al sector durante estos últimos años.

excelente y se les sugieren estrategias de una concentración continua en los mercados (penetración de mercado y desarrollo de mercado) y productos actuales (desarrollo de productos).

Tal como ocurre con la matriz IE realizada anteriormente, el puntaje de la empresa que determina su posición competitiva (según lo obtenido en la matriz MPC) es de 2.82 por lo que no debe descuidar su posición estratégica actual, ya que se puede acercar al promedio 2.5 y por ende, aproximarse al cuadrante II que sugiere que las empresas ubicadas en esta posición deberían evaluar seriamente su estrategia actual. Esto debido que a pesar de ser parte de una industria en crecimiento, no les es posible competir eficazmente y deben identificar la razón de esta dificultad para poder revertirla y lograr mejorar su productividad.

Finalmente, es importante mencionar que sin una asignación adecuada que divida los cuatro cuadrantes de la matriz, esto es, considerar una tasa de crecimiento de mercado que indique que por sobre esta cifra será considerado crecimiento de mercado alto y por debajo de esta misma será considerado bajo y por otra parte, un puntaje de la matriz de posición competitiva que separe la posición competitiva en fuerte y débil, no será posible obtener una matriz válida, pues se confundirán las recomendaciones sugeridas para cada cuadrante al no tener claridad de la ubicación correcta de la organización en la matriz.

3.3.3 Etapa 3 de Decisión

Antes de comenzar con el desarrollo de esta etapa, es importante mencionar, que es en ella donde se cumple con el objetivo del esquema de formulación, que consiste en ayudar al estratega a identificar, evaluar y seleccionar estrategias.

Es fundamental considerar también, la opinión de los gerentes de la empresa acerca de la información obtenida de las matrices de la etapa 2, ya que ellos deben identificar los conjuntos de estrategias que serán evaluados en la matriz MPEC.

En la etapa de ajuste, se desprendió por medio del análisis y la intuición de las distintas matrices, la base para poder tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia, pues de ellas se desprenden alternativas posibles de estrategias que podrían llevarse a cabo.

Para esta etapa de decisión, se considera la aplicación de una sola matriz, denominada Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), la cual incluye la información recopilada en la etapa de entrada con las matrices EFE, MPC, EFI, y evalúa las distintas alternativas de estrategias que se desprendieron o identificaron en la segunda etapa de ajuste con las matrices FODA, PEEA, IE, LGE en el caso de Patriany Asociados Ltda.

El objetivo de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, es calificar la lista de estrategias obtenidas en la etapa anterior, con el fin de lograr una lista ordenada de ellas y el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. La matriz indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las más adecuadas y mejores para seleccionar, basándose en los factores de éxito crítico tanto internos como externos, identificados en la primera etapa.

Sin embargo, al igual que en las matrices anteriores, se requiere de un criterio intuitivo acertado.

Más adelante, en la tabla 3.11, se presenta la matriz de planeación estratégica (MPEC) para Patriany Asociados Ltda. en donde los datos utilizados para la columna izquierda corresponden a los factores claves de éxito identificados en las matrices EFE, EFI y MPC de la primera etapa, mientras que las alternativas de estrategia posibles, corresponden a la columna superior.

En este sentido, las estrategias posibles fueron obtenidas de las matrices de la segunda etapa y evaluadas en conjunto con los gerentes de Patriany Asociados Ltda. con el fin de minimizar los sesgos personales propios de la intuición que caracteriza la creación de las matrices.

3.3.3.1 Descripción de las estrategias básicas y de los conjuntos alternativos.

Los grupos de estrategias intensivas que fueron vistos en el capítulo 1 se muestran en la siguiente tabla 3.10, con el fin de clarificar el tipo de estrategias que debería considerar la empresa. Junto con ello, se muestran más abajo, las opciones de estrategias básicas provenientes del FODA.

Tabla 3.10 Estrategias Intensivas y de Diversificación

ESTRATEGIAS INTENSIVAS	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
MERCADO ACTUAL	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
MERCADO NUEVO	Desarrollo de Mercado	(Estrategia de Diversificación)

Estrategias básicas recomendadas, obtenidas de la matriz FODA: (FO1), (DO2), (FA1), (FA3) y (DA2). Se recomienda a la empresa la implementación de las estrategias mencionadas, debido a que se considera que son de bajo costo y permitirán obtener altos beneficios. Esta información se puede revisar en la tabla 3.6 del capítulo 3.3.2.1.

Opciones de estrategias alternativas obtenidas de las matrices PEEA, IE y LGE.

Opción A: Penetración de mercado / producto actual en mercado actual: Consiste en aumentar el número de clientes importantes teniendo como base las fortalezas de la empresa (F1, F2, F3) y oportunidades (O1, O2). Para esto es necesario atraer a nuevos clientes y de la competencia por medio del mejoramiento de la imagen visual corporativa, página web, comunicar precios competitivos, invertir en publicidad en páginas amarillas y buscadores de internet, publicidad en revistas de distribución local (Viña del Mar, Concón, Reñaca) de manera de darse a conocer a un mayor número de clientes que los que hasta el día de hoy ha logrado llegar a través del boca a boca.

Opción B: Desarrollo de producto / producto nuevo en mercado actual: Consiste en lograr aumentar las ventas, por medio del mejoramiento o creación de un nuevo producto o servicio en el mercado actual, debido a que ya se tiene conocimiento de los gustos, deseos, preferencias y percepción de los clientes. En el caso de Patriany Asociados Ltda. existe la posibilidad de desarrollo de un nuevo servicio de Aseo y Mantenimiento con personal externo al contratado por las comunidades, de manera de

complementar el servicio actual de Administración de edificio, y por ende, satisfacer una necesidad más de los clientes, fidelizar a los actuales y atraer nuevos clientes. Otra alternativa según la opinión de los gerentes de la empresa consiste en el servicio de corretaje de propiedades que podría permitir a través de su implementación, el crecimiento de Patriany Asociados Ltda.

Tabla 3.11 Matriz de Planeación Estratégica (MPEC) para Patriany Asociados Ltda.

	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS				
	Ponderación	Opción A		Opción B	
		Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto	
Factores Claves		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
1. Aumento de construcciones de edificios y condominios en los últimos años	0,1	3	0,3	2	0,2
2. Aumento de clientes potenciales para Patriany Asociados Ltda.	0,1	4	0,4	3	0,3
3. Poca permanencia de los competidores de la empresa	0,07	3	0,21	2	0,14
4. Ausencia de empresas líderes en la industria	0,07	4	0,28	3	0,21
5. Participación de mercado poco significativa de los competidores en la industria	0,05	3	0,15	3	0,15
6. Competidores con poca capacidad de influir en los resultados del sector	0,05	2	0,1	3	0,15
7. Sector altamente rentable	0,07	4	0,28	4	0,28
8. Baja probabilidad de desarrollo de productos sustitutos	0,05	-	-	-	-
Amenazas					
9. Poder de negociación de los clientes	0,1	4	0,4	3	0,3
10. Aparición de nuevos competidores por bajas barreras de entrada y salida	0,07	4	0,28	3	0,21
11. Imagen negativa del rubro por falta de servicios confiables de algunos competidores	0,09	3	0,27	2	0,18
12. Desaceleración económica y reforma tributaria	0,04	-	-	-	-
13. Diversidad de opiniones y necesidades de clientes	0,05	-	-	-	-
14. Alto nivel de confianza exigida por los clientes	0,09	3	0,27	1	0,09
Fortalezas (Patriany Asociados Ltda.)					
1. Trayectoria de la empresa en el mercado por más de 16 años	0,08	4	0,32	4	0,32
2. La empresa cuenta con profesionales capacitados en la administración	0,08	4	0,32	2	0,16
3. Experiencia del equipo en el rubro de la administración por más de 16 años	0,08	4	0,32	2	0,16
4. Focalizados en un trabajo y servicio confiable	0,1	4	0,4	2	0,2
5. Claridad con que lleva las cuentas de sus clientes	0,1	4	0,4	2	0,2
6. Cumplimiento y conocimiento permanente de la normativa	0,06	3	0,18	1	0,06
7. Cuenta con precios competitivos en el mercado	0,06	4	0,24	4	0,24
8. Aumento del N° de comunidades a cargo a través del tiempo	0,07	4	0,28	2	0,14
9. Cuenta con clientes importantes que le otorgan prestigio a la empresa	0,07	4	0,28	1	0,07
Debilidades (Patriany Asociados Ltda)					
10. Escasa capacidad operativa para crecer	0,1	4	0,4	3	0,3
11. La empresa no cuenta con imagen visual corporativa	0,04	4	0,16	3	0,12
12. La empresa no cuenta con página web desarrollada	0,04	4	0,16	3	0,12
13. La empresa no pertenece a un gremio de Administradores	0,02	3	0,06	1	0,02
14. No cuenta con una dirección estratégica	0,1	4	0,4	3	0,3
Puntaje total			6,86		4,62

Nota: Puntaje de grado de atracción (PA): 1 poco atractivo; 2 algo atractivo; 3 medianamente atractivo; 4 altamente atractivo

3.3.3.2 Conclusiones y recomendaciones sobre el resultado de la Matriz MPEC.

Antes de comenzar, es importante presentar la posición de los gerentes en el momento de aplicar y asignar los puntajes respectivos de cada estrategia en la Matriz MPEC.

De acuerdo a sus ideologías, emociones y perspectiva en la que se desenvuelve la empresa, los gerentes consideraban que las alternativas más óptimas para lograr los objetivos planteados eran crecimiento de mercado y/o desarrollo de producto.

Las demás opciones de desarrollo de mercado e integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal fueron descartadas por los siguientes motivos:

Desarrollo de mercado se contrapone con los lineamientos estratégicos de la empresa que consideran el desarrollo y crecimiento de la empresa en las zonas de Concón y Viña del Mar y no, al menos por el momento, en otras zonas de la región. Integración hacia delante e integración hacia atrás no tienen cabida debido a que no existen proveedores ni distribuidores considerados de importancia para la empresa.

Integración horizontal, no es una alternativa viable para los gerentes de la empresa.

En relación a la aplicación de la Matriz MPEC para Patriany Asociados Ltda. que se presentó en la tabla 3.11, se consideran dos alternativas de estrategias de crecimiento intensivo; A. Penetración de mercado y B. Desarrollo de producto. A cada una de ellas, se les asignó un puntaje de acuerdo al atractivo y al impacto que ejercen los factores externos e internos sobre ellas, sin olvidar que el puntaje

establecido para cada factor fue evaluado con los expertos de la empresa (gerentes) con la finalidad de obtener una visión integral y un resultado fundamentado lo más objetivo posible para el proceso de decisión.

Si bien, esta matriz considera algunas decisiones subjetivas, en su conjunto la toma de decisiones en el proceso de evaluación y calificación de cada factor, mejoran las probabilidades de que las decisiones estratégicas finales sean la mejor opción para la empresa.

Al observar el puntaje total de cada estrategia, es posible evidenciar que la más atractiva considerando el resultado de la columna PTA, es la estrategia de penetración de mercado con un puntaje final de 6,86 y luego la estrategia de desarrollo de productos con un puntaje total de atracción de 4,62.

Cabe mencionar, que Patriany Asociados Ltda. podría aplicar sólo una de las alternativas de estrategias o bien las dos, ya que dentro del abanico de estrategias obtenidas de las matrices realizadas, fueron las más factibles de implementar. En este sentido, aplicar una o las dos opciones de estrategias dependerá de los cambios que puedan producirse en las condiciones del entorno, o bien de los recursos y de la capacidad operativa con las que cuente la empresa para llevarlas a cabo.

Por otra parte, se recomienda que antes de implementar cualquiera de estas estrategias, la empresa debe mejorar su capacidad operativa, a través de un programa de fortalecimiento interno que contemple por ejemplo, invertir en mejoras de programas computacionales que ayuden a optimizar el tiempo y trabajo, ya que se cree que esta característica es la principal limitante del crecimiento de la

empresa, y además, es la principal dificultad para poder implementar cualquiera de las estrategias antes mencionadas.

Junto con ello y considerando la importancia de la imagen de un servicio confiable, se recomienda que la empresa pase a formar parte del CGAI, Colegio de Gestión de Administración Inmobiliaria.

En cuanto a la decisión de seleccionar la mejor alternativa de estrategia, que según el desarrollo del esquema de formulación de la estrategia de Fred David y el resultado de la matriz MPEC es la opción A, "Penetración de Mercado", se sugiere complementar esta alternativa con la estrategia genérica de Porter, desprendida del Modelo de las Cinco Fuerzas realizado en el capítulo II. Esto quiere decir, que se recomienda penetrar el mercado actual con enfoque en diferenciación con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos dentro del capítulo tres (crecimiento y reconocimiento de los clientes como una empresa confiable), enfocándose en un servicio confiable y transparente que diferencie a Patriany Asociados Ltda. de la competencia.

Es importante además, no olvidar la opción de estrategia B evaluada en la matriz MPEC, ya que ella puede ser aplicada en una segunda etapa, luego de penetrar el mercado actual (Viña de Mar y Concón) y cumplir con los objetivos propuestos de crecimiento y reconocimiento en el mercado. Sin embargo, es necesario que antes de esto, la empresa cuente con mayores recursos económicos y mejor capacidad operativa.

Así también, sería importante considerar para el largo plazo, la opción de desarrollo de mercado, ya que en un futuro y dependiendo de las condiciones internas y

externas de la empresa, se podría crecer en otras zonas geográficas y así abrirse a nuevos mercados de la región, pero esto involucraría modificar los lineamientos de la empresa considerando la misión, visión y objetivos.

3.3.3.4 Conclusiones sobre el Modelo Integral de Dirección Estratégica

Durante el desarrollo de este trabajo, se ha demostrado el valor de aplicar el Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David, principalmente debido a que es un modelo completo y bien estructurado que permite no tan sólo especificar aspectos claves para una organización, como lo son la misión, visión objetivos, factores internos y externos claves, sino que además, permite tomar decisiones fundamentadas sobre cuál o cuáles son las mejores alternativas de estrategias para que una empresa pueda sobrellevar los cambios constantes que se producen en el entorno.

Si bien, dentro de esta tesis sólo se ha abordado la etapa de formulación de la estrategia, sería importante para los gerentes de Patriany Asociados Ltda. poder aplicar el modelo en su totalidad, ya que le ha permitido a la empresa definirse de acuerdo a las condiciones actuales en las que se encuentra y pueda generar, evaluar y seleccionar las alternativas de estrategias más acordes a su realidad actual. Todo esto, se ha realizado con el propósito de lograr un mayor éxito, por medio del fortalecimiento de sus bases subyacentes y para poder competir con mejores herramientas, permanecer y crecer en el mercado en el que se desenvuelve.

CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo su origen debido a la situación actual en la que se encuentra la empresa Patriany Asociados Ltda. que si bien, no ha llegado a ser crítica, provoca que el futuro de la organización sea incierto. A partir de esto, surge el objetivo general de esta tesis que consiste en “definir una línea estratégica para la empresa Patriany Asociados Ltda.” de manera que la empresa sea capaz de tomar decisiones más objetivas y que contribuyan al cumplimiento de su desafío estratégico que es crecer, proyectarse en el tiempo y diferenciarse de sus competidores.

Para el cumplimiento de este objetivo, fue necesario desarrollar todos los pasos secuenciales, o procedimientos, de la formulación de la estrategia, del Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David, comenzando por la construcción de la declaración de visión, misión, objetivos, hasta llegar a la última matriz (Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa) del Esquema de Formulación de la Estrategia de este mismo autor. De esta manera, se pudo seleccionar la estrategia más atractiva para la empresa, la estrategia de “Penetración de Mercado”.

Por otra parte, según los datos obtenidos luego de aplicar el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, a Patriany Asociados Ltda., se observó que la empresa debe buscar su ventaja competitiva en la estrategia de “Diferenciación con Enfoque”; diferenciación que según los resultados de la investigación y la posición de los gerentes de la empresa, debe fundamentarse en la confiabilidad del servicio otorgado. En conclusión, ambas estrategias deben ser aplicadas en conjunto; la

Penetración de Mercado basada en la estrategia de Diferenciación con Enfoque. No se debe olvidar, que la estrategia de “Desarrollo de Productos”, es una alternativa viable, que podría ser aplicada en una segunda etapa, o bien, en conjunto con las estrategias mencionadas anteriormente, pero para eso, es fundamental mejorar la capacidad operativa de la empresa, que hasta el momento, es una de las principales limitantes presentes. En cuanto a la estrategia de “Desarrollo de Mercado”, fue descartada, no por su falta de viabilidad, sino porque se contrapone a los lineamientos estratégicos de la empresa. Por esta razón, si los directivos quisieran implementarla más adelante, será necesario volver a definir la declaración de misión, visión y objetivos de la organización.

Por último, a través del contenido de los capítulos, es decir, de una investigación acabada de la empresa y del sector industrial, fundamentada en un marco teórico que consideró los conceptos más significativos de la administración estratégica, se logró obtener la información necesaria para el cumplimiento del objetivo general de este trabajo. Sumado además, al apoyo de los gerentes de la empresa en lo que respecta a la entrega de información y conocimientos del rubro cada vez que fueron requeridos.

Es importante mencionar también, la diferencia de posición de los directivos de la organización frente a las decisiones que se toman en ella. Uno de ellos, el Gerente General (padre), es más tradicional y conservador, y se mostraba más reticente a los cambios al interior de la empresa. Por otra parte, el Gerente Comercial (hijo), se mostraba más interesado y consiente de la necesidad de una reestructuración de la empresa para que ésta pudiese perdurar en el tiempo y seguir creciendo. Esta

última posición, comenzó a tomar más fuerza a medida que avanzaba la investigación y el desarrollo del trabajo, logrando finalmente, una mayor flexibilidad y convencimiento del gerente de postura más rígida.

Para finalizar, es necesario recordar que esta tesis desarrolló sólo la primera tarea de la administración estratégica: la formulación de la estrategia. Quedando en manos de la empresa el continuar con las siguientes etapas de implementación y evaluación de la estrategia y así poder finalizar la aplicación del modelo en su totalidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7ª. Ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. 685 p.
2. DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11ª. Ed. México: Pearson Educación, 2008. 416 p.
3. COLLINS, James, PORRAS, Jerry. Empresas que Perduran: Principios Exitosos de Compañías Triunfadoras. 19. Ed. Bogotá: Editorial Norma, 2002. 438 p.
4. HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. 1ª. Ed. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004. 525 p.
5. WHEELEN, Thomas. Administración Estratégica y Política de Negocio. 10ª. Ed. México. Pearsons Educación. 2007. 768 p.
6. RUMELT, Richard. Buena Estrategia, Mala Estrategia. Ed London: Profile Books. 2011. 322 p.

APUNTES

1. FERNÁNDEZ, Ernesto. Conceptos y Fundamentos. Cátedra Dirección Estratégica.
2. FERNÁNDEZ, Ernesto. Tipos de Estrategia. Cátedra Dirección Estratégica.

SITIOS WEB

1. Ley de Copropiedad Inmobiliaria 19.537

www.minvu.cl/opensite_20070223152131.aspx

2. Competidores

www.agrconsultores.cl

www.avertical.cl

3. Instituto Nacional de Estadísticas

www.ine.cl

4. CODEH

<http://tematicas.cl/ee/wp-content/uploads/2013/03/PROYECTOS-INMOBILIARIOS-3.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. TIPOS DE ESTRATEGIA

1.1 Estrategias de Crecimiento Integrado

En su totalidad, son conocidas como estrategias de integración vertical y tienen como objetivo permitir a la empresa obtener el control sobre sus proveedores, distribuidores y competencia. Están conformadas por estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

1.1.1 Estrategia de Integración hacia Atrás

Esta estrategia busca obtener mayor control sobre los proveedores o el aumento de su propiedad, ya que tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas, adquieren los insumos de los proveedores.

Un ejemplo es el de Dell Computer, que a través de esta estrategia ha logrado maximizar el modelo de negocio manteniendo una estrecha relación con sus proveedores y abriendo fábricas que se encarguen de responder en el momento los requerimientos de la compañía.

Es recomendable el uso de esta estrategia cuando los proveedores que posee la empresa, no son confiables, son demasiado costosos o bien, no satisfacen las necesidades de calidad u otras exigencias que requiera la organización.

1.1.2 Estrategia de Integración hacia Adelante

La estrategia de integración hacia adelante, también llamada de integración directa, consiste en conseguir un mayor control de los actuales distribuidores o vendedores minoristas de la organización, es decir, acercarse más a los clientes.

Utilizando el mismo ejemplo anterior, Dell Computer hasta hoy en día se ha caracterizado por realizar sus ventas a través de pedidos on-line, o vía telefónica. Sin embargo, debido a la evolución y dinamismo del mercado, la empresa tiene intención de comercializar sus productos en tiendas y otros distribuidores. Por esta razón, la organización buscará la estrategia más adecuada para acercarse a los consumidores y poder competir con rivales como Lenovo, HP, Acer, etc. El desafío entonces será escoger cómo se llevará a cabo el siguiente paso.

Se recomienda el uso de esta estrategia en las siguientes situaciones: cuando los actuales distribuidores de la empresa no son confiables, son muy costosos o no cumplen con los requerimientos de distribución de la organización; cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios de capital y humanos para implementar sus propios canales de distribución para sus productos; cuando la empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta continúe creciendo a ese ritmo; cuando existe limitación de la calidad de distribuidores y éstos no son capaces de ofrecer una ventaja competitiva.

1.1.3 Estrategia de Integración Horizontal

Es una de las estrategias más utilizadas en la actualidad y busca apropiarse o aumentar el control de los competidores con el fin de lograr el mayor crecimiento

posible de la empresa. La recomendación es hacerlo a través de fusión, adquisición y tomas de control entre los competidores que posibiliten alcanzar economías de escala y así disminuir los costos fijos unitarios de producción.

Un ejemplo de esta estrategia, ocurrida en la misma industria de computación y que a la vez, es una de las más grandes fusiones de integración horizontal, fue la adquisición de Compaq por parte de HP quien a través de esta acción se convirtió en una de las empresas más grandes en ese rubro en el 2002.

1.2 Estrategias de Crecimiento Diversificado

Consisten en tres tipos de estrategia, diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación por conglomerado. Son las menos utilizadas debido a que es más complejo el manejo de diferentes actividades de negocios.

1.2.1 Estrategia de Diversificación Concéntrica

Consiste en una adición de productos o servicios que tengan relación con los que actualmente produce la empresa. Es conveniente el uso de esta estrategia cuando la industria crece lentamente, cuando estos productos nuevos podrían favorecer significativamente las ventas de la organización, entre otros.

Procter & Gamble posee una variedad de productos relacionados que favorecen las ventas de la organización a través de una mayor participación de mercado lograda por sus diferentes productos de limpieza y cuidado capilar como Head & Shoulders, Herbal Essences, Pantene, Pert, etc.

1.2.2 Estrategia de Diversificación Horizontal

En este tipo de estrategia, también se adicionan nuevos productos o servicios, pero en esta oportunidad, no están relacionados con los clientes actuales de la empresa. Puede ser utilizada cuando la empresa posee canales de distribución que podrían ser utilizados por el nuevo producto y que favorecería su venta, cuando los ingresos derivados del producto o servicio actual aumentarían con la introducción de este nuevo producto no relacionado, etc.

Procter & Gamble, también dispone de productos no relacionados como Koleston que viene a complementar la misma línea de productos para el cabello, mencionada anteriormente, y que son distribuidos por canales ya establecidos de la empresa, y que además, están respaldados por ser pertenecientes a esta organización, por lo que llegan a ser muy valoradas por los clientes.

1.2.3 Estrategia de Diversificación por Conglomerado

Tiene relación con la adición de nuevos productos y servicios que no tienen relación alguna con los que actualmente produce la empresa.

Para implementarla habría que considerar algunos factores como: la declinación de las ventas y utilidades del producto o servicio actual, que la empresa posea los recursos de capital y humanos para poder competir en un nuevo mercado con un producto no relacionado al actualmente producido, que la empresa cuente con los recursos para adquirir una empresa no relacionada con la industria de su producto actual y esto sea una oportunidad atractiva, etc.

En el mismo caso de Procter & Gamble, se pueden identificar productos no relacionados ni complementarios como Pampers, Ariel, Duracell, etc.

1.3 Estrategias Defensivas

Estas estrategias son utilizadas frente a situaciones de crisis o cuando la empresa no está pasando por un buen momento económico. Las estrategias a utilizar son: recorte de gastos, enajenación y liquidación.

1.3.1 Estrategias de Recorte de Gastos

La empresa desea revertir la disminución de ventas y utilidades y para eso debe reagrupar por medio de reducción de costos y activos.

Esta estrategia puede implicar venta de terrenos, reducción de líneas de productos, cierre de empresas marginales y fábricas obsoletas, automatización de procesos con el fin de disminuir la cantidad de empleados, etc.

1.3.2 Estrategia de Enajenación

Consiste en la venta de una división o parte de la empresa con el fin de obtener capital necesario para nuevas adquisiciones o para invertir en otras estrategias. Ésta estrategia puede ser parte de una estrategia de recorte de gastos generales que pretenda deshacerse de unidades no rentables.

La enajenación se realiza generalmente cuando la estrategia de recorte de gastos no ha tenido los resultados esperados, cuando una unidad no se adapta al resto de la empresa, entre otros factores.

1.3.3 Estrategia de Liquidación

Consiste en la venta de parte o todos los activos de la empresa, y por ende, es realizada como una última opción, cuando la derrota es inevitable, es decir, cuando las estrategias de recorte de gastos y de enajenación no han tenido los resultados deseados o suficientes para revertir la situación de la empresa.

1.4 Estrategias Genéricas

Según Michael Porter en su libro Estrategias Competitivas (1980), estas estrategias permitirían obtener ventajas competitivas en tres aspectos: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, ver figura 1.

Figura 1 (anexo 1) Estrategias Genéricas de Michael Porter



1.4.1 Estrategia de Liderazgo en Costos

Es el motivo principal del uso de las estrategias de integración vertical hacia adelante e integración vertical hacia atrás, ya que de esta manera se reducen los

costos de fabricación y distribución. Por lo tanto, se caracteriza por un costo reducido del producto y servicio, y por esto, está enfocada a consumidores muy sensibles al precio o a mercados donde es muy difícil diferenciarse de los competidores. La idea principal es lograr los precios más bajos en relación a la competencia y así, obtener una mayor participación de mercado.

1.4.2 Estrategias de Diferenciación

La diferenciación del producto o servicio puede lograrse en diferentes niveles. Sin embargo, esta estrategia no garantiza una ventaja competitiva si los productos estandarizados de la competencia satisfacen de la misma manera las necesidades de los clientes, o si los competidores pueden imitar el producto o servicio con rapidez. El éxito de la estrategia de diferenciación tendrá relación con la flexibilidad y compatibilidad de productos y servicios, menores costos, mejor servicio, mayor conveniencia o más características.

1.4.3 Estrategias de Enfoque

El éxito de este tipo de estrategias va a depender de si la industria aún está en crecimiento, su tamaño aún no es el suficiente y además, no es vital para el éxito de otros competidores más grandes.

El objetivo de esta estrategia es elaborar productos o servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores, por lo tanto, serán más eficaces cuando los consumidores tengan preferencias o necesidades distintivas y

cuando las empresas competidoras no pretendan especializarse en el mismo segmento.

ANEXO 2. MATRICES DE LA ETAPA 1 DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE/EFA)

Fred David afirma que la información obtenida a través de esta matriz, permitirá a los estrategas conocer y evaluar los factores externos que influyen directa o indirectamente, en la organización. Entre éstos se encuentran los elementos políticos, económicos, tecnológicos, legales, competitivos etc.

La elaboración de la Matriz EFE consiste en enumerar los factores externos (oportunidades y amenazas) de mayor relevancia para la empresa, y luego asignarle un valor que dependerá de la importancia que cada una de ellas tenga con respecto a la organización. Luego, estos factores deben ser calificados según la eficacia de las estrategias de la empresas para responder a estas variables externas, y así se obtendrá una calificación promedio que sumada a la de los demás factores determinará la situación actual de la organización, en relación a cómo ésta es capaz de aprovechar las oportunidades y de minimizar las amenazas.

Por otra parte (Thomas Wheelen, 2007) en el libro “Administración Estratégica y Política de Negocios”, hace mención a otra matriz similar que es capaz de organizar las oportunidades y amenazas detectadas en el ambiente externo. Ésta es la matriz EFAS, por sus siglas en inglés External Factors Analysis Summary, es decir, Resumen de Análisis de Factores Externos.

El objetivo de esta matriz es conocer con qué eficacia responde la administración de la empresa a estas variables externas, por lo que debe efectuarse una calificación de estos factores en relación a la importancia o valor que tengan para la organización.

Por lo tanto, es necesario identificar oportunidades y amenazas, darles un valor a cada una de ellas según la importancia que tengan para la empresa y luego asignar una calificación a cada factor.

Luego de esto, se obtiene una calificación ponderada que debe ser sumada a los demás resultados y así la calificación ponderada total indicará con qué eficacia la empresa es capaz de responder a los factores actuales y futuros del ambiente externo.

2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI/IFA)

Según David, es la matriz EFI la más adecuada para evaluar los factores internos de una compañía, ya que a través de ella es posible identificar y analizar las debilidades y fortalezas en todas las áreas funcionales de la empresa. Esta matriz no debe ser evaluada con la apariencia de un método científico, sino más bien, debe prevalecer la intuición para detectar las variables más representativas de cada unidad de la organización.

En primer lugar, se debe identificar las debilidades y fortalezas de la organización y se les debe dar un valor según la importancia para la empresa. Luego a través de una calificación se obtiene una ponderación promedio, que sumada a la de los demás factores detectados dará como resultado un ponderación final. Será ésta, la

que debe ser comparada con la de otras organizaciones de características similares, y así se podrá conocer en qué situación que se encuentra la empresa respecto a las demás.

En este mismo aspecto, el autor Thomas Wheelen, en el mismo libro mencionado anteriormente, hace referencia a la matriz IFAS (Internal Factors Analysis Summary/ Resumen de Análisis de Factores Internos), que consiste en un sistema de evaluación más o menos similar al descrito por Fred David.

La tabla IFAS debe considerar un número determinado factores internos (debilidades y fortalezas), que deben tener asignado un valor según la importancia que este factor tenga para la empresa. Luego se asigna una calificación a cada factor y así se obtiene una calificación ponderada que sumada a las demás arrojará una calificación ponderada total que debe ser el reflejo real de la situación actual de la empresa, en términos de rentabilidad y participación de mercado. Para luego realizar la comparación correspondiente con las demás organizaciones.

2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz consiste en identificar a los competidores más cercanos de la empresa, se determinan las fortalezas y debilidades (EFIS) de las empresas en estudio, para luego otorgarles una calificación de uno a cuatro; donde uno es la debilidad principal, dos es la debilidad menor, tres la fortaleza menor y cuatro la fortaleza principal. La MPC tienen un significado muy similar a la matriz EFE, la diferencia radica en que la Matriz de Perfil Competitivo incluye aspectos externos e internos, y por tanto, provee información estratégica interna relevante.

ANEXO 3. MATRICES DE LA ETAPA 2 DE AJUSTE

3.1 Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)

Así como Fred David utiliza la matriz FODA para estudiar externa e internamente una organización, (Harold Koontz, 2008) en su libro “Administración, una perspectiva global”, menciona que esta matriz al realizar un análisis estático que considera la evaluación en un momento particular de la empresa, no permite el desarrollo de estrategias de alternativas claras. Es por esto que propone cuatro estrategias que permiten llevar a cabo tácticas y planes de acción más detallados y que hacen que la matriz FODA sea capaz de analizar la situación competitiva de cualquier institución.

Estas estrategias tienen sus bases en el análisis FODA de la organización, es decir, fortalezas y debilidades; oportunidades y amenazas respectivamente, y se detallan a continuación:

3.1.1 Estrategia DA o Estrategia Mini-Mini

Estrategia mini-mini proviene de minimizar-minimizar y por ende, es esto lo que se busca que suceda con las debilidades y amenazas que afectan a la empresa. Por lo tanto, esto podría requerir incluso, que la organización tenga que liquidar o asociarse con otra para cumplir con este cometido.

3.1.2 Estrategia DO o Estrategia Mini-Maxi

Se refiere a minimizar-maximizar las debilidades y oportunidades respectivamente. Para esto la organización podría desarrollar las áreas más débiles dentro de la empresa ya sea, adquiriendo las competencias necesarias o aprovechando las oportunidades que ofrece el ambiente externo.

3.1.3 Estrategia FA o Estrategia Maxi-Mini

Esta estrategia propone utilizar las fortalezas de la organización para poder sobrellevar las amenazas que afectan desde el exterior de la empresa, es decir, maximizar las fortalezas, como por ejemplo, fortalezas tecnológicas, recursos humanos, marketing, etc. para así lograr minimizar las amenazas que la puedan afectar en estos mismos ámbitos.

3.1.4 Estrategia FO o Estrategia Maxi-Maxi

Con esta estrategia se desea maximizar las fortalezas de la empresa para que ésta pueda aprovechar las oportunidades del entorno. Es la posición de la matriz en la que todas las empresas desearían estar ya que refleja un escenario ideal.

3.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

La matriz PEEA se fundamenta por medio de un esquema de cuatro cuadrantes, los cuales determinan si la empresa requiere de estrategias Conservadoras, Intensivas, Defensivas o Competitivas. Los ejes del cuadrante representan dos dimensiones; externas e internas. Dentro de las dimensiones externas, en el eje superior se ubica

la Fortaleza Financiera (FF) y en el eje izquierdo la Ventaja Competitiva (VC), en cuanto a las externas, en el eje inferior se ubica la Estabilidad Ambiental (EA) y en el eje derecho la Fortaleza Industrial (FI). Estos factores internos y externos son los que determinan la posición estratégica de la empresa en cuestión.

3.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz BCG permite a las empresas que manejan una cartera de negocios o divisiones múltiples, mejorar la formulación de estrategias. Esta matriz se confecciona por medio de la tasa de crecimiento y la participación relativa de mercado. Ésta última, resulta de la división entre la participación de mercado de la propia empresa y la participación de mercado del principal competidor.

La Matriz BCG se confecciona de manera gráfica a través de un cuadrante, donde en el eje de las ordenadas se ubica la tasa de crecimiento y en el eje de las abscisas la participación relativa de mercado, este cuadrante se divide en cuatro; en la sección uno (superior derecha) se ubican los negocios interrogantes los cuales tienen una participación relativa de mercado baja y compiten en una industria de rápido crecimiento, estos negocios no son generadores de efectivo y las necesidades de efectivos son altas, la sección dos del cuadrante (superior izquierda) se localizan los negocios estrellas, quienes tienen una participación relativa de mercado alta y compiten en una industria con tasa de crecimiento alta, estos negocios dominan la industria en la que participan, la sección tres (inferior izquierda) corresponde a los negocios vaca, los cuales tienen una posición relativa de mercado alta pero compiten en una industria de bajo crecimiento, estos negocios

son grandes generadores de efectivo, por último, la sección cuatro (inferior derecha) se ubican los negocios perros, quienes tienen una participación relativa de mercado baja y compiten en una industria de bajo crecimiento, estos negocios son los que consumen el efectivo de la cartera.

Esta matriz por tanto, permite a la empresa tener clara la posición que tiene cada división o cartera de negocios, y de esta manera, formular las estrategias más adecuadas.

3.4 Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz IE es similar a la BCG, debido a que las dos registran la cartera de negocio de una empresa. La matriz IE es representada por medio de un esquema de 9 cuadrantes y se diferencia de la BCG por los ejes y porque se necesita de mayor información para su construcción. Esta matriz se basa en los puntajes de valor total de la matriz EFI (eje X) y de las EFE (eje Y) de cada división o negocio, los cuales determinarán la posición en la que se encuentra cada una (Sólido o Débil, Alto o Bajo).

La IE se divide en tres segmentos que tienen distintos alcances estratégicos; los cuales pueden ser crecer y construir, conservar y mantener, cosechar o enajenar. En base a la información desprendida de esta matriz, se podrá generar las distintas alternativas de estrategias para la cartera de negocios.

3.5 Matriz de la Estrategia Principal

Consiste en un esquema de cuatro cuadrantes y se basa en dos dimensiones de evaluación; la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas que considera la empresa se ubican en cada cuadrante como lista según su nivel de atracción. En el cuadrante uno (superior derecha) se ubican las empresas con posición estratégica excelente, las ubicadas en el cuadrante 2 (superior izquierda), son las empresas que requieren seriamente revisar la actual estrategia, las del cuadrante tres (inferior izquierda) deben efectuar cambios drásticos y rápidos, para evitar seguir declinando o tener que liquidar la empresa, y por último, en el cuadrante cuatro (inferior derecha) se ubican las empresas que tienen una posición sólida pero en una industria de lento crecimiento.

ANEXO 4. MATRIZ DE LA ETAPA 3 DE DECISIÓN

4.1 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Esta matriz muestra de manera objetiva cuales son las mejores alternativas de estrategias en base a la recopilación de datos del análisis de la etapa uno (de aportación de información) y los resultados del análisis de la etapa dos (de ajuste). En la MPEC se incluyen de manera intuitiva una selección de estrategias derivadas de las distintas técnicas de la etapa de ajuste. Conceptualmente esta matriz establece el grado relativo de atracción de las distintas estrategias basándose en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores externos e internos.

Para concluir, el análisis y selección de la estrategia, es necesario entender que si bien estas herramientas permiten analizar y obtener las respuestas más atractivas para la toma de decisiones, la decisión final será responsabilidad de los propios estrategas y de sus convicciones e intereses. Sin embargo, se debe considerar que para lograr alcanzar los objetivos propuestos, es necesario realizar un análisis exhaustivo, ya que para avanzar y alcanzar el futuro deseado es preciso entender a cabalidad todo aquello que rodea a la organización. De esta manera, los estrategas obtendrán las habilidades y la información necesaria para decidir cuál será la mejor alternativa de estrategia.

ANEXO 5. ESTADO DEL ARTE

Actualmente, tanto a nivel nacional como internacional, el tema central para las organizaciones es la rapidez y complejidad que caracteriza al entorno y lo que esto significa; una constante incertidumbre que requiere de los esfuerzos y capacidades de la empresa para lograr adaptarse oportunamente y actuar de manera proactiva ante estos cambios.

Así, la dirección estratégica se ha transformado en la herramienta más importante de hoy en día, permitiendo que a través de ella las organizaciones desarrollen su capacidad de adaptación, debido a su carácter proactivo que se enfoca a solucionar los retos que se presentan, como lo son la globalización de los mercados, internacionalización de las empresas, desarrollo de las comunicaciones, nuevos valores culturales, cambios económicos, financieros, tecnológicos, etc.

La Dirección Estratégica a través de las etapas de formulación, implementación y evaluación de las estrategias, permite a las organizaciones cumplir con los objetivos definidos por cada una de ellas y esto hace de ella, una herramienta fundamental para las empresas de hoy, ya que posibilita la realización de una revisión constante, tanto de las capacidades internas como del entorno, en donde se desempeñan.

Un ejemplo de esto, es la empresa de alimentos Knorr que antes de pasar a ser parte de Unilever y después de muchos años siguiendo un mismo modelo de negocio que no consideraba los cambios del entorno ni las capacidades internas de su organización, y por ende, carecía de dirección estratégica, optó por adaptarse a las tendencias alimenticias y principalmente, a los cambios de las dueñas de casa que ya no tenían tanto tiempo para dedicar a la cocina. Es así que la empresa comenzó a innovar con nuevas tecnologías que permitieron desarrollar nuevos productos que ayudaban a minimizar los tiempos en la preparación de comidas y que además se caracterizan por una excelente calidad.

Knorr fue capaz de adaptarse con rapidez hacia uno de los principales cambios del entorno, la falta de tiempo. Desde ese momento, ha continuado desarrollando una adecuada dirección estratégica fijándose objetivos que van con las tendencias del entorno. Es así como actualmente su interés tiene relación con invertir en procesos más eficientes adoptando los principios de la sustentabilidad.

5.1 Tendencias actuales en la Dirección Estratégica

Las nuevas tendencias en dirección estratégica se fundamentan en los cambios repentinos que deben sobrellevar las empresas hoy en día. El entorno es tan

importante a la hora de aplicar una buena estrategia que su veloz cambio es un desafío constante para poder cumplir con las metas propuestas.

En relación a este tema, Richard Rumelt, doctorado de Harvard y profesor en UCLA, ha escrito el libro “Buena Estrategia y Mala Estrategia”(2011), en donde destaca lo que muchas empresas presentan como su plan estratégico, es sólo una mezcla desordenada de expresiones, deseos, elementos obvios, objetivos de compromiso o simplemente palabrerío.

Por este motivo, recalca que una buena estrategia exige identificar los desafíos a enfrentar para luego definir el cómo superarlos. Por lo tanto, la estrategia no es la simple definición de una lista de innumerables objetivos, sino que significa lograr un buen diagnóstico del problema o retos a los que se enfrenta la empresa y cómo éstos se solucionan a través del diseño de acciones coherentes, por medio de análisis, conceptos, políticas, empleando y focalizando los recursos para dar respuesta a un desafío de alto riesgo.

Rumelt además, define una estructura subyacente básica para la buena estrategia denominada *kernel* que consiste en un núcleo de tres elementos: el diagnóstico, política guía y acciones coherentes.

El diagnóstico tiene relación con detectar una situación y tener una opinión fundamentada de lo que está ocurriendo. La Política guía, entrega un enfoque y los lineamientos a seguir para superar los problemas detectados en el diagnóstico. Por último, las acciones coherentes significan tener coordinación en las acciones impuestas por política y diseño, y éstas se logran con una directiva centralizada.

Por otra parte, Rumelt determina también puntos de giro que son importantes a la hora de definir la estrategia; uno de ellos es el apalancamiento, el cual consiste en poder encontrar el punto clave que permita revertir la situación en caso de ser necesario; otro punto, es la capacidad de anticiparse a los hechos para la correcta toma de decisiones; y finalmente, la concentración, es decir, enfocarse en un número más limitado de objetivos para obtener mayores beneficios.

Una buena estrategia por lo tanto, tiene coherencia, coordinación en las acciones, políticas y recursos de manera tal de lograr un fin significativo.

Sin embargo, según Rumelt, la mayoría de las empresas carecen de buenas estrategias y en lugar de ellas tienen múltiples objetivos y decisiones que les permite progresar, pero sin la existencia de un enfoque coordinado y coherente, por lo que este progreso significa gastar y esforzarse de más.

El autor presenta también, una descripción de lo que significa una mala estrategia, y que ésta posee cuatro puntos característicos; incapacidad de enfrentar un desafío, metas erróneas para la estrategia, objetivos estratégicos confusos y palabrerío.

1.-Incapacidad de enfrentar un desafío, significa no tener claro aquello que se debe superar, es decir, la empresa no sólo se debe enfocar en aumentar las ventas, la participación del mercado y la rentabilidad, sino que además, debe tener en cuenta las capacidades e ineficiencias existentes dentro de la empresa.

2.- Metas erróneas, tiene relación con proponer metas ambiciosas y poco sustentadas, sin tener claridad de cuál será la plataforma que permitirá el despegue.

Por ejemplo, si existe una fortaleza en la empresa o se presenta un cambio en la

industria que abre nuevas oportunidades, el estratega debe crear las condiciones para hacer efectivo ese despegue.

3.- Objetivos confusos, se refiere a que existe una variedad de metas y tareas mal rotuladas denominados como objetivos, que además son poco realistas y que no están enfocados a las capacidades y recursos existentes.

4.-Palabrerío, se refiere a todo aquello que las empresas hacen para adornar sus metas, objetivos y estrategias con palabras rimbombantes, creando confusión sobre lo que realmente quieren; es decir, dar una sensación de experiencia y habilidad cuando no necesariamente la tienen.

Para terminar, Rumelt aclara el por qué existe tanta mala estrategia y se basa en dos puntos importantes; incapacidad de elegir y planificación tipo formulario.

La incapacidad de elegir, significa que una estrategia implica focalizarse y seleccionar, esto es centrarse en algunas metas más que en otras o simplemente descartar para favorecer las escogidas.

Planificación tipo formulario, es una crítica a la redacción de visión, misión, valores, estrategias, debido a que se han vuelto poco creíbles y alcanzables. Esto debido a que las organizaciones han ido adoptando malos ejemplos de documentos ya existentes. El problema radica en el hecho de aspirar a implementar o concebir una estrategia efectiva, cuando en realidad es sólo retórica vacía y malos ejemplos.

En conclusión, Rumelt define la buena estrategia como una acción coherente que debe ser respaldada por un argumento. Para ello el núcleo de trabajo es descubrir los puntos o factores cruciales de la situación y luego diseñar el mejor camino a

través de la coordinación, enfoque en los recursos y capacidades, de manera tal de poder enfrentar la situación con las acciones destinadas para ello.

ANEXO 6. APLICACIÓN DEL MODELO DE CINCO FUERZAS PARA PATRIANY ASOCIADOS LTDA.

6.1 Capacidad de Negociación de los Proveedores

Patriany Asociados Ltda. posee sólo un proveedor directo; una librería que es la encargada de abastecer de insumos de oficina y de realizar las copias de gastos comunes y otros para todas las comunidades representadas por la empresa.

El poder de negociación de esta librería es muy bajo, ya que puede ser reemplazada por otra según las necesidades y conveniencia de la empresa. Estas necesidades tienen relación con la capacidad de crédito, es decir, con la posibilidad de realizar los pagos después de la prestación del servicio por parte del proveedor. Aún así, debido a la confianza que se ha generado en el transcurso del tiempo, este poder de negociación se ve aumentado.

Existen proveedores indirectos que prestan servicios a los diferentes edificios y condominios que actualmente son clientes de la empresa. Algunos de éstos tienen un mayor poder de negociación que otros, debido a que no pueden ser reemplazados con facilidad, ya que están relacionados con las empresas constructoras de los inmuebles y por ende, tienen obligaciones de mantenciones o administraciones permanentes de sus productos.

En la tabla 2, se muestran los proveedores y la clasificación según su poder de negociación en alta, media y baja. La primera columna indica el poder de negociación durante el período de garantía (si es que corresponde) y la segunda columna indica el poder de negociación después de este período.

El poder de negociación de las empresas de ascensores, calderas e hidropac depende de la antigüedad del inmueble. Esto se debe a que aquellos recién construidos están garantizados por cinco años, y por ende, las empresas deben responder ante cualquier desperfecto que no tenga relación con el mal uso o manipulación incorrecta por parte de los propietarios o trabajadores. Por esta razón, el poder de negociación en este período es alto. Sin embargo, transcurrido el período de la garantía el poder de negociación tiende a disminuir.

Tabla 2 (anexo 6) Proveedores y la clasificación según su poder de negociación en alta, media y baja

Proveedor	Poder de Negociación (período garantía)	Poder de Negociación
Ascensores		
Schindler	3	1
Thyssenkrupp	3	1
Ingema Ascensores	3	1
Alfa Ascensores	3	1
Calderas		
MT	3	1

Tekman	3	1
Edgar Fuentes	3	1
Termocontrol	3	1
Hidropac		
Indumant	3	1
Serviaguas	3	1
Protecval	3	1
Mantenición de piscinas		
Oscar Acevedo	n/c	1
Rodrigo Nordenflych	n/c	1
Mantenición de jardines		
Carlos Guerrero	n/c	1
Luis Gaete	n/c	1
Exequiel Toledo	n/c	1
Servicio eléctrico		
Eduardo Mendoza	n/c	2
Artículos de aseo		
Carlos Hadler	n/c	1
Limpieza de vidrios		
XX	n/c	1

* Nota: 3= alto, 2= medio, 1= bajo, n/c= no corresponde

6.2 Capacidad de Negociación de los Clientes

Actualmente Patriany Asociados Ltda. posee 15 clientes a los que presta sus servicios. Estos clientes son edificios y condominios de Concón y Viña del Mar. Ver tabla 3.

Por otra parte, en el sector existe un gran número de clientes potenciales, que según los datos entregados por el Departamento de Dirección de Obras es de aproximadamente 1.996 comunidades, incluyendo entre éstas, a todos los edificios y condominios de Concón y Viña del Mar.

Todos ellos tienen un alto poder de negociación, ya que tienen la capacidad de reemplazar y seleccionar al prestador del servicio de administración sin tener que cumplir con requisitos que dificulten sus decisiones. Esto significa que con sólo informar en el plazo de un mes previo, el cliente puede poner fin a la relación laboral. Por lo tanto, los clientes de Patriany Asociados Ltda. poseen un rango de negociación que se rige por la calidad del servicio prestado y la conformidad del cliente con éste. En este sentido, el nivel de exigencia va a depender de cada cliente. Este alto poder de negociación de los clientes, es capaz de mantener pequeñas a las empresas de la industria.

Sin embargo, esta facilidad de reemplazar al prestador de servicios de administración permite tanto a Patriany Asociados Ltda., como a todas las empresas del rubro, conseguir nuevos clientes con rapidez.

Tabla 3 (anexo 6) Clientes actuales de Patriany Asociados Ltda.

Edificio/Condominio	Ubicación
Buenavista	Viña del Mar
Renacimiento	Viña del Mar
9 Norte	Viña del Mar
Vía Oriente	Viña del Mar
Don Alfredo	Viña del Mar
Liguria	Viña del Mar
Los Almendros	Reñaca, Viña del Mar
Acuarela	Reñaca, Viña del Mar
Parque Montemar I	Concón
Parque Montemar II	Concón
Vista Mar	Concón
Alto Mar	Concón
Playa Bahamas	Concón
Cruz del Sur	Concón
Mar Valle Aconcagua	Concón

6.3 Ingreso Potencial de Nuevos Competidores

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado es bastante alta, ya que como se mencionó anteriormente, las barreras de entrada a la industria y las barreras de salida de esta misma son muy bajas. Por esta razón, es posible que surjan en el mercado nuevos administradores y empresas de administración que sin

mayores requerimientos de capital a invertir, se transformen en competidores de Patriany Asociados Ltda. Sin embargo, estos nuevos competidores no tendrían la curva de experiencia que la empresa ha adquirido a través de los años, por lo que su permanencia en el mercado podría ser breve. Aún así, este tipo de empresas es capaz de desprestigiar a las demás organizaciones que prestan este tipo de servicios debido al poco compromiso y riesgo adquirido.

6.4 Desarrollo de Productos Sustitutos

Existen productos que pueden facilitar la labor de las empresas de administración de edificios y condominios, por ejemplo, página web Mi Conserje. Éstas podrían ser manejadas por miembros del comité de administración de los inmuebles que requieren del servicio o por algún propietario de estos mismos. Sin embargo, esto demostraría una falta de control e incumplimiento con la ley 19.537 que obliga a las comunidades a conformarse por un comité de administración y un administrador o empresa de administración que sea su representante legal. Además, esta página web sólo sirve para el pago de remuneraciones y gastos comunes, pero no considera la mantención del inmueble, ni el control y supervisión constante que un administrador o empresa de administración podría prestar.

6.5 Rivalidad entre Empresas Competidoras

La rivalidad entre los administradores y empresas de administración en el mercado es baja. Esto se debe a que las empresas reconocidas en la zona pueden ser consideradas como competidores para Patriany Asociados Ltda. (ver tabla 4) no son

muchas, y salvo una (Lagos y Lagos), en su mayoría son pequeñas y relativamente débiles.

Las empresas del sector que son de características similares en cuanto a su tamaño, número de clientes, curva de experiencia, trayectoria, etc. no ejercen mayor rivalidad debido al tamaño del mercado que además está en constante crecimiento.

Por este motivo, no es necesario disputar a los clientes actuales ni potenciales.

Según los gerentes de Patriany Asociados Ltda. los principales competidores son los que se muestran en la tabla 4, principalmente debido a que éstos conforman su entorno más cercano y que en ocasiones, la empresa ha recibido anteriormente comunidades administradas por ellos.

Por otra parte, el número de administradores y empresas de administración de edificios y condominios es muy grande y difícil de identificar debido a la informalidad de la profesión en algunos casos, por lo que sólo se nombrarán algunas empresas más reconocidas.

Tabla 4 (anexo 6) Principales Competidores de Patriany Asociados Ltda.

Competidores de Patriany Asociados Ltda.	N° comunidades a cargo	Años de servicio	Tipo de empresa
Lagos & Lagos	42	15	Familiar
AGR Consultores	9	5	Familiar
Avertical Ltda.	n/i	20	Familiar

Nota: n/i= no informada