



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

IMPLEMENTACION DE PLAN DE MARKETING PARA LA MICROEMPRESA

DE REPRESENTACION LEGAL DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

“CATHERINE JAMET Y VERONICA SALINAS”.

NILO ULISES LATORRE SILVA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: Patricio Vicencio.

Viña del Mar, Octubre 2015.

ÍNDICE

	Página
Introducción.....	4
Capítulo I: Marco Teórico.....	5
- Teoría de Sistemas aplicado a las empresas.....	5
- Teoría Oferta y Demanda.....	11
- Empresa, Conceptos y Generalidades.....	16
- PLAN, Conceptos y herramientas.....	29
- Teoría de Marketing, conceptos y generalidades.....	39
- Definiciones de organismos y documentación.....	51
Capítulo II: Antecedentes de Práctica profesional.....	59
- Descripción de la Micro empresa Catherine Jamet y Verónica Salinas.....	59
- Situación interna de la empresa.....	64
Capítulo III Descripción de las funciones realizadas por el autor.....	81
- Problemas encontrados.....	84
- Propuesta Implementar de Plan de Marketing	96
- Objetivo general de la Propuesta.....	96
- Objetivo específico.....	97
- Alcance.....	97
- Beneficios de la propuesta.....	97
- Implementación: Estrategia de Marketing Genérica y Mix	95

- Estados de resultados esperados.....	110
Capítulo IV Conclusión y Recomendaciones.....	120
- Conclusión.....	120
- Recomendaciones.....	123
- Bibliografía.....	125

Introducción

Desde que existen las empresas siempre han existidos distintos tipos de estas ya sea por sus características legales, rubro, finalidad, tecnología, valores y tamaño, es esta ultima la que nos convoca, empresas que por sus económicas o de personal caen en la denominación de microempresas.

Se ha abordado el caso particular la microempresa Catherine Jamet y Verónica Salinas, empresa la cual el autor efectuó la practica laboral a la cual se le efectuará un profundo análisis de sus características, fortalezas y debilidades y se propondrá un plan de acción para poder aminorar o eliminar de raíz los problemas más relevantes que posea.

Este trabajo tendrá como centro el elaborar un plan de marketing para la empresa en cuestión con el objeto de fortalecer sus finanzas a través de un aumento de de ventas.

Capítulo I: Marco Teórico.

1.1. Teoría de Sistemas aplicado a las empresas

Nos basamos en las teorías de sistemas que señala Idalberto Chiavenato, de su libro teoría General de la Administración entre las definiciones que recoge este autor están:

- Sistema es un conjunto de elementos con interacción recíproca.
- Sistema es un conjunto de elementos interdependiente cuyo resultado final, es mayor que la suma de los resultados que esos elementos tendrían si operaran de forma aislada.
- Sistema es un conjunto de partes reunidas que se relacionan entre sí firmando una totalidad.
- Sistema es un conjunto de elementos interdependiente e interactuantes para alcanzar un objetivo o finalidad.
- Sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo o unitario orientado hacia una

finalidad.¹

1.1.1 Tipos de sistemas.

A) En cuanto a su naturaleza.

Tienen la particularidad que son sistemas en su esencia opuestos estos se dividen en:

a) Sistema cerrado: Son aquellos que no tienen poco o ningún tipo de interacción con su medio ambiente, no lo afectan ni lo afectan a él, no necesita del exterior para producir sus propios recursos.

b) Sistema Abierto: Son aquellos que interactúan con su medio ambiente constantemente, son afectados por este y también lo afectan, un claro ejemplo sería una empresa, la cual necesita constantemente información del medio ambiente además de recursos de este para no desaparecer, ya que, sin información de lo que está pasando a su alrededor esta no puede adecuarse a los cambios y por lo mismo esta menos preparada ante posibles situaciones que puedan ser nefastas, en la misma línea una empresa sin recursos económicos es imposible que subsista. Entre las

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, editorial Mc Graw Hill, séptima edición 2006, pág. 412.

características de los Sistemas Abiertos tenemos:

- Está en constante interacción con el ambiente, este influye al ambiente y viceversa.
- El sistema abierto cambia, se adapta y crece con el ambiente.
- Compite con otros sistemas.

B) En cuanto a su Constitución.

Tienen la particularidad que pueden ser complementarios estos se dividen en físicos y abstractos.

a) Físicos: Se componen de equipos, maquinarias y objetos, por lo que son cuantificables.

b) Abstractos o conceptuales: Se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas, dadas sus características no son cuantificables.

1.1.2 Parámetros de los Sistemas.

a) Entrada (input): Fuerza de arranque que provee material, energía o información para la operación del sistema.

b) Procesamiento: Es la conversión de las entradas en salidas, tiene como objetivo en producir un resultado.

c) Retroalimentación (feedback): Función del sistema la cual tiene como objeto el comparar con un criterio ya establecido, esta actúa como control, monitoreando, guiando y direccionando, en síntesis la retroacción tiene como fin mantener el desempeño según el estándar o criterio seleccionado.

d) Salida o producto (output): Es la consecuencia para la que se reunieron recursos e interactuaron las partes del sistema, en síntesis son los resultados de este.

e) Ambiente: Es el medio que envuelve al sistema

1.1.3 Organización como sistema abierto.

Es en esencia esta teoría es aplicable a todo tipo de organización, ya que, por las características descritas nos aporta los conceptos que definen a cualquier del tamaño que esta posea, cualidades y características que esta posea, tenemos que sistema abierto puede entenderse como la definición que cita Idalberto Chiavenato del autor Kleber T. Nascimento “puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes) orientado hacia determinados propósitos (conducta teleológica orientada hacia fines) y en permanente interacción e interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influenciar el medio exterior y ser por él influenciado)”.²

² Idalberto Chiavenato, Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, séptima edición 2006,

1.1.4 Características de las Organizaciones como Sistema Abiertos.

a) Comportamiento probabilístico.

Las organizaciones son sistemas abiertos afectados por las variables externas, el cual posee variables que no se conocen y tampoco se pueden controlar. Por ende, su comportamiento no es del todo predecible.

b) Organización como parte de un todo mayor, que se constituye por partes menores.

Las organizaciones son sistemas dentro de otros sistemas las cuales interactúan para obtener un bien mayor.

c) Interdependencia de las partes.

La organización se constituye de partes independientes las cuales se interrelacionan, esto conlleva a que si una de las partes cambia impacta a las otras.

d) Homeostasis o “Estado de equilibrio”.

Para poder llegar a un estado de equilibrio la empresa debe satisfacer dos requerimientos, unidireccionalidad y progreso.

- Unidireccionalidad: Independiente de los cambios en el ambiente o la organización se centra, los propios resultados se alcanzan. El sistema mantiene su fin pero a través de otros medios.

- Progreso: La organización mantiene un constante progreso dentro de los límites tolerables, lo anterior sin dejar de lado el fin deseado.

Además la organización para poder existir debe conciliar dos aspectos que son opuestos como lo son la homeostasis y adaptabilidad.

- Homeostasis: Es la características de las organizaciones para mantenerse estáticas o en equilibrio

- Adaptabilidad: Es la capacidad que tienen las organizaciones de adaptarse al medio con el objeto de alcanzar un nuevo equilibrio.

e) Frontera: Son los límites que demarcan lo que se encuentra dentro o fuera del sistema.

f) Morfogénesis: Es la capacidad de las organizaciones para poder modificarse a sí mismo y su estructura.

g) Resistencia: Es la capacidad de las organizaciones a superar disturbios efectuados por disturbios externos.

1.2 Teoría Oferta y Demanda

1.2.1 Mercado

En lo que respecta a mercado tenemos la definición que otorga Gregory Mankiw, la cual, se describe como “grupo de vendedores y compradores de un determinado bien o servicio”³ los vendedores son los que determinan la oferta y los compradores la demanda.

1.2.1.1 Mercado competitivo: Es aquel donde hay muchos compradores y vendedores, por lo que cada uno de ellos ejerce una influencia insignificante en el precio del mercado. Estos pueden estar muy organizados, como por ejemplo el mercado de materias primas en el cual compradores y vendedores se juntan en un lugar específico a negociar y un subastador ayuda a fijar precios y organizar ventas. Por otro lado, que es lo más común, están los mercados desorganizados donde no existen subastadores, cada vendedor anuncia su propio precio y los compradores deciden cuanto compraran.

³ Gregory Mankiw, principios de economía, Editorial Mc Graw Hill, segunda edición 2010, página 41.

1.2.1.3 Tipos de mercado

A) Competencia perfecta: Son los mercados en los cuales los bienes que se ofrecen en venta son todos iguales y los compradores y vendedores son tan numerosos que ningún comprador ni vendedor puede ejercer influencia en el precio.

No obstante, existe otro tipos de mercados en los cuales no se da la misma situación como los son en los monopolios, oligopolios y el monopolísticamente competitivo.

Existe otro tipo de mercado en el cual hay pocos vendedores los cuales tienen la facultad de fijar precios, ya que, no siempre compiten, a estos mercados se les conoce como oligopolio.

B) Monopolio: Es el mercado donde solo existe un solo vendedor, en este tipo de mercado el vendedor tiene la facultad de afectar de forma directa el precio del bien o servicio, un ejemplo de este sería las compañías de servicios básicos.

C) Oligopolio: En este tipo de mercados existe pocas empresas las cuales ofrecen un bien o servicio, estos no compiten por los precios y en el cual existe la posibilidad que acuerden precios en el mercado, un ejemplo es el de compañías telefónicas

D) Monopolísticamente competitivo: Es el mercado en el cual existen varios vendedores de un bien o servicio pero por las cualidades los hacen algo diferente, por esta razón cada vendedor tiene la capacidad de fijar el precio de su negocio, un ejemplo de estos serían los proveedores de software.

1.2.2 La Demanda

Se entiende como la cantidad de un bien o servicio que los consumidores quieren y pueden comprar, estos se ven afectados por distintos factores como lo son el precio, precios de los bienes relacionados con él, los gustos y las expectativas.

a) Precio: Es la relación inversa entre el precio y la cantidad demandada, en la cual tenemos que a menor precio mayor demanda y viceversa esta relación es conocida como “la ley de la demanda” la cual es descrita como “manteniéndose todas lo de más constante, cuando sube el precio de un bien disminuye la cantidad demandada”⁴.

b) Renta: Son los ingresos percibidos por las personas, esta afecta de forma directa la cantidad de bienes, existen dos tipos de bienes los normales y los inferiores.

- Bien normal: Son aquellos que manteniéndose todo lo demás constante si aumenta la renta aumenta la demanda de estos.

- Bien inferior: Son los bienes que manteniéndose todo lo demás constante disminuye la cantidad demandada mientras más renta se posea.

⁴ Gregory Mankiw, principios de economía, Editorial Mc Graw Hill, segunda edición 2010, página 42.

c) Precios de los bienes relacionados con él: Son aquellos bienes que se ven afectados por variaciones de los precios de otros bienes estos se distinguen como bienes sustitutos y complementarios.

- Bienes sustitutos: Son aquellos bienes los cuales se utilizan uno en lugar de otro, esto provoca que si aumentan el precio de uno aumenta la demanda del otro.

- Bienes complementarios: Son los bienes que ven afectada su demanda en relación a otro producto, cuando sube el precio de uno provoca una disminución de la demanda del otro y viceversa.

d) Los gustos: Son las preferencias personales de cada consumidor.

e) Las expectativas: Son las expectativas sobre el futuro, por ejemplo si se piensa que en un futuro próximo va a haber una crisis económica lo más probable es que se consuma menos y se ahorre afectando la demanda de bienes.

1.2.3 La oferta

Se entiende como “la cantidad de un bien o servicio que los vendedores quieren y pueden vender”⁵, esta se ve afectada por distintas variables como lo son el precio, los precios de los factores, la tecnología, las expectativas.

a) Precio: Este factor tiene como características que a mayor precio de un bien el vendedor está dispuesto a producir más de este porque de este modo obtiene más ingresos esta relación es conocida como “la ley de la oferta” la cual dice que “manteniéndose todo lo demás constante, la cantidad ofrecida de un bien aumenta cuando sube el precio”⁶

b) Precios de los factores: Son los factores necesarios para producir un bien, por lo que si sube el precio de uno de estos disminuye la cantidad ofertada.

c) Tecnología: Es una determinante de la oferta, la cual guarda relación con la cantidad ofertada y la tecnología, mayor tecnología se puede producir más de un bien y por tanto se puede ofertar más en el mercado.

⁵ Gregory, Mankiw, “Principios de Economía”, editorial Mc Graw Hill, segunda edición 2002, página 47.

⁶ Gregory, Mankiw, bis, página 47.

d) Las expectativas: Son las expectativas de variación del precio de un bien en el futuro, por ejemplo si un productor de paltas sabe que en el futuro el precio va a subir va a guardarlas y ofertar menos hoy.

1.3 Empresa, Conceptos y Generalidades.

1.3.1 Definiciones de empresa.

La palabra empresa tiene su raíz en el latín *empendere* la cual significa “emprender una actividad”⁷.

Empresa es descrita por varios autores de distintas formas tenemos la definición que entrega Lourdes Munch en la cual señala que es una “organización social donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios”⁸.

Otra definición la entrega los autores Coulter Mary y Robbins Stephens los cuales la definen como “Asociación deliberada de personas para cumplir determinada actividad”⁹.

Otra definición de empresa la entrega la Real Academia de la Lengua Española como “Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”¹⁰.

⁷ Lourdes Munch, “Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor”, Editorial Pearson, primera edición 2007, página 132.

⁸ Lourdes Munch, “Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, bis, página 132.

⁹ Coulter Mary y Robbins Stephens, “Administración”, Editorial Pearson, octava edición 2010, página 16.

¹⁰No especificado, www.rae.es, definición empresa, 16-03-2015, 22:12

1.3.2 Clasificación de empresas

Para clasificar a las empresas tenemos varias formas de agruparlas no obstante no quiere decir que estas no estén catalogadas en más de una agrupación, se dividen por: finalidad, tamaño, actividad, filosofía y valores, régimen jurídico y tecnología.

A) Finalidad: Es para el motivo para el cual fueron creadas y el origen los aportes de capital estas pueden ser privadas o públicas.

a) Empresas privadas: Son las que el capital de es privado y su fin es generar utilidades para este, estas a su vez se subdividen según el origen del capital en:

- Nacionales: Los capitales son del mismo origen que la empresa.
- Extranjeras y Transnacionales: Los capitales son extranjeros y las utilidades reinvierten en los países de origen de las empresas.
- Multinacionales: El capital pertenece a varios países.
- Globalizadas: Son organización de carácter mundial.

- Controladoras: Grupo de inversionistas los cuales manejan capitales de empresas de distintos giros que no tienen relación entre sí.

- Maquiladoras: Producen bienes para empresas de distintos giros los cuales lo comercializan y le dan marca al producto.
- Franquicias: Son empresa que arriendan su marca y su “Know How” a distintos inversionistas.
- Familiares: Estas empresas se caracterizan porque tanto el capital como los puestos de gerencia son de carácter familiar
- b) Empresa Pública: Son empresas con capitales de carácter gubernamental y están destinadas a tener una función social y/o brindar servicios a la comunidad.
- c) Empresas mixtas: Son aquellas que poseen tanto capitales de privados como gubernamentales.

B) Por su actividad económica: Según la actividad económica que realicen las empresas estas pueden ser:

- a) Industriales: Este tipo de empresas generan bienes de consumo ya sea por extracción o conversión de materias primas, esta su vez se subdividen en:
 - Extractivas: Son las empresas que se dedican a explotar recursos naturales los que pueden ser renovables como no renovables.
 - Manufactureras: Transforman materias primas en productos terminados.
- b) Comerciales: Son empresas intermediarias entre el productor y el cliente, entre ellas encontramos:

- Autoservicio: Grandes empresas las cuales venden al por menor productos de consumo.
 - Comercializadoras: Empresas que distribuyen y venden distintos productos de carácter nacional o internacional.
 - Mayorista: Empresas que venden por grandes volúmenes empresas minoristas.
 - Minorista: Empresas que venden en pequeñas cantidades al consumidor final.
 - Comisionista: Empresas las cuales obtienen ganancias vendiendo bienes de productores.
- c) Servicios: Su finalidad es entregar una prestación de carácter técnico, social, financiero, entre otros, son intangibles.

C) Filosofía y valores: Estas se pueden entender como empresas que tienen un conjunto de valores y principios las cuales dirigen su actividad empresarial, estas están muy relacionadas con la cultura empresarial como bien señalan los autores Coulter Mary y Robbins Stephens “La cultura empresarial es la forma de vida o ser y está integrada por el sistema frontal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilo de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas”¹¹.

- a) De acuerdo a su filosofía estas pueden ser lucrativas o sin fines de lucro
- Lucrativas: Perciben retribuir con utilidades al capitalista.

¹¹ Coulter Mary y Robbins Stephens, “Administración”, Editorial Pearson, octava edición 2010, pagina 149.

- Sin fin de lucro: Tienen como fin el bienestar social.

b) De acuerdo a su cultura encontramos empresas que pueden ser orientadas al poder, a la norma, al resultado y a las personas.

- Orientadas al poder: El objetivo es la competitividad y tienen como características las decisiones centralizadas y el control sobre las personas.

- Orientadas a la norma: Su objetivo es la seguridad y la estabilidad. Se apegan de forma estrictas a las normas impuestas, aseguran responsabilidades y se apegan al orden estricto de las normas.

- Orientadas a resultados: Tienen como objetivos de eficacia y optimización de recursos

- Orientadas a las personas. Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros.

D) Por su tecnología: Se caracterizan por el grado técnico con el cual desempeñan sus actividades de producción, estas se dividen en alta tecnología, mediana tecnología, tradicionales y artesanales.

a) Alta tecnología: Existen procesos robotizados a automatizados, sistemas flexible o integrados de manufactura.

b) Mediana Tecnología: Se caracteriza por tener solo algunos procesos automatizados.

c) Tradicionales: Son empresas que se caracterizan por no usar procesos

automatizados ni robotizados pero en la que si se invierte de maquinaria y equipo.

d) Artesanal: Son empresas las cuales elaboran bienes en forma manual.

E) Por su régimen jurídico: Tienen relación directa con su constitución legal esta puede ser constituida por una persona natural o jurídica Existen. Además hay distintos tipos de regímenes jurídicos, entre ellas están las empresas individuales de responsabilidad limitada (EIRL), sociedades anónimas (SA), sociedades limitadas (LTDA), sociedad comercial en comandita.

a) Persona Natural: El código civil chileno las define en su artículo 55 la define como todos los individuos de la especie humana, cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición. Los que se dividen en chileno y extranjero, Como características de este régimen en empresas tenemos que la propia persona es quien asume todos los derechos y obligaciones, respondiendo con su patrimonio personal

b) Persona jurídica: Permite que la empresa, y no el dueño, asuma los derechos y obligaciones. Puede estar conformada por una o más personas, quienes no ponen en riesgo su patrimonio, debido a que sólo deben responder por el monto aportado

c) Empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL): Es un tipo de organización en el que cualquier persona natural puede adquirir personalidad jurídica. La razón de una EIRL es siempre comercial y cuenta con un patrimonio propio, distinto al del titular.

d) Sociedad de responsabilidad limitada (LTDA): Las organizaciones efectuadas por socios con relación de confianza y que buscan pocas formalidades en la administración. Estos socios pueden ser personas naturales o jurídicas y deben responder de forma limitada por el monto o capital que aporten. Tampoco pueden ser más de 50 socios ni menos de dos. La sociedad de responsabilidad limitada es administrada por todos los socios, de común acuerdo; es decir, todas las decisiones deben ser tomadas por unanimidad.

e) Sociedad anónima: Son persona jurídica formada por la reunión de un capital común (acciones), suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros revocables, existen dos tipos de sociedades anónimas abiertas y cerradas.

- Sociedad anónima abierta: Son aquéllas sociedades anónimas que hacen oferta pública de sus acciones según la Ley de Mercado de Valores, que tienen 500 o más accionistas o al menos el 10 % del capital suscrito a un mínimo de 100 personas. Además son fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros, se inscriben en el Registro Nacional de Valores. Estas sociedades distribuyen dividendos en efectivo equivalentes al menos al 30 % de sus utilidades netas en cada período, a menos que se acuerde lo contrario en la Junta Ordinaria de Accionistas.

- Sociedad anónima cerrada: Son aquellas que no recurren al ahorro público para formar su capital fundacional o para aumentarlo. En estas sociedades, el capital se nutre de los aportes que integran o suscriben los fundadores al celebrar el contrato social. En otras palabras, la obtención de este capital es enteramente privada. Las sociedades anónimas cerradas tienen libertad para definir en sus estatutos la forma que estimen conveniente de distribución de las utilidades.

e) Sociedades en comandita: Lo que identifica a la sociedad en comandita es que por un lado existen socios capitalistas, llamados comanditarios, y por el otro están los socios gestores que administran el aporte hecho por los primeros a la caja social. Hay dos tipos de sociedades comanditas las simples y por acciones.

- Comandita simple: Es aquella donde los socios suministran el capital.

- Comandita por acciones: Son organizaciones en las cuales el capital está dividido en acciones o cupones de acciones, papeles que son suministrados por socios cuyo nombre no figura en la escritura social.

F) Por su tamaño: Hay distintos métodos para clasificar una empresa por su tamaño, En Chile encontramos dos variables las cuales son por volumen de venta y personal utilizado. Tomando en cuenta estas variables las empresas se pueden dividir en grandes, medianas y pequeñas.

- Por Ventas Según: El instituto nacional de estadísticas (INE) clasifica a las empresas por volumen de ventas anuales basándose en la siguiente tabla:

Tabla 1: Clasificación de empresas por ventas anuales.

Tamaño	Volumen de ventas
MICRO 1	0,01 UF a 200 UF.
MICRO 2	200,01 UF a 600 UF.
MICRO 3	600,01 UF a 2.400 UF.
PEQUEÑA 1	2.400,01 UF a 5.000 UF.
PEQUEÑA 2	5.000,01 UF a 10.000 UF.
PEQUEÑA 3	10.000,01 UF a 25.000 UF.
MEDIANA 1	25.000,01 UF a 50.000 UF.
MEDIANA 2	50.000,01 UF a 100.000 UF.
GRANDE 1	100.000,01 UF a 200.000 UF.
GRANDE 2	200.000,01 UF a 600.000 UF.
GRANDE 3	600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
GRANDE 4	Más de 1.000.000 UF.

Fuente INE año 2014.

- La entidad Gubernamental de Servicio de cooperación técnica (SERCOTEC) clasifica a las empresas por número de trabajadores basándose en la siguiente tabla

Tabla2: Clasificación según número de trabajadores.

Tamaño empresa	Número trabajadores
GRAN EMPRESA	200 Y MAS
MEDIANA EMPRESA	De 50 a 199
PEQUEÑA EMPRESA	De 10 a 49
MICROEMPRESA	De 1 a 9

Fuente Servicio de cooperación técnica (SERCOTEC) 2013.

1.3.3 Características de las Micro y Pequeña Empresa (MIPE)

Como ya se menciono estas empresas son las unidades más pequeñas, las cuales tienen como características principales los siguientes elementos:

A) Escala de producción baja o limitada.

Estas empresas se encuentran en sectores cuya escala de operación es pequeña, en otras palabras, donde las economías de escala no son importantes. Esto ocurre en actividades que no requieren incurrir en costos fijos altos y los productos y/o

servicios no requieren publicidad masiva.

B) Enfoques de Nichos y Diferenciación de Productos.

La segunda característica es que éstas pueden coexistir con empresas grandes produciendo productos o entregando servicios los cuales no son el interés de explotación de grandes empresas o el cubrirlos provoca mayores costos o por la flexibilidad con la cuentan las empresas de menor tamaño con lo que genera un mejor tiempo de respuesta generándose de este modo una mayor eficiencia. Aquellos segmentos que valoran la diferenciación de productos que entrega este tipo de empresas por sobre los productos de masas.

C) La Dinámica Industrial, Entrada, Desarrollo y Salida de Empresas.

La tercera característica es la dinámica de las industrias, en particular el ciclo de vida de estas empresas. Estudios del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (MINECON) revelan que¹²:

a) Microempresas son las más dinámicas: La tasa de creación de las microempresas es de 78,7% y la de destrucción es de 15,2% al primer año.

Tabla3: Porcentaje de creación de empresas según tamaño periodo 2006-2012.

¹² Pamela Arellano y Camila Carrasco, www.economia.gob.cl, boletín dinámica empresarial 2005-2012, 17/09/015, 20:09.

Tamaño	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inactiva	n.d.	16,2%	15,3%	15,6%	16,6%	17,0%	17,2%	18,0%
Micro	n.d.	78,7%	78,9%	78,7%	78,1%	77,0%	76,4%	75,0%
Pequeña	n.d.	4,6%	5,3%	5,1%	4,9%	5,6%	6,0%	6,4%
Mediana	n.d.	0,3%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%
Grande	n.d.	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Total	n.d.	122.449	112.521	107.509	107.657	107.450	114.337	117.170

Fuente Minecon año 2012.¹³

b) Años de supervivencia: un 15,2% de las microempresas muere al primer año de vida, igual porcentaje muere al segundo año y luego al tercer año muere un 10,4%. Es decir, un 59,2% de las microempresas sobrevive. En el caso de las pequeñas es un 80,8%, en las medianas un 86,2% y en las grandes un 89,5%. Sólo un 40,0% de las microempresas vive al menos 7 años.

Tabla 4: Porcentaje de empresas que mueren al primer año, periodo 2006.

Tamaño	0-1 año (2006)	2do año (2007)	3er año (2008)	4to año (2009)	5to año (2010)	6to año (2011)	Sobrevive al Menos 7 años	Total
Inactiva	19,1%	11,0%	7,7%	6,1%	5,2%	5,4%	45,4%	100,0%
Micro	15,2%	15,2%	10,4%	7,5%	6,1%	5,5%	40,0%	100,0%
Pequeña	4,2%	7,3%	7,7%	6,9%	5,8%	5,3%	62,9%	100,0%
Mediana	3,9%	4,1%	5,8%	4,6%	4,4%	3,4%	73,8%	100,0%
Grande	3,3%	4,6%	2,6%	2,6%	1,3%	2,6%	83,0%	100,0%
Total	15,2%	14,1%	9,8%	7,3%	5,9%	5,5%	42,1%	100,0%

Fuente Minecon año 2012.¹⁴

c) Sensibilidad al ciclo: si bien la tasa de microempresas que muere cada año es

¹³ Pamela Arellano y Camila Carrasco, www.economia.gob.cl, boletín dinámica empresarial 2005-2012, 17/09/015, 20:24.

¹⁴ Pamela Arellano y Camila Carrasco, www.economia.gob.cl, boletín dinámica empresarial 2005-2012, 17/09/015, 20:29

significativamente mayor que el resto, es más estable a lo largo de los años.

d) Escaso crecimiento: Del total de microempresas, sólo un 5,9% pasa a la siguiente categoría de tamaño en el periodo, un 41,3% se mantiene como microempresa, un 5,7% se vuelve inactiva o sin ventas y un 47,2% muere.

Tabla 5: Matriz transición de empresas chilenas.

Tamaño/estado de la empresa		Estrato en 2012						Total
		Inactiva	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Muere	
Estrato en 2005	Inactiva	22,4%	11,7%	2,8%	0,5%	0,2%	62,4%	100,0%
	Micro	5,7%	41,3%	5,6%	0,2%	0,1%	47,2%	100,0%
	Pequeña	6,2%	17,8%	45,3%	5,9%	0,7%	24,0%	100,0%
	Mediana	5,9%	6,7%	16,7%	39,6%	15,1%	16,0%	100,0%
	Grande	4,0%	4,6%	5,5%	9,3%	63,6%	13,1%	100,0%
	Nace	14,1%	68,5%	14,9%	1,8%	0,6%	0,0%	100,0%

Fuente Minecon año 2012.¹⁵

Tabla 6: Comparación de matrices de transición por periodos 1995-2001, 1999-2006 y 2005-2012.

¹⁵ Pamela Arellano y Camila Carrasco, www.economia.gob.cl, boletín dinámica empresarial 2005-2012, 17/09/015, 20:39.

Estado	Periodo	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Crece	1995-2001	4,2%	5,2%	10,7%	n.a.
	1999-2006	4,7%	6,0%	15,2%	n.a.
	2005-2012	5,9%	6,6%	15,1%	n.a.
Se mantiene	1995-2001	40,8%	39,2%	37,3%	59,6%
	1999-2006	41,8%	40,4%	34,1%	59,8%
	2005-2012	41,3%	45,3%	39,6%	63,6%
Decrece	1995-2001	n.a.	21,7%	29,8%	23,8%
	1999-2006	n.a.	19,6%	23,7%	19,8%
	2005-2012	n.a.	17,8%	23,4%	19,4%
Inactiva	1995-2001	14,7%	10,6%	6,0%	3,3%
	1999-2006	6,3%	7,1%	7,4%	5,0%
	2005-2012	5,7%	6,2%	5,9%	4,0%
Muere	1995-2001	40,3%	23,3%	16,2%	13,3%
	1999-2006	47,3%	26,9%	19,7%	15,5%
	2005-2012	47,2%	24,0%	16,0%	13,1%

Fuente Minecon año 2012.¹⁶

1.4 Plan Conceptos y Herramientas.

Los planes tienen como objetivo principal entender lo que sucedió, está sucediendo y podría suceder. Obliga a las empresas a afirmar sus objetivos y políticas, permite coordinar mejor las labores de las organizaciones y brinda estándares de desempeño más claros para su control. Una buena planeación ayuda a la empresa a anticipar los cambios del entorno y responder rápidamente a ellos y a prepararse mejor para sucesos repentinos. Hay dos distinciones de planes los formales y los informales.

- Plan informal: La planeación informal es general y carece de continuidad. Es muy común encontrarla en organizaciones pequeñas aunque también se da en las grandes. No obstante algunas organizaciones pequeñas tienen planes y procesos de planeación

¹⁶ Pamela Arellano y Camila Carrasco, www.economia.gob.cl, boletín dinámica empresarial 2005-2012, 17/09/015, 20:55.

muy elaborados.

- Plan Formal: Este tipo de planificación define metas específicas que abarcan varios años. Estas metas se escriben y participan todos los integrantes de la empresa.

1.4.2 Definiciones de Plan.

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizar la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización”¹⁷.

"Consiste en la determinación del curso de acción que habrá de seguirse fijando los principios que habrán de seguirse con el fin de orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados”¹⁸.

Es importante destacar que los planes constan de dos partes metas y planes.

- Metas: Las metas son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Las metas son objetivas. “Marcan la dirección de todas las

¹⁷ Agustín, Reyes Ponce. Administración de Empresas Teoría y Practica 1era Parte., editorial Limusa, 1981. p. 165.

¹⁸ Agustín, Reyes Ponce, bis, página 46.

decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Por eso se dice que son los cimientos de la planeación. Además, uno tiene que saber cuál es el resultado buscado antes de trazar los planes para conseguirlo”¹⁹.

- Planes: Son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas. Cuando los gerentes planean, establecen metas y planes.

1.4.3 Importancia del Plan.

Para alcanzar el éxito toda empresa de tener planeación. Los administradores deben planear los objetivos para poder alcanzar resultados deseados, tiene como centro el evitar improvisar. Siempre se necesita primero hacer planes sobre la forma en que se llevaran a cabo las acciones. El objetivo de llevar las acciones a termino sería inútil si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado de manera integral y eficaz de otro modo sería imposible controlar si no se ejecuta con un plan previo.

Sin la previa determinación de las actividades a realizar por medio de la planeación, no habría qué organizar, nada que ejecutar y que necesite control.

Una buena planeación:

- Propicia desarrollo de la Empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.

¹⁹ Stephen, Robbins y Mary, Coulter, Administración, Editorial Pearson, octava edición, página 160.

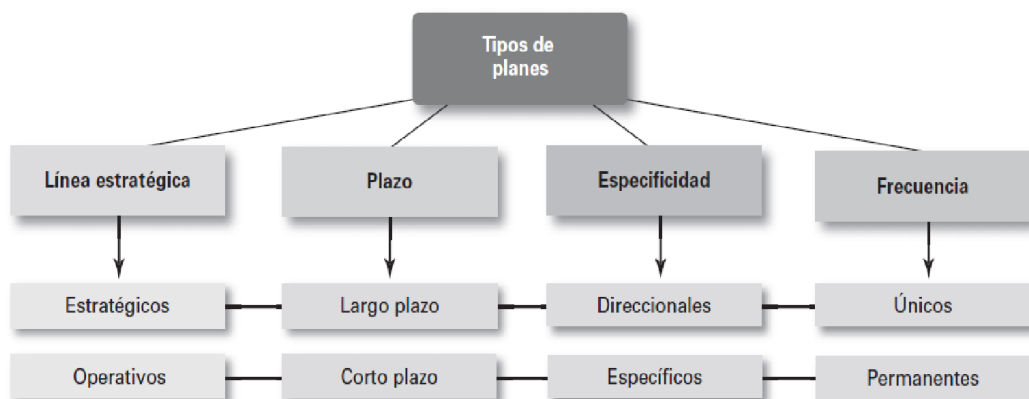
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

1.4.4 Objetivos del Plan.

La planificación nos ayuda a transformar las ideas que se tienen en la visión, en acciones concretas que se puedan ejecutar para alcanzar las metas que se tienen a nivel. Crea normas para controlar el desempeño, por medio de ellas se determinan estándares de medición para evaluar el trabajo de cada uno de los miembros de la organización, en una forma ordenada y justa para todos los miembros de la misma.

1.4.5 Tipos de Planes.

Los planes de las organizaciones son por su línea estratégica (estratégicos u operativos), plazo (corto o largo), especificidad (direccionales o concretos), y frecuencia (únicos o permanentes).



Fuente: Stephen, Robbins y Mary, Coulter, Administración.

A) Plan estratégico

El plan estratégico se divide en dos estrategias y operación, es importante mencionar que se necesita de uno para poder efectuar el otro.

- Plan estratégico: Son definidos como planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto. Abarcan un plazo mayor que los planes operativos y tienen un panorama más amplio de la organización. Además los planes estratégicos también incluyen la formulación de metas²⁰.

- Plan operativo: Son los planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales. Definen las maneras de alcanzar las metas²¹.

B) Plazo: Están definidos por la extensión de cada en el tiempo de cada uno y se dividen en corto, mediano y largo plazo.

Largo plazo: Son aquellos cuyo horizonte de tiempos supera los tres años.

Mediano plazo: Son aquellos cuyo horizonte de tiempos supera están entre uno y tres años.

Corto plazo: Son aquellos cuyo horizonte de tiempos que no superan un año

C) Especificidad: Estos se dividen en dos planes específicos y direccionales.

- Plan específico: Son planes detallados sin margen para interpretaciones.

- Plan direccional: Son planes flexibles que establecen lineamientos generales.

²⁰ Stephen, Robbins y Mary, Coulter, Administración, Editorial Pearson, octava edición 2005, página 162.

²¹ Stephen, Robbins y Mary, Coulter, bis, página 162.

D) Frecuencia: Están definidos por la recurrencia estos pueden ser únicos o permanentes.

- Plan único: Es un plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.

- Plan permanente: Son planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

1.4.6. Características del Plan.

Las características esenciales de un plan son las que se mencionan a continuación:

- Se elaboran antes de emprender las acciones. Pues son la guía que orientan los pasos a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales deseados y a los cuales se desea llegar.

- Se trazan de manera consciente, teniendo en mente hacia donde se quiere llegar con las acciones determinadas.

- Se busca su propósito determinado, aunque las estrategias no siempre estén puestas por escrito, pero se debe saber qué se alcanzará con la ejecución del plan.

- Dan una ventaja sobre los competidores, pues se conoce directamente la situación interna y externa a la que se enfrentan las organizaciones.

1.4.7 Procesos de planeación.

El proceso de planeación tiene siete elementos que son primordiales como lo son los análisis de oportunidades, objetivos, desarrollar premisas, determinar curso de acciones alternativas, evaluar cursos alternativos, seleccionar un curso, formular planes derivados.

1. Analizar oportunidades

Se debe hacer una claro diagnóstico del ambiente para poder determinar oportunidades empresariales, se entiende que “echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad”²².

2. Establecer objetivos: Lo primordial es establecer objetivos con el objeto de tener un claro norte de los pasos a seguir en la planificación, “establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados

²² Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, Administración “Una Perspectiva Global y Empresarial”, Editorial Mc Graw Hill, 14^a. Edición 2012, página 114.

esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante²³.

3. Desarrollar premisas: Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan, “es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía”²⁴.

4. Determinar cursos alternativos: Tiene como objetivo central el buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes.

5. Evaluar cursos alternativos: Tiene como función el determinar si los cursos alternativos son rentables y/o riesgosos.

6. Seleccionar un curso: Es el paso en que se adopta un plan a seguir una vez que determinamos la o las mejores alternativas.

7. Formular planes derivados: Una vez que se tiene un plan establecido es necesario también tener un plan derivado para apoyar el plan seleccionado.

8. Cuantificar el plan mediante presupuesto: Es necesario tener claro cuánto será el costo del plan o planes seleccionados, para de este modo ver si es rentable o no el plan a seguir “El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos

²³ Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, bis, página 114.

²⁴ Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, bis, página 114.

de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos —casi siempre gastos genéricos y de capital— que se relacionan con el presupuesto general”²⁵.

1.4.8 Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite graficar la situación actual de la empresa, “permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”²⁶.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Se componen por dos fases una interna (fortaleza y debilidades) y otra externa (oportunidades y amenazas). También es conocido como análisis DAFO.

Tiene como objetivo “convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso).

En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar),

²⁵ Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, página 117.

²⁶Hugo Glaglovsky, www.gestiopolis.com, teoría del análisis FODA, 21-08-2015, 15:10.

un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA)”²⁷.

a) Fortalezas: Son todas aquellas ventajas que se poseen por sobre la competencia como los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen.

b) Oportunidades: Factores en el ambiente que pueden favorecer a la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.

c) Debilidades: Factores en el ambiente que pueden desfavorecer a la organización frente a la competencia, como lo son: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

d) Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden poner en riesgo a la organización.

²⁷ Hugo Glaglovsky, bis, 21-08-2015, 15:20.

1.5 Teoría de Marketing, Conceptos y generalidades.

1.5.1 Mercadotecnia o Marketing (en inglés).

- Marketing es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros²⁸.

- Marketing es un sistema coherente que comprende tres ejes: La investigación, la estrategia y la acción, desde la estrategia de investigación de los proveedores (por tanto, la función compra-abastecimiento) hasta e incluidas las actividades de la postventa (inclusive habiendo numerosos y delicados aspectos técnicos), porque se trata de detectar, adelantarse, unir y seguir a las clientelas, y dominar las transformaciones y los desarrollos de los mercados²⁹.

²⁸ Phillip, Kotler, Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson 1998, pag. 4

²⁹ Guy, Serraf, Diccionario de Marketing, editorial Trillas 1988, pag.147

El marketing demostró ser útil como metodología estrategia en empresas de todos los tamaños, en las nacionales como en las multinacionales. En otras palabras esta metodología es aplicable a toda organización deseosa de realizar objetivos sobre su entorno.

1.5.2 Funciones del marketing

A) Búsqueda de oportunidades de negocios

Consiste en buscar oportunidades de negocios a través de una investigación de mercado, con el objeto de identificar y analizar oportunidades que puedan existir en el mercado. Las oportunidades no solo son de empresas en funcionamiento pueden ser en negocio en marcha ya sea con un nuevo producto, entrar a un nuevo mercado un nuevo rubro.

- Investigación de mercado: Se puede definir como “recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo”³⁰.

³⁰ Rafael Muñoz, www.marketing-xxi.com, concepto investigación de mercado, 21-09-2015 22:39.

B) Análisis de los consumidores.

Tiene como centro el analizar necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, costumbres y actitudes. Teniendo esto antecedentes permite a una empresa conocer mejor a sus clientes y así poder diseñar estrategias que le permitan satisfacer sus necesidades, gustos, preferencias y deseos.

C) Análisis de la competencia.

La siguiente función del marketing consiste en evaluar a la competencia, lo cual implica analizar su ubicación, público objetivo, volumen de ventas, participación en el mercado, experiencia en el mercado, capacidades, recursos, principales estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades. Cabe señalar que esta función tiene que ser constante.

D) Diseño de las estrategias de marketing

Consiste en formular, evaluar y seleccionar estrategias de marketing que satisfagan necesidades, gustos, preferencias y deseos de los consumidores. Lo anterior con un análisis de precio, plaza, producto y promoción.

E) Implementación, Control y evaluación de estrategias de Marketing.

a) Implementación: Consiste en llevar a la práctica las estrategias diseñadas de

marketing, para lo cual en primer lugar se establecen los pasos necesarios para la implementación, se asignan recursos, se determinan plazos de ejecución, y se calcula presupuesto requerido. En segundo lugar se organizan quehaceres necesarios para la implementación, se distribuyen recursos, se nombran a los responsables y encargados, se coordinan las actividades, y se dirige la puesta en práctica de las estrategias.

b) Control: Consiste en asegurar la correcta implementación de las estrategias, según los pasos establecidos, dentro de los plazos acordados y que el personal encargado de implementarlas los haga en forma correcta.

c) Evaluación: Consiste en efectuar un análisis de los resultados obtenidos en comparación con los resultados esperados, de este modo, se tiene una clara visión de los errores cometidos y poder así efectuar correcciones para que de este modo se ejecute de forma correcta la estrategia de marketing seleccionada.

1.5.3 Tipos de Marketing

a) Marketing Integral: Actividad estratégica de la empresa la cual tiene como fin estudiar los mercados de proveedores, evaluar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos y establecer negociaciones con el de objeto de tener los mejores productos y servicios en las condiciones más ventajosas. El analizar fuentes de materias primas, apreciar gama de ofertas disponibles, el estudio de nuevas soluciones y de las

modalidades de prestaciones, son las bases del marketing integral.

b) Marketing Diferenciada y no-diferenciada: Consistente en establecer diversas estrategias en varios sectores del mercado con productos y enfoques especializados.

- Diferenciada: Esta estrategia propicia la multiplicación de las marcas, el trabajo sobre numerosos canales de distribución y la práctica de las condiciones de ésta, las cuales están mejor adaptadas a distintos clientes.

- No diferenciada: Procedimiento estratégico el cual consiste en apuntar a un mercado amplio y lo suficiente homogéneo lo que facilita que se aborde de una sola manera. El objetivo es, por lo general, el de obtener un gran volumen de ventas a un precio medio a alto, al sensibilizar a casi totalidad del mercado.

c) Marketing Equilibrado: Consiste en buscar un conjunto de actividades lo bastante independientes o complementarias como para garantizar a la empresa volúmenes de ventas regulares, sin dejar de lado las fluctuaciones de la demanda ya sea por modas, temporadas, entre otros.

d) Marketing Operacional: Es la tercera función fundamental después de la investigación y de la estrategia, en palabras simples son las acciones a seguir una vez que tenemos definido nuestro plan de marketing. El marketing operacional asegura la puesta en marcha de las diferentes estrategias previstas en el marketing mix, abarca el control y la ejecución del plan de acción comercial.

e) Marketing Político: El manejo de un producto político (un partido, un programa, un candidato) de acuerdo con la metodología del marketing, consiste en realizar, un estudio sobre las actitudes y las expectativas del público objetivo.

Una vez que se detectan las motivaciones y deseos, se comparan en función de características de la competencia que y los argumentos que pueden impactar más en el electorado. Con el objeto de complementar lo anterior se construye un plan estratégico de para poder entregar notoriedad preferencias de los votos.

f) Marketing Social: Es la aplicación del método propio de la mercadotecnia a los problemas sociales, a las organizaciones preocupadas por su inserción en la sociedad y sus relaciones con los grupos y los públicos de su entorno, y a los servicios públicos y colectividades.

Por lo tanto, hacer mercadotecnia social es tomar en consideración la totalidad de una situación que concierne a un conjunto de grupos sociales, con el propósito de identificar necesidades e idear una solución que beneficie a esos mismos grupos.

g) Marketing Estratégico: Expresión que hace hincapié sobre la función estratégica que constituye el meollo del procedimiento de mercadotecnia. Gracias a ella, se articulan en forma solidaria la investigación y la acción. Puede distinguirse de la estrategia general de la empresa por el hecho de concentrarse en la toma en consideración de todas las dimensiones y fuerzas del mercado, con miras a actuar sobre él. La mercadotecnia estratégica tiene la responsabilidad de concebir y dirigir todas las operaciones necesarias para obtener resultados conforme a los objetivos.

h) Marketing MIX: Es la estrategia que mezcla diferentes recursos con los que puede contar una empresa, con el objeto de aplicar diferentes tipos de acción son conocidos como “las cuatro P” (productos, plazas, promoción y precio) que le permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

La concepción de la mezcla implica un estudio de los efectos recíprocos y de las interacciones entre las diferentes iniciativas de mercadotecnia; por lo tanto, se les coordina con arreglo a un principio de sinergia. “La formula de la mezcla será inscrita en el plan de Marketing y traducida por las diversas tácticas operacionales”³¹.

1. Producto: Es el bien o servicio que se comercializa o se desea comercializar en el mercado.

- Es la materialización concreta de la estrategia competitiva
- Es el elemento que satisface una necesidad
- Es el contacto de la empresa con el mercado consumidor
- Es una combinación de elementos tangibles e intangibles³²

2. Plaza: “Depende del punto de vista que se tome la definición de plaza puede ser:

- Desde el punto de vista económico, plaza es el lugar donde confluyen la oferta y la demanda.

³¹ GUY, SERRAF. Diccionario de Mercadotecnia, Trillas 1988. página 147.

³² Gerardo Castillejo, Clase de Marketing 2012.

- Desde el punto de vista comercial, el plaza es el conjunto de actuales y posibles clientes y consumidores o usuarios”³³.

3. Promoción: Son los esfuerzos de comunicación de un producto o servicio estos están divididos en estrategia push, pull y mixtas.

- Push: Consiste en orientar prioritariamente los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios de forma que les incite a referenciar la marca e incitar a los compradores a comprar el producto. Su objetivo es que el proveedor coopere con aumentar ventas a través de incentivos.

- Pull: Consiste en enfocar los esfuerzos de comunicación y de promoción consumidor directo.

Estrategia mixta: Es combinación de estrategia push y pull, tienen como objetivo abarcar todas las posibilidades para aumentar ventas.

4. Precio: Se entiende como precio como “la cuantificación en dinero de un valor que depende de la utilidad que el producto o servicio tenga para satisfacer las necesidades y deseos de quien lo adquiere”³⁴

³³ Alejandro Lerma y Enrique Castro, Comercio y Marketing Internacional, Editorial Cengage Learning, 4ta edición 2010, página 16 y 17.

³⁴ Alejandro Lerma y Enrique Castro, Comercio y Marketing Internacional, Editorial Cengage Learning, 4ta edición 2010, página 18.

1.5.4 Cinco fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter el cual se basa en cinco áreas: Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores³⁵.

1. Poder de negociación de los clientes: Un mercado será menos atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. Se tiene por consiguiente que a mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, mermando de este modo utilidades.

2. Amenaza de competidores potenciales: El atractivo del mercado o el segmento

³⁵ Edwin Coreas, www.gestiopolis.com, 5 fuerzas competitivas de Porter y estrategia de negocios, 21-10-2015, 15:48.

depende de las barreras existentes en el mercado para nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

3. Amenaza de productos sustitutos: Un mercado es menos atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos tienen tecnología superior o pueden ofrecer precios más bajos

4. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

5. Rivalidad entre competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.

1.5.5 Estrategias competitivas genéricas.

Michael Porter las define como un conjunto de estrategias las cuales buscan obtener ventajas competitivas para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque³⁶.

³⁶ Arturo K., www.crecenegocios.com, Estrategia genérica de Michael Porter, 22-09-2015. 00:13.

a) Liderazgo en costos: Esta estrategia consiste en la venta de productos al precio más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos. Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

La estrategia de liderazgo en costos es eficaz solo en mercados amplios, ya que en mercados reducidos no habría muchas ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto al utilizar esta estrategia son generalmente pequeños.

b) Diferenciación: La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia.

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia.

c) Estrategia de foco (Enfoque): Consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos. La estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a las empresas que utilizasen una estrategia de liderazgo en costos, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como

para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento.

1.5.7 Marketing de Servicio

Concepto

El Marketing de Servicios se refiere a la aplicación de los mismos supuestos del Marketing General pero se enfoca en bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente, éste paga por obtener un beneficio al igual que por adquirir un artículo.

1.5.7.1 Características de los servicios son las siguientes.

a) Intangibilidad: Los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacan conclusión respecto de ésta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver.

b) Inseparabilidad: Las persona que es prestadora de servicios, forma parte del servicio. Como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la

interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios.

Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.

c) Heterogeneidad: Los servicios son muy variados, su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace.

d) Naturaleza perecedera del servicio: Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente.

1.6 Definiciones de organismos y documentación involucrados en el proceso de importación o exportación por el Puerto Terrestre Los Andes

1.6.1 Organismos

Para evitar posibles confusiones, es necesario hacer una clara distinción de las entidades y de las actividades desempeñadas por cada una de estas en el proceso de importación y exportación por el Puerto Terrestre Los Andes (PTLA), para esto nos basamos en las definiciones que nos entrega el servicio nacional de aduanas en la sección glosario de términos estas son:

A) Empresa de Transporte o Transportador³⁷ Persona natural o jurídica autorizado por su país de origen para realizar tráfico internacional terrestre a título oneroso.

³⁷

B) Servicio Nacional de Aduanas (SNA): Servicio público encargado de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de Chile, de intervenir en el tráfico internacional para los efectos de la recaudación de los impuestos a la importación, exportación y otros que determinen las leyes, y de generar las estadísticas de ese tráfico por las fronteras, sin perjuicio de las demás funciones que le encomienden las leyes.

C) Servicio de Salud de Aconcagua (SSA) Entidad gubernamental la cual tiene como objeto fiscalizar productos químicos y/o sustancias peligrosas que ingresen al país.

D) Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) Entidad gubernamental fiscalizadora de productos de origen animal o vegetal.

E) Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) Entidad gubernamental tiene como función fiscalizar el cumplimiento de las normas pesqueras y de acuicultura.

F) Exportador o Consignante Persona natural o jurídica la cual vende sus mercancías a clientes fuera del país y que cumple con las exigencias del Compendio de Normas de Exportación del Banco Central de Chile y con las demás disposiciones legales, reglamentarias y administrativas vigentes.

G) Importador o Consignatario Persona Natural o Jurídica que ingrese bienes al

país y que cumple con las Normas de Importación del Banco Central de Chile y con las demás disposiciones legales, reglamentarias y administrativas vigentes.

H) Agente de Aduana o Despachador de Aduana Persona la cual tiene la facultad de poder confeccionar documentos que realiza el Servicio Nacional de Aduanas (SNA) como lo son el DUS y la DIN.

La definición que es otorga por el servicio nacional de aduanas describe con exactitud la función realizada por este “Es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia, autorizada por el Servicio Nacional de Aduanas, lo habilita para tramitar declaraciones aduaneras de importación, exportación u otras destinaciones aduaneras y para ejercer el despacho de mercancías desde los recintos de depósitos aduaneros, en representación de los consignatarios o dueños de las mercancías y para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías (Ordenanza de Aduanas)”³⁸.

D) Auxiliar de Agente de Aduanas Profesionales empleados por los agentes de aduana para ejecutar actividades en el puerto a nombre de éstos, para este fin deberán contar con carnés aduaneros, autorizados y extendidos por el Servicio de Aduanas.

J) Empresa de Representación de la Compañía de Transporte Compañía que presta servicio de representación exclusivos para hacer valer los intereses de sus representados. Para este objetivo, es que la empresa de representación actúa

³⁸ Pereira Puchy, Gonzalo, www.aduana.cl, compendio de normas anexo 51, 22-07-2015, 16:19.

premunidos de poderes notariales los cuales lo facultan para en todo lo que atañe a documentación legal exigida para internar o sacar mercancías.

K) Puerto Terrestre Los Andes (PTLA) Es una concesión licitada por el Ministerio de Obras Publicas (MOP) el 30 de noviembre del 2004 el cual se lo adjudico la empresa AZVI SA., este consiste en el diseño, construcción, mantención y explotación de las obras necesaria que permiten reunir las funciones públicas y privadas relacionadas con el control aduanero y fitosanitario que ingresan o salen del país por el paso fronterizo los libertadores. Esta concesión, tiene como misión principal la de brindar infraestructura y apoyo logístico a los servicios de control aduanero y Fito-sanitarios para el transporte de cargas que utilizan como vía de ingreso o egreso el paso Los Libertadores, siendo uno de sus objetivos principales descongestionar y descontaminar a la ciudad de Los Andes.

1.6.2 Documentos

A) Manifiesto Internacional de Carga, o Declaración de Tránsito Aduanero (MIC o DTA): Este documento tiene como función, dejar constancia legal, por parte de la empresa de transporte, de la cantidad y el tipo de mercancía que se transporta ante la aduana de partida y las aduanas de los pasos fronterizos, En síntesis, el transportista da fe ante las aduanas que las mercancías declaradas son efectivamente las que transporta. Para este fin, el Manifiesto Internacional de Carga (MIC) o Declaración de Tránsito Aduanero (DTA) especifica: Datos del transportista, nombre y Rut, datos del camión, patente, nombre del propietario, capacidad de carga, marca y año, placa del remolque o semirremolque; aduana, país y ciudad de partida; país y ciudad de destino; remitente, destinatario y consignatario de las mercancías; Valor mercancías, seguro y flete; tipo, cantidad, características y peso de bulto. Si el vehículo se encuentra con carga al momento de pasar por una aduana se le conocerá como Declaración de Tránsito Aduanero (DTA). En el caso contrario se le denominará Manifiesto Internacional de Carga (MIC).

B) Carta de Porte Internacional por Carretera, o Conocimiento Rodoviario de Transporte (CRT): Este documento tiene como función, dejar constancia legal que se ha celebrado un contrato entre dos partes (exportador y transportista), por lo cual el transportista se obliga a trasladar las mercancías hasta el lugar acordado a cambio de beneficios económicos. Para ello, el contrato o carta de porte especifica: Datos personales de ambas partes, lugar, país y plazo de entrega, fecha en la que el transportador se hace cargo, país de emisión, cantidad y clase bultos, características del bulto (volumen, valor y peso) y valor del flete.

C) Documento Único de Salida (DUS): Este instrumento tiene como función simplificar la presentación, ante la Aduana, de los documentos necesarios para exportar, para luego obtener la autorización de salida y embarque de las mercancías por parte de esta entidad gubernamental. En síntesis, este escrito minimiza la cantidad de documentos a presentar ante la aduana, para distintos trámites como lo son:

- Presentación de las Mercancías al Servicio Nacional de Aduanas.
- Ingreso a Zona Primaria (Anexo) y Autorización de Salida.
- Aforo.
- Embarque.

Este documento se debe presentar en una doble instancia ante el SNA, por lo que se le denominará en una primera fase DUS “aceptación a trámite” y en una segunda, como DUS “Legalizado”.

a) DUS “aceptación a trámite”: La presentación de las mercancías ante el Servicio Nacional de Aduanas se hará vía electrónica antes de solicitar el ingreso de los bienes al Puerto (Zona Primaria).

b) DUS “legalizado”: La legalización de la operación será solicitada a través del segundo mensaje del DUS, una vez que se ha cumplido con todos los trámites legales y reglamentarios que permiten la salida legal de las mercancías del país. En este momento es cuando se ha formalizado la destinación aduanera. Para confeccionar este documento se necesita:

- Mandato constituido mediante poder escrito.
- Copia no negociable del Conocimiento de Embarque o documento que haga sus veces, debidamente valorado y fechado.
- Documento Único de Salida “aceptación a trámite”.
- Factura Comercial timbrada por el Servicio de Impuestos Internos, con los valores definitivos en caso de venta bajo la modalidad de pago a " firme". La factura comercial puede ser reemplazada por una Factura Proforma cuando se trate de exportaciones bajo la modalidad de venta en "Consignación Libre".
- Copia de la respectiva Póliza de Seguro.
- Instrucciones de embarque proporcionadas por el exportador.
- Informe de Variación del Valor del Documento Único de Salida: En caso de operaciones cuya modalidad de venta es distinta de "a firme" ("en consignación

libre", "bajo condición" o "consignación con mínimo a firme"), operaciones donde el precio de exportación de los productos queda establecido en un período posterior al embarque de los productos, se debe acreditar al Servicio Nacional de Aduanas el resultado definitivo de la operación de exportación, lo cual se realiza a través del Informe de Variación del Valor del Documento Único de salida.

D) Declaración de Ingreso (DIN): Documento mediante el cual se formaliza una destinación aduanera al interior del país, en este se debe señalar la clase o modalidad de la destinación de que se trate (Incoterms, Anexo).

Este documento puede ser desarrollado de dos maneras una de estas es por Declaración de Ingreso “trámite anticipado” y la otra Declaración de Ingreso “trámite normal.” Para poder esclarecer las diferencias es que definiremos ambas modalidades.

a) Declaración de Ingreso “trámite anticipado”: Tiene como característica que el Agente de Aduana procede a pagar los derechos de internación en un banco o en el caso contrario en el Servicio de Tesorería del Gobierno de Chile, estos gastos son asumidos íntegramente por el importador (o exportador, según la modalidad de Incoterms utilizada).

b) Declaración de Ingreso “trámite normal”: los aranceles aduaneros son cancelados una vez el vehículo arribe al puerto y el agente de aduana constate el real estado de los bienes.

Capítulo II: Antecedentes de Práctica profesional.

2.1 Descripción de la Microempresa Catherine Jamet y Verónica Salinas

La organización “C. Jamet y V. Salinas” es una microempresa que presta servicios de representación legal de transportes de carga internacional ante el Servicio Nacional de Aduanas (SNA) de Los Andes y los organismos que lo requieran, como lo son el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y el Servicio de Salud de Aconcagua (SSA).

Esta empresa posee procesos administrativos acorde a su calidad de microempresa, por lo que, carece de estructura administrativa, tampoco cuenta con una contabilidad formal ni división del trabajo (como se detallara más adelante), no obstante, no es fundamental para el correcto funcionamiento de esta organización, ya que, presta servicios adecuados y efectivos, los que dicho sea de paso, son suficientes para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En lo que atañe a la contabilidad, cuenta con un sistema bastante particular de orden.

En el cual la mitad de los gastos y costos básicos³⁹ de la oficina los costea la firma “Transportes Andreu SA.” y la otra mitad es cubierta por la microempresa “C. Jamet y V. Salinas” existiendo solo archivos con comprobantes de pago, por lo que carece de estados financieros, balance o cualquier otro tipo de sistema contable.

Dentro del rubro de esta empresa, se trabaja en conjunto, con las agencias de aduanas, las cuales son escogidas por los clientes, esta colaboración tiene como fin elaborar toda la documentación necesaria para cumplir con los requerimientos legales para que de este modo las mercancías puedan ser importadas o exportadas por el PTLA, como exigen los distintos tratados internacionales. En lo que respecta a contabilidad cuenta con un sistema bastante particular de orden en el cual la mitad de los gastos y costos básicos⁴⁰ de la oficina los costea la firma “Transportes Andreu SA.” y la otra mitad es cubierta por la microempresa “C. Jamet y V. Salinas”, en esta no existe ningún archivo contable solo comprobantes de pago, por lo que carece de estados financieros, balance o cualquier otro tipo de sistema contable.

³⁹ Nota: Los gastos en los que incurre la empresa son los básicos para su funcionamiento, como lo son: pago de agua; luz, internet y arriendo. En lo que respecta a costos estos son mínimos.

⁴⁰ Nota: Los gastos en los que incurre la empresa son los básicos para su funcionamiento, como lo son: pago de agua; luz, Internet y arriendo. En lo que respecta a costos estos son mínimos.

2.2 Historia de la Empresa⁴¹

La fundadora de la microempresa “C. Jamet y V. Salinas”, Catherine Jamet, trabajó durante cuatro años en la empresa “Manuel Caballero” (luego de haber hecho su práctica profesional), donde se desempeñaba como ayudante del dueño (Manuel Caballero) en todo lo que correspondía a representación legal de transporte de carga por rodovía que ingresan o salen del país, por el paso Libertador en la ciudad de Los Andes, V Región de Valparaíso. Donde permaneció hasta la quiebra de ésta, el 15 de Marzo de 1998.

Ante la ya consumada desocupación laboral Catherine Jamet decidió crear su propia empresa de representación legal ante la aduana para transporte rodoviario en Los Andes. Luego de hacer la tramitación legal, abre la primera oficina de la compañía, así pues el día 22 de Julio de 1998 se funda la empresa de representación legal de transportes “Catherine Jamet”, la cual se ubicaría en una de las principales avenidas (Avenida Argentina), en una pequeña oficina ubicada a pocas cuadras del puerto terrestre de Los Andes.

El comienzo de la empresa fue bastante precario ya que en esta trabajaba únicamente su creadora la cual contaba solo con elementos básicos para funcionar: una máquina

⁴¹ Historia hecha en base a entrevista realizada a ambas socias.

de escribir, un escritorio y unos pocos muebles para poder archivar documentos. En ese tiempo la cantidad de clientes era mínima, siendo la única compañía a la cual le prestaba servicios “Transportes Valdata”, la cual fue una herencia de la ya extinta empresa “Manuel Caballero”.

El 20 de Agosto del 2000, por intermedio de “Transportes Valdata”, Catherine Jamet contacta a una de las principales empresas de logística internacional de Argentina que transita por el puerto terrestre de Los Andes, “Andreu S.A.”, firma que se transformaría en el principal cliente hasta el día de hoy. Esta empresa trajo consigo además de mejores dividendos económicos una fuerte carga de trabajo, por lo cual la fundadora de la organización se ve en la obligación de asociarse con una persona más, la escogida fue Verónica Salinas con quien había trabajado anteriormente en “Transportes Manuel Caballero”, persona con la cual mantenía una gran cercanía y amistad, es así como el día 5 de Octubre de este mismo año se integra la nueva socia, por lo que, la microempresa pasa a llamarse “C. Jamet y V. Salinas”.

Las socias al transcurrir el tiempo comienzan a generar lazos con clientes de las empresas a las cuales les prestan servicios, debido a la gran calidad humana y profesionalismo presentes en la microempresa. Este buen trato que reciben los funcionarios de las distintas empresas, llega a oídos de distintos interesados entre esos “Transportes Vela”, los que, ya cansados de la mala gestión y atención que les proporcionaba la representación legal con la que contaban deciden prescindir de sus servicios y optan por contratar las asistencias de la emergente microempresa “C. Jamet y V. Salinas”, el día 23 de enero del año 2003.

En el año 2005, por intermedio de la empresa “Transportes Vela”, se inician

acercamientos con Ximena Donoso, persona la cual necesitaba urgentemente ser representada en el puerto de Los Andes, debido a que las dependencias de su empresa se encontraban ubicadas en Santiago. Por las recomendaciones y el ahorro que significaba para Ximena Donoso el crear y mantener una sucursal en el puerto de Los Andes, decide contratar los servicios de la compañía. De este modo es que se incorporan a la entidad seis nuevos transportes que Ximena Donoso representaba: Transportes Sellanes; Transportes Borgh, Transportes Ludams, Transportes Negrete, Transportes RGS, y Transportes Tulio Díaz, completando con estos últimos la totalidad de los transportes a los cuales representa.

En Diciembre del año 2006, luego de adjudicarse la licitación del nuevo puerto terrestre que el Ministerio de Obras Públicas (MOP) estaba negociando, la firma española AZVI Chile SA., materializa la obra pública “Puerto Terrestre Los andes (PTLA)”.

La nueva situación que se estaba produciendo debido a que el puerto sería trasladado a la localidad de “El Sauce” por la exigencias que puso el Ministerio de Obras Públicas (MOP) a AZVI motiva a Catherine Jamet y Verónica Salinas a trasladarse a las dependencias especiales que dispuso AZVI para los transportes, estas se encontrarían en el edificio comercial que está ubicado dentro del mismo “Puerto Terrestre Los Andes (PTLA)”, siendo esta la última modificación que ha ocurrido en la organización.

2.3 Situación Interna de la Empresa.

2.3.1 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en el “Puerto Terrestre Los Andes (PTLA)”, este se ubica a 6 Km. al oriente de la ciudad de Los Andes, en la localidad “El Sauce” de la comuna de los Andes, Quinta región de Valparaíso.

En lo que respecta a la oficina propiamente tal esta se encuentra ubicada dentro de los recintos habilitados por el “Puerto Terrestre Los Andes (PTLA)”, el cual se denomina “Edificio Comercial”. La oficina que alquilan a la concesionaria AZVI SA. Ésta en el cuarto piso oficina número 303.



2.3.2 Situación Administrativa

2.3.2.1 Planificación

Para las medianas y grandes empresas resulta primordial la planificación, ya que, esta genera orden, objetivos y el modo de alcanzarlos. En otras palabras refleja dónde está la organización y hacia donde se pretende llegar. Por el contrario, lo primordial para las pequeñas y más aún las micro empresas (en general) es lo operacional, lo que genera una cierta improvisación en los objetivos y (ciertamente) provoca un desorden organizacional lo que se traduce en potentes debilidades.

En lo que respecta a la organización estudiada, la cual se encuentra en la categoría de

microempresa, indudablemente tiene debilidades en cuanto a objetivos y organización, no obstante, cumple adecuadamente en la parte operacional.

A) Objetivos de la microempresa:

a) Objetivo General La organización como meta implícita tiene el anhelo de subsistir como entidad. Si bien no tiene objetivos más ambiciosos como, aumentar su participación en el mercado, o fortalecer a la organización esta como está planteada cumple cabalmente su objetivo.

b) Objetivos Específicos Para el cometido del objetivo general es que las integrantes tienen las siguientes estrategias:

- Dar una atención eficaz y eficiente a sus clientes.
- Otorgar Valor Agregado a la atención del personal de sus clientes.
- Mantener precios de mercado.

B) Estrategia es utilizada por las distintas empresas como una “fórmula” para alcanzar el objetivo general que se han planteado a nivel de compañía. En este caso la microempresa utiliza una estrategia enfocada a nicho de mercado con una marcada diferenciación por atención al cliente, con la cual generar fidelización de éstos.

C) Visión Para poder plasmar la visión que tiene la empresa, es necesario indagar dentro de las características propias de esta organización. Para este cometido, se

utilizara la definición del profesor, Gerardo Castillejos, de la Universidad de Valparaíso, el cual señala que: “La visión de la firma es una expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus ejecutivos”⁴². En otras palabras, es la respuesta a una no menos compleja pregunta ¿Qué queremos ser? Basándonos en la dilucidación señalada y las observaciones hechas en la organización, se plasmara una visión acorde a la microempresa: “La organización C. Jamet y V. Salinas, busca perpetuarse como entidad. Para este cometido, otorgan la mejor atención en lo que respecta a representación legal de transportes de carga internacional.”

D) Misión Es necesidad para toda empresa tener muy claro lo que serán sus pasos a seguir, para satisfacer a sus dueños, es por esto, que antes de establecer la misión que tendrá la empresa es importante tener una clara definición de esta. Es así, como encontramos la siguiente dilucidación: “Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.”⁴³

Con la definición otorgada, se puede llegar a confeccionar la misión de esta organización, la cual será: La misión de la representación legal de transporte de carga “C. Jamet y V. Salinas” es: “Crear valores para sus socias y clientes, perseverando en un nicho de mercado. Con el objetivo, de proporcionar en todo momento del día el más rápido, económico y profesional servicio a nuestros clientes. En lo que respecta a

⁴² Gerardo Castillejo, Curso de Administración.

⁴³ No especificado, www.infopyme.com , planificaron estratégica, matriz de análisis FODA, 12:07 21/10/09.

representación de empresas de transportes de carga internacional que transiten por el Puerto Terrestre Los Andes. Otorgando para este cometido, toda la experiencia de once años en el rubro. Por lo que, nuestros clientes tendrán la tranquilidad y la seguridad que sus vehículos llegaran siempre a tiempo a sus destinos.”

F) Políticas Son juicios generales que tienen como objetivo, inclinar el proceder en la toma de decisiones. En lo que concierne a la organización estudiada. En lo que le concierne a esta entidad, tiene muy pocas políticas las cuales no están estipuladas, sin embargo están muy presentes en la microempresa por lo que se pudo presenciar, entre ellas están:

- Se contrata personal solo con experiencia en el rubro.
- Las tarifas establecidas son las de mercado.
- No se otorga crédito.

G) Procedimientos El objetivo central de los procedimientos es tener un modo para operar preconcebido, en otras palabras es una “guía” en la toma de decisiones, están previamente estipulados. En el caso de esta micro organización los procedimientos son escasos (por no decir inexistentes) siendo el que tiene una notoria relevancia el de “cobro por servicio.”

- Procedimiento de pago por servicio prestado.⁴⁴

H) Reglas Son enunciados directos, precisos y concisos en los cuales no cabe la interpretación. Estos tienen como objetivo manifestar acciones a seguir. En lo que

⁴⁴ Nota: solo se exceptúa la empresa de Transportes Andreu SA.

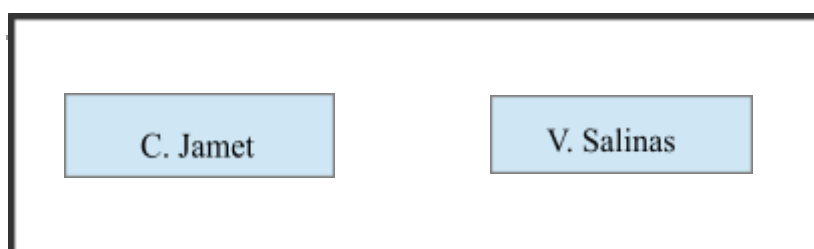
respecta a las reglas dentro de la oficina no hay muchas y se basan principalmente en las que exige el PTLA, entre ellas están:

- No fumar en los pasillos del edificio comercial.
- Dentro de andenes se debe utilizar casco y zapato con punta de fierro.

I) Presupuestos Son resultados que espera la empresa, los cuales se miden en términos numéricos. Como es la tendencia en esta empresa no existen los presupuestos, tan solo se apela a lograr sus metas de supervivencia, por lo cual en términos prácticos los resultados esperados son los “necesarios para la subsistencia” de la organización.”

2.3.2.2 Organigrama de la organización

La organización no cuenta con división de responsabilidades debido a que las socias realizan la misma labor dentro de la organización, por esta situación deben proporcionar a sus clientes procesos íntegros de representación legal, además, las dos socias son las únicas integrantes de la organización, por consiguiente, una división por departamento o por unidad es completamente innecesaria, no obstante, si interactúan entre sí para agilizar los procesos.



Fuente elaboración propia, en base a entrevista realizada

2.3.2.3 Organización

Esta empresa tiene la particularidad que las dos personas que la componen son socias y las únicas integrantes esta, además, ambas cumplen la misma tarea dentro de la microempresa y además poseen igual autoridad, por lo que, no procede crear distintos departamentos ni organigramas

a) Tipo de Organización: Esta microempresa tiene una organización de carácter informal, ya que, no posee una estructura empresarial desarrollada.

b) División Organizacional: La organización no cuenta con departamentos, no existen niveles organizacionales ni tampoco cuenta con organigrama. Sin embargo, la organización posee distribución del trabajo, de forma informal. El sistema

consiste en dividir las labores por cliente, esto es, ambas integrantes le prestan servicios a toda su cartera de clientes por igual. El único criterio de división utilizado es el orden de ingreso de los vehículos al Puerto Terrestre Los Andes (PTLA), distribuyéndose por igual cada uno de estos. A los cuales les realizan los procesos logísticos y documentales íntegramente, para que, los vehículos de carga puedan ingresar o salir de Chile.

c) Poder En lo que respecta a este aspecto dentro de la organización no cuenta ninguna de las dos socias con una marcada dominio entre ellas.

d) Autoridad En esta organización no existe la autoridad, debido a que no hay puestos superiores, donde ejercer algún mando.

e) Cultura La organización tiene una cultura muy acorde a su condición de microempresa donde hacer lo más profesional y rápido sus obligaciones es lo primordial, todo lo anterior, en un marcado ambiente informal.

2.3.2.4 Dirección

Como en cualquier otra empresa esta parte de la planificación también está presente,

sin embargo con bastante deficiencias esta se define como: “proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”⁴⁵

a) Motivación y Motivadores En la empresa las socias tienen la motivación de hacer bien su trabajo por una simple razón, ambas son las dueñas de la organización y tienen el anhelo que esta no acabe con el tiempo.

Dentro de los motivadores están los ingresos que genera la organización para sus dueñas, el grado de participación en la toma de decisiones (que es alto) y por último pero no menos importantes es el sentido de propiedad que tienen las socias por la empresa, en otras palabras el carácter emocional que posee para sus socias esta microempresa.

b) Liderazgo El tipo de liderazgo que existe en la organización es de carácter liberal, este es ejercido por Catherine Jamet.

c) Comunicación El tipo de comunicación utilizada en esta empresa es de carácter verbal, ya que, hay una necesidad de comunicación constante e inmediata, además, se tienen que resolver problemas en el instante y dar información con la mayor rapidez posible. Por las razones planteadas es un acierto este tipo de comunicación.

2.3.2.5 Control

⁴⁵ Castillejo, Gerardo, Curso de Marketing 2012.

La actividad de controlar es la fase del proceso administrativo donde se analizan y corrigen las operaciones que se planificaron donde se obtiene retroalimentación y corrección de los procesos que no están operando según los criterios preestablecidos. Para poder controlar hay que responder unas simples preguntas. ¿Se cumplen las actividades planeadas? Si es así ¿Cómo se cumplen? y si es el caso ¿Por qué no se cumplen? Según las respuestas a estas preguntas es que se deberán tomar acciones correctivas, como se ha mencionado anteriormente las microempresas no tienen ningún tipo de control debido a que no hay planificación la cual monitorear.

2.3.3 Estado de la Unidad de Marketing (MKT).

La organización no posee estrategia de ningún tipo en lo que concierne a este punto.

2.3.4 Finanzas y contabilidad

La asociación anualmente factura en promedio 11.000.000 pesos, monto el cual se distribuye equitativamente entre las dos socias, sus activos fijos (anexo) no superan los 550.000 pesos chilenos, es importante destacar que esta compañía es semi-independiente, esto se debe principalmente a que los honorarios fijos que reciben ambas socias son otorgados por la empresa de transportes Felipe Andreu e hijos SA. (Esta empresa es la que mayor carga de trabajo genera para la agencia por el gran tamaño que posee esta empresa) el cual asciende a 600.000 pesos chilenos mensuales además de cancelar el 50% de todos los costos de la empresa los cuales ascienden

para el año 2014 a \$3.953.154, las remuneraciones variables que tiene esta empresa están compuestas por distintas empresas de transportes, entre ellas, Transportes Metropolitana, Transportes Negrete, Transportes Borgh las cuales pagan en efectivo por servicio otorgado, sus activos fijos no superan los 550.000 pesos chilenos la empresa hoy por hoy no cuenta con proyectos con los cuales poder crecer, no tienen nuevos clientes ni tampoco están destinando recursos para incorporar nuevos clientes.

La empresa no cuenta con balances ni con estados de resultados, esto se debe a que por un lado reciben honorarios (por la empresa F, Andreu) y por el otro trabajan a trato por trabajo hecho (con el resto de los transportes a los cuales atienden). A raíz de lo anterior se ha procedido a calcular en base a la información entregada por las socias el estado de resultados equivalente al año 2014.

2.3.4.1 Estado de resultado.

A) Ventas

- Venta fija: \$ 600.000 mensual y anual \$ 7.200.000

- Venta variable: \$ 800.000 mensual y anual \$9.600.000

B) Costos Fijos⁴⁶.

⁴⁶ Nota: Costos basados en tarifas del PTLA.

- Costo de arriendo de inmueble: Valor arriendo 0.5 Unidades de fomento por metro cuadrado, tamaño oficina 34 metros cuadrados tenemos un total de 17 UF, para el cálculo se utilizara último valor de UF registrado el año 2014 \$24627.1⁴⁷, lo que nos da un costo fijo mensual de \$ 418.659 y anual de \$5.023.908, la microempresa solo paga el 50% de los costos de arriendo lo que nos da un total de **\$2.511.954** anual.

- Internet: valor internet (Anexo tabla de precios PTLA), \$ 600 la hora por 180 horas mensuales costo total \$108.000, pago del 50% de este costo total a pagar mensual \$54.000 y anual \$648.000, menos 50% **\$324.000**.

C) Costos Variables.

- Telefonía: red fija nacional tiene un costo de \$100 el minuto consumo semanal 18 horas aprox. Mensual 72 horas 864 horas anuales \$86.400, menos 50%.

Total **\$ 43.200**

- Fotocopias: Montos aproximados, 2.500 unidades mensuales, costo unitario \$ 30 pesos total mensual \$75.000 y anual \$900.000, menos 50%

Total anual **\$450.000**

- Artículos de aseo y oficina: mensual \$25.000

Total anual **\$300.000**.

- Costos de servicios básicos están incluidos en valor del arriendo.

⁴⁷ No especificado, www.editrade.cl, indicador UF 2014, 10-08-2014. 16:25.

D) Gastos

- Otros gastos: Gastos legales **\$40.000** anual.
- No se poseen iniciación de actividades ante el Servicio de impuestos internos (SII).
- Se trabaja con boleta de honorarios reteniendo el 10% a la renta.

2.3.4.2 Estado financiero año 2014

Ítem	Año 2014
Venta Fija	7.200.000
Venta Variable	\$9.600.000
Venta total	\$16.800.000
Costo Fijo	
Arriendo	\$2.511.954
Costo Variable	
Telefonía	\$43.200
Fotocopias	\$450.000

Artículos de aseo	\$300.000
Presupuesto MKT	\$ 0
internet	\$648.000
Total costos variables	\$1.441.200
Total costos cv+cf	\$3.953.154

Venta total	\$16.800.000
Costo Total	\$ 3.953.154
Utilidad bruta Vta. – Costo.	\$12.846.846
Gastos Totales	\$40.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 12.806.846
10% retención boleta de honorario	\$1.280.684,6
Utilidad neta	\$ 11.526.161,4

Elaboración propia en base a datos entregados por las socias.

2.3.5 Producción y Operaciones

a) Procesos: En lo que respecta a este punto, la empresa cuenta con métodos dinámicos y profesionales.

b) Capacidad: En lo que respecta a capacidad operacional esta microempresa se encuentra en su punto máximo, esto es porque los servicios otorgados son continuos desde el inicio de la jornada hasta el final, por lo que si se agregaran a la empresa

nuevos clientes entraría esta empresa en una etapa de saturación, si es que no se aumenta el personal actual.

d) Trabajadores: Como toda microempresa el ítem trabajador no es el más desarrollado, no obstante a pesar de contar tan solo con dos personas dentro de la organización el servicio otorgado es el óptimo para sus clientes, esto se ve reflejado, en la fidelidad que por tanto años tienen los usuarios del servicio.

e) Calidad: En lo que atañe a calidad, dentro de esta organización, la calidad y eficiencia son los predominantes. Esto se explica por los años de experiencia de ambas socias dentro del rubro y los amplios conocimientos que tienen de los procesos documentales, esta sapiencia, y sus habilidades personales, es que logran un servicio ágil y eficaz.

2.3.6 Sistemas de información computarizada

Software: La organización cuenta con software básico utilizado en muchas empresas, esto son programa Microsoft Office, más específicamente el subprograma de planillas Excel y el programa de correo electrónico Outlook, no se cuentan con programas específicos.

2.3.7 Servicios

La función principal es tomar el rol del transporte representado para confeccionar en conjunto con la agencia de aduana la documentación legal que se

debe poseer para poder importar o exportar mercancías a Chile o a otro país vía terrestre desde el PTLA y que transite por el paso “Los Libertadores”⁴⁸, en la ciudad de Los Andes.

Además de confeccionar y representar a transportes entrega servicios administrativas tales como pagar viáticos a chóferes de los vehículos a los cuales representan y cancelar eventuales multas⁴⁹ que hayan sido cursadas dentro del territorio chileno.

La documentación legal que se elabora en la organización depende si es que el cliente desea exportar o importar.

2.3.7.1 Documentación elaborada para exportar

a) Carta de Porte Internacional por Carretera, o Conocimiento Rodoviario de Transporte (CRT, anexo): Este documento tiene como función, dejar constancia legal que se ha celebrado un contrato entre dos partes (exportador y transportista), por lo cual el transportista se obliga a trasladar las mercancías hasta el lugar acordado a cambio de beneficios económicos. Para ello, el contrato o carta de porte especifica: Datos personales de ambas partes, lugar, país y plazo de entrega, fecha en la que el transportador se hace cargo, país de emisión, cantidad y clase bultos, características del bulto (volumen, valor y peso) y valor del flete.

b) Manifiesto Internacional de Carga, o Declaración de Transito Aduanero (MIC o

⁴⁸ Nota: Paso fronterizo ubicado en la Cordillera de los Andes entre Argentina y Chile.

⁴⁹ Nota: Todos los costos corren por parte de las empresas de transportes.

DTA, Anexo): Este documento tiene como función, dejar constancia legal, por parte de la empresa de transporte, de la cantidad y el tipo de mercancía que se transporta ante la aduana de partida y las aduanas de los pasos fronterizos, En síntesis, el transportista da fe ante las aduanas que las mercancías declaradas son efectivamente las que transporta.

Para este fin, el Manifiesto Internacional de Carga (MIC) o Declaración de Tránsito Aduanero (DTA) especifica: Datos del transportista, nombre y Rut, datos del camión, patente, nombre del propietario, capacidad de carga, marca y año, placa del remolque o semirremolque; aduana, país y ciudad de partida; país y ciudad de destino; remitente, destinatario y consignatario de las mercancías; Valor mercancías, seguro y flete; tipo, cantidad, características y peso de bulto.

Si el vehículo se encuentra con carga al momento de pasar por una aduana se le conocerá como Declaración de Tránsito Aduanero (DTA).

En el caso contrario se le denominará Manifiesto Internacional de Carga (MIC).

2.3.7.2 Documentación a Desarrollar para Importar

En el caso de una importación esta entidad prácticamente no elabora documentación alguna, limitándose exclusivamente a desarrollar aclaraciones a los instrumentos que le compete (MIC y CRT), si es que no hubiesen conformidades mediante el documento denominado Aclaración al manifiesto internacional de carga y /o aclaración de carta de porte: Este documento tiene como función principal el de rectificar errores cometidos, al momento de confeccionar los documentos realizados.

Capítulo III: Descripción de las funciones realizadas por el autor en la microempresa “Catherine Jamet y Verónica Salinas”.

3. Actividades Desarrolladas por el Autor.

3.1 Ingreso de información a base de datos

Esta función tenía como fin, dejar un registro digital de los vehículos de las compañías de transporte que habían ingresado o salido del PTLA. En esta se detallaba: Empresa de transporte que correspondía, la hora de llegada (o salida), el día, nombre y Rut (o identificación que correspondiera) características del vehículo, marca de éste, se señalaba además si era remolque, semirremolque o frío, la patente del camión y la patente del remolque. Para finalizar, se realizaban observaciones sobre el estado de los productos, existencia multas para los conductores o cualquier eventualidad que correspondiese. Todos estos datos eran ingresados a una planilla de Excel la cual se verificaba con los respectivos MIC.

3.2 Tramitación de documentos

A) Tramitación y confección de MIC: En lo que respecta a este punto la labor a desarrollar tuvo dos procesos, una de esas fue el caso de la importación, la cual consistía en recepcionar MIC y/o carpetas de exportación, para luego derivarlos a la agencia de aduanas del exportador o importador, para proceder a cancelar los manifiestos ya sea al PTLA o al almacén extra portuarios. El otro caso fue la exportación, la cual consistía en confeccionar el manifiesto internacional de carga, con los datos otorgados por el cliente y por el exportador, éstos se ingresaban en un formato estándar el cual exigía la Aduana (MIC).

B) Tramitación y confección de CRT: Este documento, al igual que el manifiesto internación (MIC), es confeccionado en base a un documento estándar. El formato es otorgado y exigido por el servicio nacional de aduanas (anexo). Este documento debía contener toda la información que solicitaba el SNA en los distintos campos del documento, datos que eran proporcionados tanto por el exportador como por la empresa de transportes. Una vez finalizado el proceso anterior, el documento debía ser legalizado tanto por la empresa de representación del transporte, como por la agencia de aduanas del importador mediante firma y timbre de ambas partes.

C) Tramitación de papeleta de recepción de almacenes: En lo que refiere a este punto, la actividad consistía en dirigirse a la unidad de almacenes, provista por el PTLA, donde mediante los datos del vehículo, patentes del camión, rampla y ubicación de éste, se realizaba la denominada “recepción de andenes” la cual corresponde a una papeleta que certificaba la recepción por parte de almacenes de las mercancías. Este proceso era necesario solo si la agencia de aduanas, del importador, no había realizado una destinación aduanera de trámite anticipado.

D) Tramitación y confección de “Aclaración al manifiesto internacional de carga” y “Aclaración a la carta de porte por rodovía”: la actividad realizada en este punto, se basaba en un error en la elaboración del MIC o CRT, el cual mediante la “Aclaración al manifiesto internacional de carga” y “Aclaración a la carta de porte por rodovía” según correspondiese, se daba conocer al servicio nacional de aduanas el número del campo que contenía el error, el error en sí y la corrección de éste.

3.3 Problemas encontrados

3.3.1 Metodología para la identificación de problemas en la empresa.

Para identificar el proyecto a desarrollar se basó en la experiencia del autor y a preguntas hechas a las integrantes, se elaboró un análisis Fuerzas, oportunidades, debilidades y oportunidades (FODA) y también se utilizaron las 5 fuerzas de Porter.

3.3.2 Análisis de la situación Actual de la microempresa “Catherine Jamet y Verónica Salinas”.

Con el objeto de tener un claro estado actual de la empresa se elaborará un análisis FODA. Esta herramienta nos ayudara a tener una visión global de la organización. Además se complementara con las cinco fuerzas competitivas de Porter, esta nos proporcionará una visión del estado actual de rentabilidad de la empresa.

3.3.2.1 Análisis Interno

Los análisis internos tienen como fin poder determinar y analizar los factores controlables que tiene la empresa, esto sin duda ayuda a la empresa a tener una clara comprensión de lo que la distingue en forma positiva entre empresas del mismo rubro (Fortalezas) y también los agentes negativos que esta posee (debilidades) y la hace un peor competidor.

A) Fortalezas de la Empresa (F).

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian a la empresa de otras similares, enfocándose en los atributos distintivos que esta posee.

a) Excelente grupo de trabajo.

Las socias cuentan con un grato ambiente profesional lo cual redundo en un alto grado de confianza entre ambas.

b) Bajos gastos y costos operacionales.

La mitad de los costos y gastos son financiados por uno de sus clientes (Ttes. Felipe Andreu).

c) Años de experiencia.

Catherine Jamet lleva más de 15 Años en el rubro y Verónica Salinas más de 21 años y la empresa en sí, lleva 10 años funcionando

d) Amplio conocimiento del rubro.

Dada la gran cantidad de años que tiene cada una de las socias en el rubro y los años de funcionamiento de la empresa es que conocen casi en su totalidad el modo de operar tanto de los organismos gubernamentales tale como, servicio nacional de aduanas, servicio nacional de salud servicio agro-ganadero y el completo funcionamiento operacional (en lo que concierne a transporte) del puerto terrestre Los Andes.

e) Alta fidelidad de los clientes.

La organización nunca ha perdido un cliente además los clientes recomiendan a la organización y están constantemente requiriendo los servicios de la microempresa.

B) Debilidades de la Empresa.

Los problemas internos son necesarios identificarlos y eliminarlos, ya que, sin lugar a dudas le pueden jugar en contra de un momento a otro a la organización.

a) Alta dependencia económica de un solo cliente.

La empresa tiene muy pocos clientes destacándose Transportes Andreu empresa que otorga gran parte de las ventas, además de solventar el 50% de los costos de la empresa.

Transportes Andreu proporciona en ventas la suma de \$7.200.000 anuales y solventa el 50% de los costos totales equivalente a \$3.953.154, dándonos la totalidad de \$11.153.154. en aportes a la empresa.

b) Falta de iniciativas pro-crecimiento.

La organización no cuenta con una planificación dirigida al crecimiento de esta, además no hay interés por partes de las socias en formalizar una estructura empresarial compleja, ni tampoco hay planes para la incorporación de mas tecnología (solo cuentan con dos computadores convencionales).

c) Falta de estructura administrativa.

Esta empresa únicamente la componen sus dos socias ambas no tienen conocimiento administrativo y tampoco se han hecho por tanto no cuentan con las herramientas ni el conocimiento, y como se señalo anteriormente tampoco hay pretensión de agregar más personal ni algún departamento especializado administrativo como lo son recursos humanos, administración, contabilidad, etc.

d) Falta de capacitación de las integrantes.

Ambas socias solo cuentan con estudios técnicos medios de comercio exterior, no habiéndose capacitado hasta la fecha en ningún área administrativa y solo han adquirido conocimientos prácticos desde su egreso en sus respectivos liceos comerciales, no existiendo una actualización de los conocimientos actuales ni tampoco estudio de administración alguna.

3.3.2.2 Análisis Externo

Los análisis externos tienen el fin de que por un lado de poder incorporar mejoras y/o adelantarse a posibles sucesos con los cuales la empresa podría tener complicaciones (Amenazas) y aminorar los resultados negativos o inclusive obtener ventajas sobre los competidores y por otro lado si existe la posibilidad de mejorar la empresa en sí o de obtener mejores resultados económicos (Oportunidades) se adopten los recursos o la implementación necesaria para llegar a este fin.

A) Oportunidades (O) de la empresa.

Cualquier empresa que desee no solo crecer sino que también mantenerse debe saber aprovechar al máximo las situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno para tomar de este modo alguna ventaja competitiva del resto de sus competidores.

a) Financiamiento y/o capacitación por medio de instituciones gubernamentales y solventadas por este.

Hoy en día existe una gran variedad de entidades donde es posible pedir financiamientos para MIPE, están tanto las gubernamentales como, Fondo de

Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Corporación del Fomento de la Producción (CORFO), Banco Estado, etc., y los privados como Banco Chile, Banco crédito e inversiones (BCI), servicio de cooperación técnica SERCOTEC.

b) Estrategia de captación nuevos clientes.: En la actualidad la empresa no cuenta con políticas empresariales de captación de nuevos clientes, tan solo tiene como objetivo mantener los que ya poseen, esto la sitúa en una muy mala situación ya que tan solo tienen una sola gran empresa de transporte internacional (Ttes. Andreu) y las otras compañías a las cuales les prestan servicios de representación hacen procesos logísticos internacionales esporádicamente.

c) Diversificar servicios: A través de esta variable se busca aumentar la cantidad de servicios con el fin de ofrecer soluciones más amplias a potenciales clientes.

B) Amenazas (A) a las cuales está expuesta la empresa

Como toda empresa la representación se está expuesta a cambios en su entorno los cuales pueden afectar de forma negativa, provocando detrimentos en sus utilidades o peor aun la extinción de la empresa, es por este motivo que se busca tener conocimiento de estos aconteceres posibles para aminorar el impacto o simplemente evitarlos.

a) Perder clientes actuales por la competencia.

Con una actitud más agresiva de los competidores se podrían perder varios clientes más aun en lo que respecta a las representaciones ya que son todas muy similares las unas de las otras, siendo de este modo muy sensibles a los cambios estratégicos que tenga la competencia.

b) Problemas climáticos: Un factor de amenaza son los constantes problemas de corte de tránsito por el paso Libertadores, por acumulación de nieve o peligro de piso resbaladizo. Esto conlleva a que se cierre de forma continua el tránsito desde y hacia Argentina.

c) Problemas políticos entre Argentina y Chile.

Hoy por hoy la relación de Chile y Argentina atraviesa un buen momento, pero no es secreto para nadie que ya ha habido rencillas anteriores sobre todo por los campos de hielo sur si se produjese nuevos quiebres entre ambos países, podría provocar un alza en los tributos a las empresas que quieran comercializar productos entre estos dos países de este modo minimizando el comercio o incluso se podría cerrar el paso fronterizo los libertadores si se agudizara el problema.

d) Recesión económica.

Es pertinente también agregar a posibles amenazas la económicas de carácter mundial, sin ir más lejos deja en evidencia la fragilidad de los sistemas económicos internacionales la reciente recesión que vivió Estados Unidos provocando una crisis económica mundial, los países en vías de desarrollo se ven fuertemente afectados frente a cualquier desequilibrio económico que afecte el comercio internacional, más aun n los países latinoamericanos que son los principales proveedores mundiales de materias primas, lo anterior afecta a la empresa en la medida que mientras mayor sea la crisis menos cantidad de camiones serán ingresa y/o externalizados desde el PTLA, ya que hay mayores aprensiones a la hora de adquirir y vender productos.

e) Quiebra de los transportes a los cuales representa.

Sin duda una de las grandes amenazas que afectan a las representaciones es la quiebra de sus principales transportes, lo anterior ya fue vivido por la empresa ya que sufrió aproximadamente hace 5 años (2004) la quiebra de uno de sus principales clientes (Transportes Valdata), lo que casi provoca la extinción de la organización.

3.3.3 Las cinco Fuerzas de Porter

1. Las empresas que compiten.

En este mercado existen un numero moderado de competidores, alrededor de 45 microempresas, lo cuales están bastante equilibrados, donde no hay claros dominadores del mercado, los costos son bajos en este mercado por lo que los precios también son regulados por el mismo mercado existiendo valores homogéneos entre competidores. Las barreras de salida de este mercado son muy bajas y las barreras de entrada a este, en lo que concierne a inversión, también lo son, no obstante para poder ingresar a este mercado se requiere de clientes previos a la iniciación y también de un conocimiento técnico de buen nivel en lo que respecta a procesos de importación y exportación desde el PTLA.

2. La entrada potencial de competidores nuevos.

El mercado en el cual se desenvuelve la empresa en cuestión es bastante singular, en este nos encontramos con muy bajos niveles de costos para desarrollar el servicio, el cual tiene una gran estabilidad, donde las variaciones dependen netamente del gobierno y/o del servicio nacional de aduanas siendo el único requisito exigido el contar con un permiso ante servicio nacional de aduanas que acredite el servicio

prestado el cual no requiere de grandes exigencias y es de un bajo costo alrededor de (1 a 2 UTM).

No requiere de gran inversión para sustentarse, ya que las características del servicio no requieren de capacitaciones constantes ni grandes inversiones en tecnología, también este mercado posee una alta fidelización de los clientes, los cuales al tener un mercado de este servicio con valores bajos y promedios se opta por el valor entregado por la correcta y permanente atención, como ya está dicho, los clientes rara vez optan por cambiar de proveedor. En lo que concierne a la entrada al mercado de empresas con altos capitales se ve bastante improbable por el bajo atractivo del mercado.

3. El desarrollo potencial de servicios sustitutos.

En este mercado los servicios no tienen una gran variación entre competidores, por lo que los clientes están constantemente comparando la calidad y desempeño, el precio al ser homogéneo resta atractivo en este mercado, no obstante existen un pequeño número de empresas, alrededor de 3, las cuales prestan un servicio con valor agregado el cual consiste en brindar dos servicios a un único valor, estos son de agencia de aduanas y transportes, si bien el número es reducido puede presentar en un futuro una amenaza real, la cual obligara a esta pequeña industria a incorporar mayores servicios asociados para la supervivencia de estas, donde la diferenciación

en la atención brindada será fundamental.

4. El poder de negociación de los proveedores.

En lo que refiere a este punto la firma no cuenta con proveedores importantes, ya que, por la naturaleza del rubro tan solo tiene como necesidad abastecerse de telecomunicaciones básicas como teléfono, internet y artículos de oficina básicos. Por lo que, los precios de los proveedores están directamente ligados a la oferta y demanda, más aún hay que agregar que existe una mínima posibilidad que sus proveedores puedan amenazar con una integración hacia adelante ya que los rubros de los proveedores distan mucho de este mercado, por lo anterior descrito el poder de los proveedores es bajo.

5. El poder de negociación de los consumidores.

En lo que respecta a clientes su poder de negociación es alto, ya que, la oferta de este servicio es abundante, en el caso particular de la empresa estudiada el poder de los consumidores aparte de generar ingresos correspondientes también asume parte de los costos de esta, esto sin duda pone a esta organización en una situación desventajosa y al demandante por sobre la organización lo que deriva en precios por servicios bajos, más aún existe la posibilidad real de una integración hacia atrás de sus clientes, esto pues hay un conocimiento de los costos y precios de este mercado.

6. conclusiones

El mercado muestra un bajo atractivo ya que las barreras de entrada son bajas, en lo que respecta a inversión, a su vez, las barreras de salida también son bajas ya que la maquinaria necesitada es de bajo costo, en el ítem de conocimiento del negocio o “Know how” los requerimientos técnicos son de nivel medio. Hay un gran número de competidores que ofrecen el mismo servicio, con muy poca diferenciación, por el cual se cobran bajas sumas de dinero, además existen clientes con alto poder de negociación que no ayudan a aumentar los precios por servicio, a lo anterior se agrega las variaciones que hay en el comercio internacional los que pueden afectar de forma negativa al mercado en cuestión en caso de crisis financieras mundiales y una evidente disminución de flujo comercial entre países, no obstante hay una baja probabilidad de que los proveedores se interesen en el mercado, en primer lugar porque el mercado es sustancialmente distinto y segundo porque tampoco tiene el atractivo suficiente, además hay una relativa estabilidad en el negocio dado por la baja movilidad de clientes a otras empresas, por lo que se compensa un mercado de bajo atractivo como es el de representación legal de transporte internacional.

3.3.4 Selección de Problema Encontrado en la empresa.

Basándonos en el análisis de oportunidades se ha seleccionado incorporar más clientes a la cartera, si bien existen otros problemas como la inexistente división de trabajo, la precariedad de las áreas organizativa, entre otros problemas propios de las microempresas, el problema más crítico es el depender casi en su totalidad de los ingresos en un solo cliente.

Con una mayor diversificación de cartera y con el objetivo de atraer otros es que se propondrá un plan de marketing y ventas.

3.4 Propuesta: Implementar de Plan de Marketing

3.4.1 Objetivo general de la Propuesta.

Incrementar cartera de clientes de la microempresa “Catherine Jamet y Verónica Salinas” en un 50%..

Objetivo específico

- Efectuar diagnóstico de la empresa.
- Proponer plan de marketing para la microempresa Catherine Jamet y Verónica Salinas.
- Implementar plan de Marketing

3.4.2 Alcance

El plan de marketing está dirigido a las socias de la empresa y a su cartera de clientes.

3.4.3 Beneficios de la propuesta.

Los beneficios esperados con la propuesta es entregar conceptos técnicos a las socias de microempresa Catherine Jamet y Verónica Salinas en lo que concierne a plan de marketing. Esta empresa nunca ha realizado planeación, por lo tanto el plan de marketing ayudara como guía a la empresa, ya que, le permitirá tener una visión a futuro acerca de cómo desea desarrollar sus actividades. Si las estrategias a desarrollar son empleadas en la empresa en cuestión se espera que aumente su cartera

de clientes, volúmenes de ventas, posicionamiento y diversificación de sus productos.

3.4.4 Análisis de Factibilidad.

Es importante determinar los recursos necesarios que la empresa deberá disponer para implementar y ejecutar las estrategias propuestas, por lo tanto a continuación de describen los recursos técnicos, humanos y económicos esenciales:

a) Recursos Técnicos

Las socias deberán de disponer de software y hardware necesario para desarrollar la propuesta, para que sea posible realizar las actividades de publicidad y promoción de sus productos vía internet.

b) Recursos Humanos

La organización tendrá que contratar servicios transitorios de “web manager” para diseñar y dar soporte a la página web y “community manager” para asesorar en publicidad de redes sociales.

Por otro lado la empresa deberá aumentar la cantidad de integrantes si se les dificulta cubrir los volúmenes de servicios requeridos por nuevos clientes incorporados mediante la incorporación de un tercer asociado.

c) Recursos Económicos

La empresa deberá solicitar presupuesto a las compañías necesarias para el desarrollo

de las estrategias para el análisis de los costos y el total del dinero a invertir. Se espera que al ser un plan de bajo costo, no tengan mayor necesidad de requerir a financiación externa y si lo ameritan estos sean lo más bajo posible.

3.4.5 Implementación: Estrategias de marketing genérica y Mix.

A continuación se indican las estrategias a desarrollar en el plan de marketing, dividiéndose en acciones a realizar, tácticas a seguir, tiempo de implementación, responsables y costos de las estrategias.

3.4.5.1 Estrategia genérica.

Estrategia foco en diferenciación: Se recomienda que se opte por este tipo de estrategia genérica, ya que, es ideal para pequeñas empresas las cuales no pueden optar a economías de escalas y sobre todo por la poca cantidad de clientes que poseen. Para este cometido es que se ha diseñado una estrategia diferenciación que se centra en la ampliar los servicios otorgados mediante asociación con agente de aduanas, lo que no existe al día de hoy en el PTLA.

Tabla 7: Diversificación de Servicio.

Acción	Asociación con agencia de aduanas.
Táctica	Aumentar los servicios ofrecidos
Tiempo	Corto plazo, menos de un año.
Responsables	Socias de la organización

Costo	Sin costo
-------	-----------

Elaboración propia.

3.4.5.2 Estrategia de Marketing Mix

Se implementará en la microempresa una estrategia de comunicación basada en las “4 p”. Precio, plaza, promoción y producto.

1. Producto (servicio).

Mejorar el servicio otorgado para este objetivo se recomienda asociarse con una agencia de aduanas de este modo la empresa gana una diferenciación con respecto a sus competidores, ya que, no hay empresas de representación que estén asociadas con agencias de aduanas y además se incorpora un mayor mix de servicios por ofrecer. A su vez la agencia de aduana también se verá beneficiada por un aumento de clientes por entregar una oferta de servicios más amplia y de forma potencial podrá adquirir clientes de la organización analizada, de este modo obtenemos.

Esta asociación está enfocada en clientes que busquen tener la comodidad de realizar todas las tramitaciones en un solo lugar.

2) Plaza.

En lo que respecta a plaza se recomiendan crear y dar énfasis a la estrategia de comunicación debido a que por las características del servicio tiene una correcta

selección en lo refiere a canal de distribución y tipo de distribución.

a) Canal de distribución directo, en lo que respecta a localización la empresa se ubica en el PTLA, lo que entrega una ubicación privilegiada al estar en contacto directo con los organismos gubernamentales entidades técnicas y consumidores y no generaría ningún tipo de beneficio el cambio de oficina. Además un tipo de distribución de servicio más intensivo conlleva el tener más recursos, los cuales no posee en la actualidad.

b) Distribución de servicio: En la actualidad la organización posee un tipo de distribución directa, muy propia de las microempresas y que es la más recomendada por las características intrínsecas de un servicio.

3) Precio.

Se recomienda mantener la actual la cual corresponde a precio de mercado, lo anterior debido a que una estrategia de baja de precios solo afectara la rentabilidad de la empresa y si se opta por una estrategia de aumento de precio lo más probable es que se pierda alguno de los pocos clientes que actualmente posee la empresa, debido a que hay varios que son microempresas las cuales son sensibles a los cambios de precio. El precio del servicio se mantendrá en \$12.500 pesos chilenos no obstante con la implementación del plan de marketing se esperan mayores volúmenes de ventas.

4) Promoción.

Se ha evaluado entregar una fuerte ofensiva en cuanto a este tipo de estrategia con el objeto de atraer a nuevos cliente.

A) Publicidad: Se aconseja la creación de páginas web y presencia en redes sociales, lo anterior tiene su raíz en los bajos costes que tiene este tipo de publicidad, a la facilidad de implementación y también por la popularidad de estos medios de comunicación. En la actualidad las redes sociales como Facebook y Twitter, han permitido a las empresas dar a conocer sus productos y servicios, de una manera más sencilla y económica. También las redes sociales permiten que las empresas conozcan mejor a sus consumidores ya que tienen retroalimentación continua y en tiempo real.

Se espera potenciar ventas, debido a que estos medios sirven como de referencia para potenciales clientes interesados en los servicios. La página web mostrara los diferentes servicios ofrecidos por la empresa, detallando los servicios ofrecidos, promociones y precios. Además se entregara datos de ubicación, correos y número de contacto. Se podrá hacer solicitudes de presupuestos y también solicitar servicios por este medio. Se requerirá de la compra del dominio de la página web la cual será www.cjvs.cl. Por otro lado se necesitará de alquiler mensual de un servidor. Se

crearan perfiles de la empresa en las redes sociales de Facebook y Twitter. En estas páginas se entregara la misma información que en la página web. Se incurrirá en costos de “web Manager”⁵⁰ y “community manager”⁵¹. Las socias serian las encargadas de atender consultas, cotizaciones y encargos.

Tabla 8 Cuadro de creación Página web

Acción	Creación Página web.
Táctica	- Contratar web manager. - Comprar dominio web. - Alquiler del servidor web (hosting)
Tiempo	Corto plazo, dos meses
Responsables	- Socias de la organización - Web manager
Costo	- Diseño de pagina web (pago único) Costo plan básico ⁵² \$ 39.990 pesos chilenos. - Hosting (pago único) Costo plan básico ⁵³ \$31.416 pesos chilenos. - Web Manager ⁵⁴ (Pago mensual) Costo plan A \$ 20.000 pesos mensuales.

⁵⁰ Web Manager: Persona que elabora y efectúa mantención de páginas web.

⁵¹ Community Manager: Es quien actúa como auditor de la marca en los medios sociales

⁵² Nota 1: Valor otorgado en www.mipymedigital.com, al día 20-09-2015.

⁵³ Nota 2: Precio entregado por www.mejorhosting.cl, al día 20-09- 2015.

⁵⁴ Nota 3: Valor proporcionado por <http://www.digimark.cl/>, al día 20-09-2015.

	<p>Costo Anual \$20.000X 12= \$120.000.</p> <p>Costo total anual</p> <p>Hosting \$ 39.900</p> <p>Diseño web \$ 31.416</p> <p>Web manager (anual) \$ 240.000</p> <hr/> <p>Total costos \$ 311. 416</p>
--	--

Elaboración propia.

Tabla 9: Cuadro creación perfiles y publicidad en redes sociales Facebook y Twitter.

Acción	Creación de perfil de la empresa en Facebook y Twitter.
Táctica	Contratar community manager freelance.
Tiempo	Corto plazo
Responsable	Socias de la empresa y community manager.
Costo	<p>\$10.000 pesos por atención. Se recomiendan dos asesorías mensuales.</p> <p>Community manager:</p> <p>Costo total mensual \$ 20.000</p>

	Total costo anual	\$ 240.000
--	--------------------------	-------------------

Elaboración propia.

B) Promoción.

Para promocionar se opta por una estrategia Pull, ya que por las características de la empresa esta no posee intermediarios, por lo que desecha la posibilidad de implementar a su vez una estrategia Push.

Se propone elaborar dos tipos de estrategias una basada en clientes actuales y otra en incorporación de nuevos clientes. El centro de esta propuesta se basa en descuentos temporales.

A continuación se elabora una tabla con los niveles de descuentos a entregar según corresponda.

Tabla 9: Tabla de descuento llevada a pesos.

	Valor final	Total de descuento
Sin descuento	\$12.500	\$ 0
Descuento 15%	\$10.625	\$ 1.875
Descuento 25%	\$9.375	\$ 3.125

Elaboración propia.

i) Implementación de estrategia de promoción Pull basada en clientes actuales.

Se entregara a todos los clientes por el periodo de un mes un descuento consistente

en un 15% de descuento, válido por una prestación de servicio anual, el cual deberá hacerse valido dentro del año 2015. Se recomienda realizarlas a lo menos una vez por año con el objeto de dar bienestar a los clientes actuales y de este modo fidelizar aun más a los clientes y que estos a su vez recomienden los servicios.

Tabla 11: Implementación de promoción de descuento a clientes actuales.

Acción	Descuento a clientes.
Táctica	Entregar a clientes actuales un 15% de descuento.
Tiempo	Una vez anual.
Responsables	Socias de la Microempresa.
Costo	Costo total semestral \$15.000 (15% de descuentos a los 8 clientes actuales). Total costo anual promoción: \$30.000

ii) Estrategia Pull basada en clientes futuros.

La estrategia a implementar es realizar una promoción de 25% de descuento valida por una atención, la cual puede ser utilizada dentro del año, además del 15% semestral de descuento por una atención. El cliente que es recomendado podrá optar también a un 25% de anual

- El modo de hacer valido el descuento de 25% es solo si de forma efectiva se acerca el cliente recomendado.

- La promoción se implementara por un periodo de un año una vez anual.

Tabla 12: Implementación de estrategia promocional a nuevos clientes.

Acción	Creación de promoción dirigida clientes finales 25% si se recomienda la organización y 25% de descuento al recomendado.
Táctica	Repartición de vales con descuento entre clientes habituales.
Tiempo	Dos semestres
Responsables	Las socias de la microempresa
Costo	<p>Se tendrá un escenario hipotético optimista donde el 50% de los clientes actuales captan un nuevo cliente.</p> <p>- Caso hipotético con una cantidad de 50% de clientes recomendados.</p> <p>Total clientes de venta variable= ocho</p> <p>$8 \times 50\% = 4$</p> <p>Recomendados = 4</p> <p>Transporte que recomienda = 4</p>

	Total = 8 Calculo de costo final = 8×12500 . = \$ 100.000
--	---

Elaboración propia.

3.4.6 Asignación de Presupuestos para la Implementación de las Estrategias.

Presupuesto de implementación de estrategias: El presupuesto elaborado a continuación esta hecho en relación a costos anuales, a continuación se detalla un caso hipotético optimista donde las estrategias de Marketing tuvieron pleno éxito.

Tabla 10: Costos totales de implementación del plan de marketing.

Estrategia	Desglose de costos	Costo total (anual)
Diversificación de Servicio.	Asociación 0	\$ \$ 0
Creación Página web.	Hosting \$ 39.900 Diseño web \$ 31.416 Web manager \$ 240.000 <hr/>	\$ 311. 416

Creación perfiles y publicidad en redes sociales Facebook y Twitter.	Community manager \$ 240.000	\$ 240.000
Promoción de descuento a clientes actuales.	Descuento 15% \$ 30.000	\$ 30.000
Implementación de estrategia promocional a nuevos clientes	Descuento \$100.000	\$ 100.000
Presupuesto Total		\$ 681.416

Elaboración propia

3.4.7 Estados de resultados esperados.

Para poder graficar el presupuesto necesario y aclarar las expectativas de aumento de ventas que se tienen una vez se implemente el plan de marketing, se ha elaborado una proyección hipotética de aumento de ventas del año 2015 la cual se comparara con los resultados del año 2014.

Para esta proyección hipotética solo se toman dos variables que cambian (ventas variables y costos variables) y todas las demás permanecen constantes. Además se expondrán tres escenarios probables uno optimista, pesimista y otro intermedio.

3.4.7.1 Venta variable

Venta sin plan de marketing: Son 8 transportes atendidos por semana con un promedio de atención de 2 por cliente nos da un total semanal de 16 atenciones, mensual 64 y anual 768, a un precio de \$12.500, nos da como resultado \$9.600.000.

- Calculo total de atenciones:

Semanal $8 \times 2 = 16$

Mensual $16 \times 4 = 64$

Anual $64 \times 12 = 768$

Total de atenciones anuales 768

\$ 12.500 Valor de atención.

Ventas variables anuales sin plan de marketing

$$768 \times 12500 = 9.600.000$$

Total ventas variables anuales sin plan de marketing \$ 9.600.000.

B) Venta con plan de marketing

a) Caso optimista se espera que se incremente en un 50% la clientela, equivalente a 4 clientes nuevos, pasando de 8 a 12. Promedio de atención semanal de 2 atenciones por cliente, nos da 24 atenciones semanales, 96 mensuales totalizando 1152 atenciones anuales en un caso optimista.

- Calculo total de atenciones

$$\text{Semanal } 12 \times 2 = 24$$

$$\text{Mensual } 24 \times 4 = 96$$

$$\text{Anual } 96 \times 12 = 1152$$

Total atenciones anuales 1152

Valor de atención \$12.500.

$$1152 \times 12500 = \$ 14.400.000$$

Total ventas variables anuales con plan de marketing en un escenario optimista \$14.400.000.

b) Caso intermedio: Se espera que se incremente en un 25% la clientela, equivalente a 2 clientes nuevos, pasando de 8 a 10. Promedio de atención semanal de 2 atenciones por cliente, nos da 20 atenciones semanales, 80 mensuales totalizando 960 atenciones anuales en un caso intermedio.

- Calculo total de atenciones

Semanal $2 \times 10 = 20$

Mensual $20 \times 4 = 80$

Anual $80 \times 12 = 960$

Total atenciones anuales 960

Valor de atención \$12.500.

$960 \times 12500 = \$ 12.000.000$

Total ventas variables anuales con plan de marketing en un escenario intermedio \$12.000.000.

c) Caso pesimista: Sin aumento de clientes, se mantienen los clientes actuales. Atenciones semanales 16, mensuales 64 y anuales 768, a un precio de \$12.500, nos da como resultado \$9.600.000.

- Calculo total de atenciones:

Semanal $8 \times 2 = 16$

Mensual $16 \times 4 = 64$

Anual $64 \times 12 = 768$

Total de atenciones anuales 768

\$ 12.500 Valor de atención.

Ventas anuales

$768 \times \$12.500 = 9.600.000$

Total ventas variables anuales caso pesimista \$ 9.600.000.

3.4.7.2 Costo Variable

Total del costo variable aumenta de \$1.441.200 (año 2014) a \$ 2.110.816 (año 2015), esto es por un aumento en el ítem presupuesto de marketing que pasa de \$0 a \$669.616.

3.4.7.3 Estado de resultado.

Se elaboraran tres escenarios uno optimista, intermedio y otro pesimista.

A) Escenario optimista: Incremento en un 50% de clientes equivalente a un aumento de cuatro clientes nuevos.

ÍTEM	Año 2014	Año 2015
Venta Fija	7.200.000	7.200.000
Venta Variable	\$9.600.000	\$14.400.000
Venta total	\$16.800.000	\$ 21.600.000
Costo Fijo		
Arriendo	\$2.511.954	\$2.511.954

Costo Variable		
Telefonía	\$43.200	\$43.200
Fotocopias	\$450.000	\$450.000
Artículos de aseo	\$300.000	\$300.000
Presupuesto MKT	\$ 0	\$ 681.416
internet	\$648.000	\$648.000
Total costos variables	\$1.441.200	\$ 2.122.616

Total costos cv+cf	\$3.953.154	\$ 4.634, 570
Venta total	\$16.800.000	\$ 21.600.000
Costo Total	\$ 3.953.154	\$ 4.622770
Utilidad bruta Vta. – Costo.	\$12.846.846	\$ 16.965.430
Gastos Totales	\$40.000	\$ 40.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 12.806.846	\$ 16.925.430
10% retención boleta de honorario	\$1.280.684,6	\$ 1.793.723

Utilidad neta	\$ 11.526.161,4	\$ 15.232.887
----------------------	------------------------	----------------------

Elaboración propia.

B) Escenario intermedio: Aumento en un 25% de clientes equivalente a un incremento de dos clientes nuevos.

ÍTEM	Año 2014	Año 2015
Venta Fija	7.200.000	7.200.000
Venta Variable	\$9.600.000	\$ 12.000.000
Venta total	\$16.800.000	\$ 19.200.000
Costo Fijo		
Arriendo	\$2.511.954	\$2.511.954

Costo Variable		
Telefonía	\$43.200	\$43.200
Fotocopias	\$450.000	\$450.000
Artículos de aseo	\$300.000	\$300.000
Presupuesto MKT	\$ 0	\$ 681.416
internet	\$648.000	\$648.000
Total costos variables	\$1.441.200	\$ 2.122.616

Total costos cv+cf	\$3.953.154	\$ 4.634, 570
Venta total	\$16.800.000	\$ 19.200.000
Costo Total	\$ 3.953.154	\$ 4.622770
Utilidad bruta Vta. Total – Costo Total.	\$12.846.846	\$ 14.577.230
Gastos Totales	\$40.000	\$ 40.000

Utilidad antes de impuestos	\$ 12.806.846	\$ 14.537.230
10% retención boleta de honorario	\$1.280.684,6	\$ 1.453.723
Utilidad neta	\$ 11.526.161,4	\$ 13.083.507

Elaboración propia.

C) Caso pesimistas: Sin aumento de clientes.

ÍTEM	Año 2014	Año 2015
Venta Fija	7.200.000	7.200.000
Venta Variable	\$9.600.000	\$ 9.600.000
Venta total	\$16.800.000	\$ 16.800.000
Costo Fijo		
Arriendo	\$2.511.954	\$2.511.954

Costo Variable		
Telefonía	\$43.200	\$43.200
Fotocopias	\$450.000	\$450.000
Artículos de aseo	\$300.000	\$300.000
Presupuesto MKT	\$ 0	\$ 681.416
internet	\$648.000	\$648.000
Total costos variables	\$1.441.200	\$ 2.122.616

Total costos cv+cf	\$3.953.154	\$ 4.634, 570
Venta total	\$16.800.000	\$ 16.800.000
Costo Total	\$ 3.953.154	\$ 4.622.770
Utilidad bruta Vta. Total – Costo Total.	\$12.846.846	\$ 12.177.230

Gastos Totales	\$40.000	\$ 40.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 12.806.846	\$ 12.137.230
10% retención boleta de honorario	\$1.280.684,6	\$ 1.213.723
Utilidad neta	\$ 11.526.161,4	\$ 10.923.507

Elaboración propia.

Capítulo 4: Conclusión y recomendaciones.

4.1 Conclusión

Hemos podido apreciar cómo se comportan las empresas como sistemas abiertos a través de la teoría de sistemas aplicado a la organización. A su vez hemos conocido como estas interactúan con el mercado a través de las funciones de oferta y demanda. Se han expuesto los conceptos de empresas y las distintas clasificaciones de estas como lo son por su actividad económica, finalidad, filosofía y valores,

tecnología, régimen jurídico y por su tamaño, este último dividiéndose en grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

El presente informe de práctica expone el caso de la empresa de representación legal “Catherine Jamet y Verónica Salinas”, la que por sus características estructurales se puede encasillar como microempresa.

El autor con el fin de visualizar problemáticas de la organización ha analizado la microempresa a través de las herramientas FODA y las cinco fuerzas del Autor Michael Porter y de este modo hacer un análisis de la situación actual de la organización. Los resultados arrojaron una serie de deficiencias en lo que concierne a estructura, tecnología, administración y situación económica. El autor ha decidido inclinarse por intentar dar solución a su principal problema el cual es: la gran dependencia económica que tiene del cliente “Transportes Andreu SA” organización que aporta el 42,86% de las ventas y solventa el 50% de los costos totales.

Para poder abordar lo anterior expuesto el autor propone implementar un plan de marketing acorde a la calidad de microempresa basándose en bajos costo y altos beneficios. Por un lado se propone definir de forma clara la estrategia genérica a seguir, en este sentido se opta por dar foco a diferenciación para dar de este una estrategia competitiva clara y por otro lado se ha sugerido un plan de marketing basado en una estrategia de Marketing Mix, el cual tiene como objetivo aumentar el número de clientes y por consiguiente las ventas de la organización, mediante la

implementación de estrategias de precio, plaza, promoción y producto. Para efectuar de forma correcta la estrategia se han establecidos parámetros como los son acciones, tácticas, tiempos, Responsables y costos.

Este estudio ha trabajado en base a un caso hipotético donde solo cambian dos factores, ventas variables y costo variables, permaneciendo todos los demás ítems constantes.

Para la propuesta de implementación de marketing aplicada a la microempresa Catherine Jamet y Verónica Salinas, se utilizaron dos factores principales; el primer factor fue definir el plan genérico proporcionando ventajas competitivas a la organización y ahorro en costo que no sean pertinentes. El segundo factor era la implementación de un plan de marketing basado en estrategias de marketing mix, para este cometido se expusieron tres escenarios probables optimista, pesimista e intermedio.

En el escenario optimista se esperaba aumentar en un 50% la clientela actual, pasando de ocho a doce clientes, con este incremento se esperaba abultar las ventas anuales en torno a un 32,159% (\$3.706.725), solo con incluir el ítem de marketing el cual tiene un costo asociado a \$ 669.616 correspondiente a tan solo el 14,70% de los costos totales del año 2014.

En el escenario intermedio, se esperaba un aumento en torno a un 25% de clientes correspondiente a un incremento a dos nuevos totalizando diez clientes, en este caso

hubo un aumento de ventas de 13,51% (\$1.557.345,6), en este escenario aun resulta rentable un aumento costos centrado en el ítem marketing, no obstante en comparación al caso optimista los beneficios esperados se reducen a menos de la mitad.

En el caso pesimista, no se esperaba aumentar clientes lo que provocó una disminución de las utilidades en torno a un 5,23% (- \$602.654,4), debido a que se incurre en el costo asociado al plan de marketing pero este no es efectivo.

No hay lugar a dudas que en los supuestos optimista e intermedio la estrategia de marketing resultaba atractiva para la organización más aun teniendo en cuenta su calidad de microempresa, lo anterior debido a que una baja inversión obtenía beneficios no menores. Sin embargo, en el caso pesimistas se corría el riesgo de disminuir en un 5.23% los beneficios, cabe señalar que el riesgo, si bien, no es menor es recomendable correrlo debido que se puede recuperar en el corto plazo y no generaría una desestabilización de la empresa.

En todos los casos no se alcanzan a suplir la totalidad de beneficios que entrega el cliente “Transportes Andreu”, debido a que solventa el 50% de los costo lo cual asciende a \$16.800.000 y aporta el 42,56% de las ventas equivalente a \$7.200.000, aportando de forma directa e indirecta la suma total de \$24.000.000 anuales, en contra de los \$3.706.725, de la mejor propuesta que es la optimista.

En definitiva el presente informe indica que el caso pesimista no cumple el objetivo planteado. En lo que respecta al caso intermedio, si bien se cumple con el objetivo

de aumentar clientes no consigue llegar al 50% planteado logrando solo un 25% de aumento de clientela. Por último el caso optimista que cumple con los objetivos planteados alcanzando un aumento de 50% de clientes, no obstante no consigue eliminar la problemática tratada, la dependencia de su principal cliente.

4.2 Recomendaciones

Para implementar exitosamente el plan de marketing se recomienda lo siguiente:

- La empresa debe de realizar un presupuesto para medir las disponibilidades monetarias para la ejecución de las estrategias propuestas.
- Aplicar las estrategias planteadas.
- Aquellas estrategias que requieran de la participación de los clientes, se deberá informar con un plazo de un mes de anticipación la entrada en vigencia de las promociones propuestas.
- Efectuar controles a las estrategias.

- Retroalimentar con los resultados obtenidos en los controles.
- Evaluar los resultados obtenidos al ejecutar las estrategias, si fueron negativos hacer una revisión para conocer en que fallaron y como corregir el error, de ser positivos seguir aplicando las estrategias para el continuo mejoramiento de la empresa.

Bibliografía

- Agustín, Reyes Ponce. Administración de Empresas Teoría y Practica 1era Parte., editorial Limusa, 1981.
- Alejandro Lerma y Enrique Castro, Comercio y Marketing Internacional, Editorial Cengage Learning, 4ta edición 2010.
- Arturo K., www.crecenegocios.com, Estrategia genérica de Michael Porter.
- Coulter Mary y Robbins Stephens, “Administración”, Editorial Pearson, octava edición 2010.

- Edwin Coreas, www.gestiopolis.com, 5 fuerzas competitivas de Porter y estrategia de negocios.
- Gerardo Castillejo, Clase de marketing 2012.
- Gerardo Castillejo, Curso de Administración 2013.
- Gregory Mankiw, principios de economía, Mc Graw Hill, segunda edición 2002.
- Guy, Serraf, Diccionario de Marketing, Editorial Trillas 1988.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, Administración “Una perspectiva global y empresarial”, editorial Mc Graw Hill, 14ª. Edición 2012.
- Hugo Glaglovsky, www.gestiopolis.com, teoría del análisis FODA.
- Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, editorial Mc Graw Hill, séptima edición 2006.
- Lourdes Munch, “Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor”, Editorial Pearson, primera edición 2007.
- No especificado, www.aduana.cl, Glosario de términos.
- No especificado, www.definicionde.com, Definición de sistema cerrado.
- No especificado, www.infopyme.com, planificaron estratégica, matriz de análisis FODA.
- No especificado, www.rae.es, definición empresa.
- Pamela Arellano y Camila Carrasco, www.economia.gob.cl, boletín dinámica empresarial 2005-2012.
- Phillip, Kotler, Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson 1998.
- Rafael Muñoz, www.marketing-xxi.com, concepto investigación de mercado.
- Stephen, Robbins y Mary, Coulter, Administración, Editorial Pearson, octava edición 2005.