

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL



“Diseño de plan de marketing industrial, en la industria de los servicios integrales a la minería”. Caso de estudio: BAILAC SAN LTDA.

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

Profesor Guía: Sr. Ernesto Fernández Oyarzo

ROSSANA ANDREA MARCOS MAFFUD

VIÑA DEL MAR – CHILE

Agradecimientos

Gracias a mi familia por estar presente

*No solo en esta etapa tan importante de mi vida,
Sino en todo momento ofreciéndome su apoyo y comprensión.*

Gracias por enseñarme a superar los obstáculos de la vida

Y ayudarme a ser una mejor persona.

Gracias a mi mejor amiga Carla García

Por apoyarme y alentarme a seguir adelante a pesar de todo

Gracias por tu paciencia y amistad.

Gracias a Javier Navarro por la gran ayuda

En la realización de esta tesis

Además del apoyo y paciencia incondicional brindado en el proceso

Dedicatoria

Dedico esta tesis con todo mi amor y cariño

A las personas que han dedicado su vida por brindar

La felicidad y tranquilidad en mi vida,

A mi Padre y a mi Madre

Gracias por confiar en mí y darme su amor en todo momento

Ya que gracias a ustedes hoy finalizo esta etapa en mi vida.

Resumen

El objetivo general de este estudio es realizar una propuesta de plan de marketing para la empresa BAILAC SAN, la que debería ser utilizada por la alta gerencia como una herramienta de gestión estratégica.

BAILAC SAN LTDA es una empresa familiar, en la que hoy en día está en su tercera generación brindando servicios integrales a la minería, ofreciendo la más alta calidad y seguridad en la prestación de servicios, como lo son; el recauchaje de neumáticos, el reciclaje de neumáticos OTR, reparaciones, mantención y control de los servicios prestados.

Debido a la situación actual, encontramos cambios en la industria de los servicios mineros, y aumento de la competitividad, debido al crecido atractivo por este sector económico y sus beneficios, es por esto, que se vive una reconfiguración de la industria debido al aumento de oferentes de servicios integrales a la minería.

Es por lo anterior es que la problemática se centra en el aumento de la intensidad de la rivalidad de los actores participantes, generando en consecuencia una mayor oferta de este servicio. Y es a lo que esta investigación se orientará a través del uso del marketing como herramienta principal de éxito para la solución del problema.

Abstract

The main purpose of the study is make a proposal for the marketing plan for the BAILAC SAN Company, wich should be used by higher management as a tool for strategic inguiries.

BAILAC SAN LTDA is a family-based Company, that currently is in their third generation providing integral services and solutions to the mining industry offering the the highest quality and security in the services offered, such as; tyre retreading, OTR tyre recycling, repairs, maintenance and control of services offered.

Due to the current situation it is found that the mining industry is constantly changing and the increase of competitiveness as a result of profitable growth of the economic-side of business and their benefits, it is because of this, there is a constant reconfiguration to the business for the increase of integral services offered in the mining industry.

It is because of the aforementioned, that this predicament is centered in the augmentation of the intensity of the rivarly of the participant factors, generating in consequence a mayor supply of this service, this investigation will be focused through the use of marketing as key tool for the solution of the problem.

ÍNDICE

Tabla de contenido

INTRODUCCION	1
1. MARKETING	3
1.2 MARKETING INDUSTRIAL V/S MARKETING COMERCIAL	4
1.3 MARKETING INDUSTRIAL.....	7
1.3.1 Clientela marketing industrial.....	9
1.3.2 Proveedores.....	10
1.3.2.a Búsqueda de proveedores.....	10
1.3.2.b Solicitud de propuestas	11
1.3.2.c Selección de proveedores	11
1.3.2.d Relaciones Proveedor-Cliente	12
1.3.3 Particularidad de la Demanda.....	13
1.3.4 Producto industrial	14
1.3.5 Compra Industrial.....	15
1.3.6 Cadena de abastecimiento	15
1.3.7 Canales de distribución.....	16
1.3.8 El impacto del comercio electrónico.....	18
1.3.9 Servicios	19
1.4 PLAN DE MARKETING.....	19
1.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS EMPRESARIALES	21
1.6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	22
1.7 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	22
1.8 ESTADO DEL ARTE	23
1.9 SÍNTESIS.....	26
CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MARKETING INDUSTRIAL DE LA EMPRESA.....	28

Introducción.....	28
2.1 Descripción de la empresa.....	28
2.2 Certificaciones.....	30
2.3 Misión y Visión de la empresa.....	30
2.4 Valores de la empresa	31
2.5 Definición de los Objetivos Estratégicos	31
2.6 Definición de la Estrategia de la Empresa.....	32
2.7 Producto y/o servicio	32
2.8 Análisis FODA.....	32
2.9 Clientes	35
2.10 Participación de Mercado.....	37
2.11 Abastecimiento.....	37
2.12 Medio Ambiente	39
2.13 Encuesta de satisfacción al cliente BAILAC.....	40
2.14 Tabla resumen	40
2.15 Conclusión	42
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING.....	44
Introducción.....	44
3.1 Resumen Ejecutivo	44
3.2 Definición del Producto o Servicio.....	46
3.3 Análisis de Mercado.....	47
3.3.1 Análisis Ambiente Externo	48
3.3.2 Análisis Interno	48
3.3.3 Análisis FODA.....	51
3.4 Misión y Objetivos	55
3.5 Posicionamiento.....	56
3.6 Segmentación	58
3.7 Herramientas de Marketing.....	59
3.8 Cronograma	63
3.9 Presupuesto	65

3.10 Ejecución y Control	66
Conclusiones.....	69
Bibliografía	71
ANEXOS	74

INTRODUCCION

La minería forma parte de nuestra identidad como nación. Chile es un país minero por excelencia, es por esto que la minería en Chile juega un rol clave en nuestra sociedad, ya que es el actor principal al cual le debemos un alto y sostenido crecimiento económico en los últimos años.

En la presente investigación se abordará una propuesta de plan de marketing para la empresa BAILAC SAN LTDA. Empresa industrial que brinda servicios integrales a la minería, ofreciendo la más alta calidad y seguridad en la prestación de servicios.

El objetivo general de este estudio es realizar un completo plan de marketing de la empresa BAILAC, pudiendo observar si dicho plan es efectivo para competir en el mercado actual. Se pretende que dicha propuesta sirva a la alta gerencia como una herramienta de gestión estratégica, que ayude a los directivos a mejorar la posición competitiva de la empresa.

En el capítulo I se definirán conceptos esenciales para la comprensión del análisis posterior y desarrollo de este estudio, construyéndose un marco teórico.

En el capítulo II se realizara una recopilación de información para poder identificar los elementos del marketing industrial con los que cuenta BAILAC, los que será el punto de partida para el diseño de la nueva propuesta.

Finalmente en el capítulo III se realizará la propuesta del plan de marketing para la empresa BAILAC, tomando en consideración y como base la información recopilada de la empresa, además se incluirán análisis esenciales y ausentes en la empresa, para un exitoso plan de marketing.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1. MARKETING

El marketing, más que cualquier otra función de negocio, se refiere a los clientes. [...] el marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción. (kotler & Armstrong, 2007)

Desde una perspectiva teórica el marketing es la ciencia social que estudia todos los intercambios que envuelven una forma de transacciones de valores entre las partes. Esto supone que se busca conocer, explicar y predecir cómo se forman, estimulan, evalúan y mantienen los intercambios que implican una transacción de valor.

[...] Desde una perspectiva práctica, o aplicada a las empresas, el marketing es el proceso social que desarrollan las organizaciones e individuos cuando se relacionan para satisfacer sus necesidades. Este proceso se basa en la creación de intercambio voluntario y competitivo de sus satisfactores. Tiene como objetivo establecer una transacción o la generación mutua de utilidad. Todo este proceso se mantiene cuando ambas partes sienten que están ganando y se interrumpe

cuando una percibe que está recibiendo menos de lo que entrega. (Camino & López-Rua, 2012)

1.2 MARKETING INDUSTRIAL V/S MARKETING COMERCIAL

Muchos autores son los que discuten el tratamiento del marketing de consumo respecto del marketing industrial, unos manifiestan que ambos tienen el mismo objetivo y que por eso deberían tratarse de la misma forma, como también encontramos otros que declaran las totales diferencias por las cuales estos dos marketing no deben tener el mismo tratamiento, ya que factores relevantes distan mucho uno del otro. Es por lo anterior, que dejaremos reveladas las diferencias que más representan el trecho entre el mercado de consumo y el mercado industrial.

Cabe mencionar que cada idea se desarrollara más a lo largo del documento.

MARKETING COMERCIAL	MARKETING INDUSTRIAL
Comprador inexperto	Comprador profesional y experto
Compra de menor tamaño	Compra de mayor tamaño
Mayor número de clientes	Pocos clientes, pero importantes
Precio previamente establecido	Precio negociable
Relación distante entre productor y usuario	Relación directa totalmente necesaria

Tabla 1.1

Fuente: Rossana Marcos

Se explicará de manera breve cada uno de los puntos:

Antes de comenzar, se debe aclarar un punto bastante importante con respecto a la demanda de los bienes industriales en comparación a los productos de consumo. En primer lugar, la demanda de los bienes industriales es derivada, inelástica, y fluctuante. Derivada en última instancia, de la demanda de los bienes de consumo, debido a esto es que los especialistas en marketing business to business deben analizar de manera completa los patrones de compra de los consumidores finales. En segundo lugar la demanda es inelástica, debido a que el precio de bien, es un actor secundario y negociable, esto no quiere decir que sea menos importante, solo que no se ve muy afectada a los cambios del precio, como ocurre por el contrario en los bienes de consumo en el que el precio está establecido y no se puede negociar. Y por último, la demanda es fluctuante y elástica debido a que esta tiende a ser mucho más volátil que las de los bienes de consumo. Esto es llamado por los economistas *Efecto de aceleración*, lo que significa que un aumento porcentual de solo el 15% en el mercado de consumo, puede producir un aumento del 205% en el mercado empresarial, lo mismo ocurre con las bajas en la demanda de consumo, puede provocar un total aletargamiento en el mercado industrial.

Dicho lo anterior, se explicará punto por punto de la tabla.

Diferencias en los compradores: La principal desigualdad radica principalmente en que los compradores industriales, son expertos del marketing y de la materia en general, ya que se debe cumplir con una serie de requerimientos especiales para realizar la compra de bienes industriales, debido a que se debe buscar la

eficiencia y efectividad de la compra, por otro lado el comprador del bien de consumo, puede ser un hombre o mujer sin mayores conocimientos del tema. (Cómo por ejemplo, una mujer comprando un pantalón en una multitienda), solo algunos instrumentos de compra se repiten en ambos mercados, como lo son las solicitudes de cotización.

Diferencias en el tamaño de la compra: En el mercado de bienes industriales si bien, son menos los clientes (lo que se explicara a continuación), las compras son de mayor tamaño, lo que quiere decir que se obtienen contratos de mayor envergadura, en comparación al mercado de consumo, que por un lado las compras son de forma más regular, la extensión de estas, está muy por debajo del nivel industrial.

Diferencias en cuanto a clientes: el volumen de los clientes, relacionado totalmente con el punto anterior, varía debido a la gran cantidad de productos de consumo que es inigualable a la cantidad existentes de productos industriales, por lo que el mercado de consumo, contempla muchos más clientes, pero con compras de menor tamaño, no así el mercado empresarial, el que cuenta con menos clientes pero con compras de mayor envergadura.

Diferencias en el tratamiento del precio: Como anteriormente mencionábamos, la demanda de los bienes industriales es inelástica, por lo cual el precio puede variar según el poder de compra que tenga el cliente, y en la medida en que se negocie el precio, ya que en el mercado industrial el poder de negociación de los

clientes es alto. No así en el mercado de consumo ya que el precio es estable, y el cliente, no tiene poder de negociación. Por lo cual debe adaptarse al precio ofrecido.

Relación entre productor y usuario: Podemos constatar la diferencia entre ambos mercados, debido al poder de los clientes, como se ha mencionado anteriormente los clientes del mercado de consumo, son más en volumen pero no en importancia, por lo cual no se requiere una relación cercana entre productor y cliente, además cabe destacar que esta relación es imposible. Por otro lado los clientes industriales, al ser menos, pero con más poder de negociación, se establece una relación estrecha, necesitando para las transacciones trato directo, debido a una serie de factores, como lo son por ejemplo, la necesidad de personalización de un producto de acuerdo con las necesidades del cliente y por el tamaño de la inversión, entre otras. En los mercados industriales debe existir la confianza en el productor, la retroalimentación de información de manera más intensa que en el mercado de consumo, recompensar la fidelidad, además de tener un abisal sentimiento de compromiso.

1.3 MARKETING INDUSTRIAL

Al hablar de marketing industrial supone referirnos a la aplicación de una misma filosofía de gestión (la filosofía del marketing) y unos mismos principios de ejecución práctica, a un tipo de productos y mercados diferentes. Ahora bien, las

particularidades de dichos productos y mercados son tan acusadamente diferenciadas que merecen asimismo un tratamiento específico.

Se define marketing industrial como la actividad empresarial dirigida a satisfacer los deseos y necesidades de organizaciones, a través del proceso de intercambio: siendo objeto de tal intercambio, productos y/o servicios destinado a alguno de los siguientes fines:

- Producir otros productos y servicios industriales o de consumo
- Posibilitar y facilitar el funcionamiento de la organización que los adquiere
- Revenderlos a otros usuarios industriales. (García, 2005)

El mercado empresarial se compone de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios usados en la producción de otros productos o servicios que se venden, alquilan o suministran a otros.

En comparación con los mercados de consumo, en general los mercados empresariales se caracterizan por tener menos compradores y de mayor tamaño, relaciones más estrechas con los clientes y proveedores, una relación cercana entre cliente y proveedor, y compradores concentrados geográficamente. (Kotler & Keller, 2012)

Aun así, cuando los desafíos sean similares en ciertos aspectos, el marketing industrial o empresarial, dista mucho del marketing comercial. Algunos motivos para esto son, que los consumidores de estos productos industriales son menos

que los consumidores de RETAIL, pero al tratarse de objetos como por ejemplo, maquinaria pesada, motores, maquinaria para minería, etc. Sus compras son de mucho mayor tamaño, comparándolo con una empresa enfocada al consumidor final donde los productos son por ejemplo, zapatos, ropa, lavadoras etc.

1.3.1 Clientela marketing industrial

Para comprender el alcance del marketing industrial y su clientela, primero debemos conocer cuáles son las partes que intervienen en el proceso económico general.

Las categorías principales que intervienen en el sistema económico son:

1. Sujetos que intervienen en la extracción, obtención o explotación de los recursos escasos.
2. Sujetos que intervienen en la producción de bienes, utilizando en su proceso de producción los recursos escasos.
3. Sujetos que intervienen en la distribución de recursos escasos y de los bienes con ellos producidos, desde los lugares de obtención de los mismos hasta los lugares de obtención de los mismos, hasta los lugares de utilización o consumo.
4. Sujetos consumidores de los bienes (para uso personal). (García, 2005)

El también llamado business to business (B2B) se diferencia más por la naturaleza de sus clientes que por la naturaleza de sus productos. El marketing empresarial engloba generalmente:

- Clientes industriales (empresa de manufactura, industrias de proceso, distribuidores).
- Clientes institucionales (salud, educación)
- Clientes gubernamentales (gobierno y sus oficinas, ejército, municipalidades etc.). (Sanna)

Cabe destacar también que los clientes del mercado industrial están más concentrados geográficamente. (Kotler & Keller, 2012)

1.3.2 Proveedores

1.3.2.a Búsqueda de proveedores

El comprador realiza una búsqueda de proveedores para localizar al mejor. El comprador elabora una pequeña lista de proveedores calificados revisando los directorios de comercio, haciendo búsquedas por computadora o hablando por teléfono con otras empresas para solicitar recomendaciones. En la actualidad, cada vez más empresas utilizan el internet para encontrar proveedores. Para los fabricantes, esto se ha convertido en el campo de juego: internet ofrece a los pequeños proveedores casi las mismas ventajas que a los grandes competidores. (kotler & Armstrong, 2007)

1.3.2.b Solicitud de propuestas

El comprador invita a los proveedores calificados a hacerle llegar sus propuestas. Si el artículo es complejo o caro, la propuesta será detallada y se entregará por escrito. Después de evaluar sus propuestas, el comprador invitará a unos cuantos proveedores a hacer presentaciones formales.

Es recomendable que las propuestas escritas sean documentos de marketing que describan el valor y los beneficios en términos de los clientes. Las presentaciones orales deben inspirar confianza y posicionar las capacidades y recursos de la empresa, de manera que se distingan de la de la competencia. Las propuestas y las ventas suelen ser resultado de esfuerzos de equipo. (Kotler & Keller, 2012)

1.3.2.c Selección de proveedores

En esta etapa los miembros del centro de compra ahora revisan las propuestas y seleccionan a uno o varios proveedores. Durante la selección de proveedores, con frecuencia el centro de compras hace una lista de los atributos deseables de éstos y de su importancia relativa. En una encuesta, ejecutivos de compras incluyeron los siguientes atributos como los más importantes e influyentes en la relación entre proveedor y cliente: productos y servicios de calidad, entrega a tiempo, conducta corporativa ética, comunicación honesta y precios competitivos. Otros factores significativos incluyen la capacidad de reparación y de servicio, la ayuda y la asesoría técnica, la ubicación geográfica, la historia del desempeño y la

reputación. Los miembros del centro de compras comparan los atributos de estos proveedores e identifican a los mejores.

Es probable que los compradores traten de negociar con los proveedores preferidos para obtener mejores precios y condiciones antes de realizar la elección final. Por último, podrán seleccionar a un solo proveedor o a varios de ellos. (Kotler & Armstrong, 2007)

1.3.2.d Relaciones Proveedor-Cliente

Debido a que la base de clientes es más pequeña y que el poder se concentra en los clientes de mayor tamaño, muchas veces se espera que los proveedores personalicen sus ofertas de acuerdo con las necesidades individuales de sus clientes. (Kotler & Keller, 2012)

Teniendo en cuenta el mercado industrial o empresarial, una misma empresa puede tener un rol o clasificación de cliente y/o proveedor en las transacciones objeto del marketing industrial.

Esta característica del terreno industrial (los grupos de clientes en muchos casos son también proveedores) no se da en ningún caso en el terreno del marketing de consumo. El cliente de consumo (individuos o familias) nunca son proveedores de las empresas que le suministran. De esta cuestión se deriva una particularidad específica de la acción del marketing industrial, que es la existencia de acuerdos de reciprocidad, esto es, acuerdos por los cuales una empresa se compromete a

comprar preferentemente los bienes ofrecidos por otra que es al mismo tiempo su cliente. (García, 2005)

1.3.3 Particularidad de la Demanda

La demanda tiene un carácter derivado, ya que, en última instancia, se deriva de la demanda de bienes de consumo. Es por esta razón que el especialista en marketing debe analizar con especificación los patrones de compra de los consumidores finales. Es por esto que en ocasiones se promueven los productos de forma directa con los consumidores finales para incrementar la demanda de los negocios. (kotler & Armstrong, 2007)

Otra peculiaridad de la demanda es su relativa **inelasticidad/precio**¹, lo cual significa que no se ve muy afectada por los cambios en el precio. Esto no significa que el precio sea menos importante, sino que es menos crítico en las decisiones de compra.

Debido al carácter derivado de la demanda que mencionamos con anterioridad, un bien industrial al presentar un aumento importante en el precio, este aumento de precio será trasladado al consumidor. (García, 2005)

La demanda es especialmente inelástica a corto plazo ya que los productores no pueden hacer cambios rápidos en los métodos de producción.

¹ Cuando la oferta y la demanda de un producto cambian poco o nada, con respecto a los cambios en los precios u otras condiciones, dicho bien se denomina inelástico

Por último, los mercados industriales tienen una demanda más fluctuante. La demanda de muchos bienes y servicios por parte de los negocios tiende a cambiar más (y con mayor rapidez) que la demanda de bienes y servicios para el consumidor. Un porcentaje mínimo de incremento en la demanda del consumidor provocara grandes aumentos en la demanda de los negocios. (kotler & Armstrong, 2007)

1.3.4 Producto industrial

Los productos buscados son generalmente bien definidos por el cliente, quien sabe lo que desea; las especificaciones son claramente definidas y el proveedor tiene poco margen de maniobra. Los productos industriales entran en el proceso de fabricación del cliente industrial y por eso tienen no solo una importancia estratégica, sino vital. Lo productos tienen con frecuencia un gran número de usuarios, a diferencia de los bienes de consumo, que son casi inevitablemente de uso específico. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

De igual forma, un mismo bien puede ser considerado de consumo o industrial, según cual sea su destino y el sujeto que lo adquiera, en este sentido, el alcance del marketing industrial es muy amplio.

Es por esto que los bienes objeto de intercambio industrial se agrupan en 3 grupos².

² Para más información sobre la agrupación de los bienes de intercambio industrial, ir a ANEXO 1

1.3.5 Compra Industrial

En una empresa industrial, las decisiones de compra, y en particular las más importantes, las toma muy a menudo un grupo de personas, denominado grupo de compra o centro de compra. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

Pasos de proceso de compra

Como en el caso del proceso de decisión del consumidor individual, el proceso de compra industrial puede dividirse en dos grandes etapas. Se sugieren 6 fases en el proceso. (Webster & Wind, 1972)

1. Anticipación e identificación de la necesidad
2. Determinación de las especificaciones y planificación de la compra
3. Búsqueda de alternativas de compra
4. Evaluación de las acciones de compra alternativas
5. Selección de proveedores
6. Control de desempeño y valoración

Para más información sobre el proceso de compra de negocios ir a: Kotler & Armstrong (2007). Marketing, versión para Latinoamérica.

1.3.6 Cadena de abastecimiento

Un concepto central dentro de los mercados industriales es la cadena de abastecimiento. [...] Una cadena de abastecimiento comprende todas las etapas de producción, desde las materias primas hasta la satisfacción de la necesidad

final del consumidor, sin importar si esa necesidad final es un producto o un servicio.

Existe una jerarquía de industrias que son tanto clientes como proveedores de una empresa dada, dependiendo de si están al inicio o al final de la cadena de abastecimiento. La fuerza estratégica de un cliente industrial depende, entre otras cosas, de su habilidad para anticipar y controlar el mercado final de una cadena en la cual participa. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

1.3.7 Canales de distribución

En el mercado industrial conviene optar por canales de distribución directos o bien indirectos cortos. Esta conveniencia radica en tres motivos fundamentales. (Jackson, Kramps, & Konopa, 1982)

1. El número de clientes potenciales de los productos industriales es en general reducido y su concentración geográfica y/o volumen de compra suele ser importante. Ello hace que el acceso directo a los mismos sea menos costoso que en el terreno de consumo, con las ventajas adicionales, derivadas de una atención al cliente más personalizada.³

³ Rosenfield, D.B. (1989): "Storefront Distribution for Industrial Products", *Harvard Business Review*, pp. 44-48.

Scarlett, L. (1992): "The Attractions of being here for the Costumer". *Business Marketing Digest*, pp. 71-77

Vázquez, R.; Santos, L. y Sanzo, M.J. (1998): *Estrategias de Marketing para mercados Industriales. Producto y distribución*, Madrid, Civitas, p. 307.

2. Muchos productos industriales son técnicamente complejos, así como la prestación de servicios posteriores de mantenimiento, reparación, etc., requieren importante pericia técnica que suele ser difícil de transmitir a terceros ajenos (distribuidores/intermediarios).
3. La importancia que el cliente industrial suele conceder a la calidad en el servicio integral (mantenimiento, reparaciones, formación, información, puntualidad en las entregas, rápida y comprensible presupuestación etc.) hace necesaria una distribución fácil de controlar y dispuesta a comprometerse en la prestación de ese servicio de calidad. En la medida en que la distribución sea ajena que en la misma intervengan más eslabones (canales largos), conseguir este compromiso y este necesario control se hace complejo por no decir imposible. Además, el control de la distribución es vital en sectores con demanda especialmente volátil, en los que conviene adoptar con flexibilidad acciones de precio y de comunicación tendentes a paliar los perjudiciales efectos de la misma. A menudo resulta difícil conseguir dicha flexibilidad si la compenetración con la distribución no es estrecha.

En ciertos casos conviene recurrir a formas de distribución indirectas, como, por ejemplo, cuando se trabaja con productos estandarizados, cuya clientela potencial es muy amplia, variada y dispersa. O cuando por la propia naturaleza del producto conviene trabajar en un mercado internacional (bienes de capital muy especiales que no serían rentables si se comercializan exclusivamente en un mercado

doméstico) y no se dispone de recursos suficientes para abordar dicho mercado con una red propia.

Finalmente, los programas de formación para el personal del distribuidor pueden no sólo mejorar la eficiencia del mismo. Sino además, fortalecer los lazos entre distribuidor y fabricante. (García, 2005)

1.3.8 El impacto del comercio electrónico

El comercio electrónico que comprende interacciones y transacciones por internet, asume muchas formas. Existen subastas internas, tableros electrónicos de boletines (donde los vendedores pueden poner el anuncio de sus ofertas y los compradores pueden anunciar sus necesidades) las que se están expandiendo rápidamente. Hay compañías basadas en la web⁴ que les están dando a los compradores y vendedores acceso entre sí las 24 horas, en tiempo real.

El comercio electrónico no transformará todo el marketing industrial. Aún hay necesidad de relaciones personalizadas en muchas situaciones. Sin embargo, el efecto crecimiento de las transacciones de negocio por internet es un acontecimiento de la mayor magnitud que requiere la atención de todos los mercadólogos de negocios. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

⁴ www.ariba.com
www.commerceone.com

1.3.9 Servicios

Si bien el servicio es un elemento de diferenciación y fidelización de la clientela en cualquier terreno, y al que cada vez se le asigna mayor importancia, es en el terreno industrial donde mayor valor representa para el cliente. Los compradores industriales precisan de múltiples servicios para alcanzar sus objetivos, y, lo que es más, un producto industrial puede carecer totalmente de valor para su potencial comprador si no va acompañado de una oferta de servicios que lo haga útil. (García, 2005)

Para más información sobre las funciones del servicio leer ANEXO 2.

1.4 PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado.

El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing. Provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa. (Kotler & Keller, 2012)

Por lo general un plan de marketing contiene las siguientes secciones:

- **Resumen ejecutivo y tabla de contenido:** El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.
- **Análisis de la situación:** Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno ¿cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA.
- **Estrategia de marketing:** El gerente de marketing define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.
- **Proyecciones financieras:** las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis del punto de equilibrio. Del lado de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de productos, y del lado de los gastos los costos esperados de marketing, desglosados en categorías más específicas. El

análisis del punto de equilibrio estima cuantas unidades debe vender la empresa al mes para compensar sus costos fijos mensuales y los costos unitarios variables promedio.

Un método más complejo de calcular ganancias es el análisis de riesgos. En él se obtienen tres estimaciones (optimista, pesimista y más probable) para cada variable incierta que afecte a la rentabilidad, bajo un entorno de marketing supuesto y con una estrategia de marketing para el periodo planeado. La computadora simula los posibles resultados, y calcula una distribución que muestra la gama de posibles tasas de retorno y sus probabilidades.

- **Controles de la implementación:** En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas conforme sean necesarias. Algunas organizaciones también incluyen planes de contingencia.

1.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS EMPRESARIALES

Es posible segmentar los mercados empresariales utilizando algunas de las mismas variables que se emplean en los mercados de consumo, como la geografía, los beneficios buscados y la tasa de utilización, pero los especialistas

en el marketing empresarial o B2B también echan mano de otras variables. (Kotler & Keller, 2012)

Para conocer más sobre estas variables, dirigirse a ANEXO 3.

1.6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia. (Moraño, 2010)

Para más sobre los tipos de posicionamiento ir a ANEXO 4.

1.7 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

En este ítem se definirán conceptos complementarios al marketing industrial y a la planificación en sí, conceptos que son utilizados al realizar un plan de marketing, específicamente:

- Cadena de valor
- Análisis del entorno
- Análisis de las 5 fuerzas de PORTER
- Análisis FODA
- Visión

- Misión
- Ventaja competitiva
- Estrategia corporativa
- Estrategias competitivas

Para más información sobre estos conceptos ir a ANEXO 5.

1.8 ESTADO DEL ARTE

Las empresas B2B, están enfrentadas constantemente a la amenaza de nuevos competidores, tanto nacionales como extranjeros y a la insistente estandarización de productos.

Por lo tanto el deber primordial de los gerentes de marketing es replantearse las estrategias que han estado utilizando. ¿Son estas eficientes? ¿Se requieren cambios?, la única forma viable de responder estas preguntas, es estando al tanto de las tendencias en la materia, el estado del arte del marketing B2B.

Aquí algunas de las tendencias más nombradas para este 2015 en cuanto al marketing industrial.

Liz Staplefoote es una escritora centrada en la innovación a nivel empresarial y los desafíos para las empresas. La cual ha preparado un resumen con 5 tendencias de marketing B2B a las que hay que prestarle atención. (Staplefoote, 2014)

- Micro-targeting: es tiempo de conocer realmente a tus consumidores. Según la autora del material, es momento de cavar profundo en la personalización para hallar los nichos de mercado. Se requiere conocer las necesidades, estilo de vida y motivaciones de los compradores.
- Pago por placements: Según Staplefoote el pago por anuncios está aquí para quedarse, por lo que habrá que seguir invirtiendo tiempo y dinero en redes sociales. La cuestión pasa por elegir el contenido adecuado y la plataforma correcta.

Recuerda que el cambio de algoritmo de Facebook hizo caer el porcentaje de contenido no pago que se ve en los muros de los usuarios. Así también, Twitter y Pinterest ya experimentan con contenido pago. Lo mejor es hablar directamente a la audiencia deseada con imágenes, infográficos e incluso videos cortos explicativos.

- Dominio móvil: el canal de marketing de empresa a empresa no debe diferenciarse mucho del mecanismo de contacto de empresa a consumidor (B2C). Habrá que afinar la estrategia móvil: definir perfiles, el contenido, su diseño y la distribución.

Para la autora la clave pasa por potenciar canales de social media con microcontenido para atraer al público.

- Automatización: Según Staplefoote, las herramientas de automatización cambiarán la manera en que las empresas “juegan”. Para la autora todo pasa por ver cuáles son las herramientas existentes actualmente y ver que

opción existe para mejorar sus capacidades. Integrarlas y ver que no exista redundancia.

“La tecnología es solo parte de la salsa secreta”, resalta. Todo pasa por manipular las opciones existentes para lograr mejores resultados.

- Contenido de calidad: a medida que las marcas se convierten en editores y publican contenido, sube la necesidad y la importancia de escritores profesionales.

Habrá que incitar un equipo editorial, con guías de estilo, plantillas preestablecidas y herramientas que den consistencia para ver contenido de calidad. “Si falta habilidad en la casa hay que llegar a los freelancer y empresas que se encarguen de la escritura”

Según los expertos, si bien algunas de estas tendencias ya tienen su puesta en marcha, este 2015, los resultados que arrojen la utilización de estas, serán mucho más visibles, sobre todo en el mercado de empresa a empresa, donde cada día se hace más necesario contar con las herramientas adecuadas, para lograr el cumplimiento de la estrategia.

1.9 SÍNTESIS

Al principio de este capítulo, se explicaba el cómo el marketing según Kotler⁵ es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así un beneficio.

Lo cierto es que en estos tiempos, no se le da la importancia que requiere el marketing bussiness to bussiness, siendo que el marketing es el instrumento de creación de valor de la empresa industrial por excelencia. El marketing es simplemente, la totalidad del negocio de la empresa, vista desde la perspectiva del cliente.

La correcta utilización del marketing industrial, más específicamente del plan de marketing puede llevar a una empresa al éxito. Se debe comprender que el marketing es esencialmente orientación al cliente, y si una empresa toma como pilar fundamental a estos mismos, se tiene una empresa con un alto compromiso con la calidad, y donde la calidad la define el cliente.

Anteriormente se ha puesto en evidencia que aunque el marketing comercial con el industrial comparten algunos principios generales, el marketing B2B tiene un cuerpo de doctrina específico como los mencionados al principio de este capítulo,

⁵ **Philip Kotler:** Una de las mayores autoridades de marketing del mundo. Profesor distinguido de la cátedra S. C. Johnson & Son de Marketing internacional en la Kellogg School of Management de la Northwestern University. Recibió su grado de maestría en economía en la University Of Chicago y su doctorado en economía en el MIT.

quizás el más significativo es el carácter derivado de la demanda, su inelasticidad y el hecho de que sea fluctuante.

Por último, añadir la importancia del marketing para las empresas en nuestros tiempos, si bien en décadas anteriores se ha subvalorado el marketing, es tiempo de botar los estereotipos que existen sobre esta materia, que hacen a los altos ejecutivos minusvalorar las posibilidades del marketing como función empresarial generadora de valor.

CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MARKETING INDUSTRIAL DE LA EMPRESA

Introducción

Dentro del siguiente capítulo, se abarcaran todos los ámbitos de la empresa que estén relacionadas directa o indirectamente con el plan de marketing.

Debido a que la empresa analizada no cuenta con plan de marketing propio para realizar una correcta evaluación, se realizara una recopilación de datos relevantes en la confección de un apropiado plan de marketing para empresas industriales.

Identificaremos además, objetivos y estrategias específicas de la empresa, se definirá el market share, análisis FODA, y datos generales sobre BAILAC SAN.

Y por último se realizara una tabla resumen con los datos recopilados v/s los datos que debe contener un adecuado plan de marketing, para luego poder concluir si efectivamente se puede mejorar dicho plan, o se debe confeccionar uno tomando en cuenta los datos de la empresa, además del análisis del entorno actual.

2.1 Descripción de la empresa

El grupo de empresas BAILAC, están orientadas a dar soluciones integrales a sus clientes, de diferentes naturalezas, abarcando un interesante y nutrido rango de

disciplinas, relacionadas principalmente con el mercado minero. Sus operaciones son dirigidas estratégicamente desde sus sedes a lo largo del país, abarcando en Chile desde Arica a Punta Arenas y en el extranjero (Argentina, Brasil y EEUU), a través de oficinas, plantas y talleres.

El espíritu de BAILAC está enfocado a ser los mejores en todos sus productos, lo que ha dado como resultado un alcance en Chile de prácticamente el 100% de los clientes de la gran minería fortaleciéndose día a día, reflejando el espíritu original de excelencia en el servicio de la Familia BAILAC.

- BAILAC SAN Ltda.: soluciones desde Chañaral hasta Punta Arenas y Argentina
- BAILAC Thor Ltda.: soluciones desde Arica hasta Antofagasta y EEUU/Brasil
- BAILAC Recamin: reparaciones y recauchajes de neumáticos OTR en Chile
- BAILAC Incamin: Insumos para el desarmado / armado de neumáticos gigantes en Chile
- Dust A-Side: control de polvo en caminos mineros
- BAILAC capacita: OTEC de capacitación

Cabe destacar que este estudio se realizará en base a la empresa BAILAC SAN LTDA. Y no al holding BAILAC por completo.

2.2 Certificaciones

BAILAC es una empresa en búsqueda de la optimización, gestión de excelencia, satisfacción del cliente y de la adaptación a los cambios del mercado.

Para la empresa es de suma importancia que se refleje el énfasis en la gestión de calidad, seguridad, salud ocupacional, y lo trascendental que es el cuidado del medio ambiente. Para esto es que BAILAC ha tomado el camino de la certificación a través de un sistema de gestión integrado CASSO, bajo las normas ISO 9.001:2008, ISO 14.001:2004 Y OHSAS 18.001:2007, cumpliendo así con los altos estándares impuestos para dar el “Servicio integral de mantenimiento y control de neumáticos fuera de carretera”

Descripción de certificaciones en ANEXO 6.

2.3 Misión y Visión de la empresa

Misión: “proveer servicios y productos para asegurar la continuidad operacional de la minería; donde el cuidado de las personas y del medio ambiente, la sustentabilidad de nuestros negocios y las relaciones de mutua confianza sean los pilares fundamentales de todos nuestros compromisos”

Visión: No cuenta con visión.

2.4 Valores de la empresa

Con mi equipo: me relacionaré con todo mi equipo de trabajo en forma leal, armoniosa y afectuosamente, brindándoles SIEMPRE todo mi apoyo.

En mi trabajo: Seré honesto, confiable y seguro, asumiendo mi labor como una real oportunidad para crecer y ser cada día MEJOR en lo que realizo.

Mi actitud: Siempre enfrentaré las dificultades de mi camino con una actitud positiva, perseverante y jamás me daré por vencido, cumpliendo así CADA DÍA con mis compromisos.

2.5 Definición de los Objetivos Estratégicos

- Satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes
- Mejorar la rentabilidad en nuestros negocios actuales y futuros
- Asegurar el cuidado de las personas y del medio ambiente
- Controlar el ingreso de la competencia a nuestra área de influencia comercial
- Asegurar la calidad de nuestros servicios y productos
- Implementar mejoras tecnológicas
- Generar un adecuado ambiente de trabajo
- Contar con líderes de calidad en nuestra organización

2.6 Definición de la Estrategia de la Empresa

La empresa emplea una clara estrategia de diferenciación la cual se basa en brindar un servicio de excelente calidad al mercado, con unos precios competitivos para la industria. Además BAILAC cuenta con una larga trayectoria y goza de buena reputación, atributos que actúan como elementos diferenciadores.

Además la empresa cuenta con objetivos estratégicos⁶, en la que, por cada objetivo se asignan metas, y recursos necesarios para cumplir con el objetivo propuesto, brindando pilares para el cumplimiento de la estrategia.

2.7 Producto y/o servicio

De manera general, BAILAC SAN presta servicios integrales a la gran minería, lo que conlleva, reparaciones y mantenciones de distintas formas en cada una de las faenas.

Para una mayor descripción del producto y servicios que ofrece BAILAC ir a ANEXO 8.

2.8 Análisis FODA

Fortalezas	Cómo impacta a la organización
Experiencia comprobada del personal	Es considerada fortaleza, debido a que

⁶ Para más información sobre los objetivos estratégicos de la empresa, ver ANEXO 7.

	genera confianza en los clientes a la hora de elegir calidad en sus productos y servicios.
Grupo humano comprometido con su empresa y su trabajo	Un equipo comprometido con la empresa, genera personal motivado, lo cual es de ayuda para cumplir los objetivos empresariales además de mejorar la productividad de cada trabajador.
Líderes del mercado nacional	La gran calidad de servicio que entrega la empresa, es la base para la fidelidad de los clientes, y esta a su vez, responsable de su gran porcentaje de participación en el mercado.
Contar con la confianza de una gran trayectoria	Se considera fortaleza ya que su red de contactos le permite a la empresa manejar una base de datos con clientes fieles, y de larga trayectoria.
Personal comprometido con la seguridad	Cuando hablamos de minería y toda su industria, la seguridad es uno de los valores empresariales más recurrentes, por consiguiente, una buena política de seguridad, asegura a un excelente trabajador, excelentes condiciones laborales.

Oportunidades	Cómo impacta a la organización
Oportunidad de nuevos negocios dentro del rubro y en distintos servicios	Impacta a la organización debido a que se genera la gran posibilidad de que

	pueda aumentar su cartera de clientes y aumentar su participación
Consolidar la prestación de servicio de las empresas contratistas	Si encontramos tendencias favorables para este sector, claramente se genera una posibilidad de consolidación, y abre puertas a otros mercados.
Nueva infraestructura, nuevos proyectos	Si existe nueva infraestructura, con más tecnología, y nuevos proyectos para abarcar, aumenta la productividad de la organización

Debilidades	Cómo impacta a la organización
Logística no cuenta con personal suficiente	La falta de capital humano en ciertas áreas de la organización debilita dicho departamento de logística no este equivalente a los demás departamentos de la empresa y no se genera sinergia
Nuevo personal BAILAC con poca experiencia	Si bien se cuenta con personal altamente capacitado y con larga trayectoria en la empresa, un trabajador nuevo genera que los tiempos de adaptación y capacitación sean considerados como costos en tiempo y en dinero
Tiempo de entrenamiento de nuevas maquinas	Con esto nuevamente se incurre en tiempo valioso, que mantiene la producción

Amenazas	Cómo impacta a la organización
Aumento de la competencia	En la industria minera, y de servicios a la minería se ha aumentado la competencia de manera abismante los últimos años, lo cual genera una amenaza para mantener la buena posición de mercado que poseen

Este análisis FODA, fue desarrollado por la empresa, y presenta errores en su contenido.

2.9 Clientes

Las empresas BAILAC han tenido la oportunidad de crecer junto a sus clientes, desde 1925.

Esto ha permitido, no solo crear fuertes lazos comerciales y estratégicos con ellos, sino también entender sus necesidades específicas y técnicas a través del tiempo y adaptarnos a la dinámica propia del mercado minero.

Las necesidades son específicas en cada faena, pasando por condiciones tremendamente diversas.

Este entendimiento, ha significado que los clientes de BAILAC los mantengan como aliados estratégicos y que los consideren siempre en sus etapas de desarrollo y nuevos proyectos. Así las empresas BAILAC, a través de todos sus servicios pueden entregar el mejor nivel técnico y profesional, a través de una gran

gama de soluciones integrales para la minería, diversificación que los clientes aprecian de forma especial, pues es posible que una sola empresa de prestigio les provea una solución de gran alcance a distintas necesidades, con la simplicidad de un solo contrato.

El acercamiento y confianza que se ha logrado con los clientes de la empresa, ha llevado a BAILAC en varias oportunidades generar exitosos “Joint Venture” enfocados a innovar y estar siempre a la cabeza de la tecnología, para lograr ser un ejemplo para las empresas del mercado, y además en temas como el medio ambiente, calidad, seguridad y seguridad ocupacional.

Para finalizar, los clientes BAILAC saben que trabajan con el líder del mercado, en lo que respecta a mantención, control, reparación y recauchajes de neumáticos OTR, aspecto tremendamente relevante en la situación actual de sobredemanda de estas unidades, lo que les confiere tranquilidad de trabajar sustentablemente sus negocios e inversiones mineras.

Plantas BAILAC:

- USA: Tooele, Utah
- Chile: Iquique, Antofagasta, Copiapó, Santiago y Concepción
- Argentina: San Juan
- Brasil: en desarrollo

2.10 Participación de Mercado

Como hemos mencionado anteriormente, BAILAC es una empresa que se encarga de cuidar las relaciones con cada uno de sus clientes, otorgándoles confianza y un servicio de excelencia. Debido a esto, es que BAILAC ha ido desarrollando cada vez con más fuerza sus lazos estratégicos, tanto en el mercado nacional, como en el Internacional, lo que le ha brindado una gran ventaja a la hora de posicionarse dentro de la industria.

BAILAC a la fecha posee una participación de mercado del 70% en la industria nacional, lo cual lo dota de gran ventaja para competir, y seguir expandiendo sus negocios más allá de las fronteras nacionales.

Para una descripción completa de las mineras en las que BAILAC está presente con sus servicios ir a ANEXO 9.

2.11 Abastecimiento

El procedimiento de abastecimiento de BAILAC se realiza a través de un sistema de compras en sus oficinas centrales, en la Región Metropolitana (Mapocho 1999). Este departamento distribuye según la necesidad de cada faena.

Se utiliza un software⁷ generado internamente para los requerimientos de las distintas faenas y para dicho control de costos:

- Solicitud de compra generada en faena
- Aprobación de administrador de faena
- Valorización de la compra por el departamento de compras
- Emitir orden de compra
- Aprobación gerente de operaciones
- Envío orden de compra al proveedor
- Guía despacho de los artículos
- Envío vía Chilexpress
- Envío vía Tur bus
- Envío vía aérea

Para confeccionar de la mejor manera el control de costos se realiza de forma individual por cada faena, a través de un software generado internamente para las necesidades de la gestión de control de costos y sus presupuestos.

Cada año las faenas deben generar su presupuesto detallando cada una de las necesidades y consumos correspondientes a la faena.

⁷ Para información de software utilizado por BAILAC SAN, además de servicio de intranet, ir a ANEXO 10

2.12 Medio Ambiente

BAILAC está enfocada cada día en mejorar la gestión ambiental, realizando una constante revisión de alternativas para optimizar la eficiencia en el uso de insumos energéticos, mantención reparación y recauchaje de neumáticos, monitoreo ambiental y proyectos que ayuden a mejorar la seguridad y calidad de vida de las personas que allí laboran.

Aporta con el desarrollo sustentable en las faenas donde se realizan operaciones, mediante el control de presión de inflado de los neumáticos fuera de carretera.

Los neumáticos con baja presión generan una mayor resistencia cuando circula el vehículo, por lo que aumenta el consumo de energía entre un 18 % y un 26 % y por ende una mayor utilización de combustible fósil y como consecuencia mayores emisiones de CO₂. La baja presión en neumáticos genera un mayor gasto de combustible.

El aumento de la quema de combustible por la baja presión en los neumáticos, acentúan los problemas de contaminación ambiental y efecto invernadero.

2.13 Encuesta de satisfacción al cliente BAILAC

La empresa BAILAC aplica una encuesta de satisfacción⁸ una vez cada fin de semestre con el objetivo de realizar una retroalimentación con cliente con el fin de poder efectuar acciones correctivas.

2.14 Tabla resumen

A través del desarrollo de este capítulo, se dejó en evidencia, la falta de un plan de marketing consistente por parte de la empresa BAILAC SAN, por lo cual a continuación se realizara una tabla resumen, en la que por un lado se desglosaran los elementos que debe contener un plan de marketing completo, y por el otro, se expondrá si BAILAC SAN cuenta o no con estos elementos.

Elementos de un plan de marketing	Información BAILAC SAN
Resumen ejecutivo y tabla de contenido	BAILAC SAN no cuenta con un documento que defina el plan por lo tanto, no cuenta con resumen ejecutivo.
Análisis de situación	No cuenta con un análisis de situación, pero sí podemos encontrar elementos relevantes y algunos antecedentes del

⁸ Ver encuesta de Satisfacción en ANEXO 11.

	macro entorno en la información general de la empresa
Estrategia de marketing	La empresa solo cuenta con una estrategia genérica, en base a objetivos estratégicos, no cuenta una estrategia específica de marketing.
Proyecciones financieras	Si bien hay información financiera, esta se refiere a procesos, y distribución de costos, no hay un presupuesto específico para el área de marketing
Controles de la implementación	Al no contar con una estrategia de marketing en particular, no se puede controlar una estrategia y objetivos inexistentes.

Como podemos evidenciar, BAILAC no cuenta con una estructura clara de marketing.

En este punto es donde nos encontramos con una desorganización de la información que no permite a la empresa advertir que dichos elementos esenciales hacen falta para lograr una estrategia válida para el área de marketing, que mucho se ha destacado, es el área que agrega valor a todas las operaciones de la empresa.

2.15 Conclusión

Si bien BAILAC es una empresa consolidada en el mercado, con clientes con una alta fidelidad hacia la empresa, y con una calidad que la hace merecedora de una gran ventaja competitiva con respecto de otros, la gran carencia reside en el plan de marketing, o la falta de este.

BAILAC cuenta con información que es básica para el marketing en las empresas, pero dicha información se encuentra desorganizada, lo que incide en que la empresa no cuente con una afable planificación de la gestión comercial de sus productos o servicios. La estrategia de marketing debiese ser tomada con relevancia dentro de la estrategia genérica empresarial.

El hecho que el marketing esté vinculado al entorno dinámico de las empresas, el que ofrece continuamente nuevas oportunidades y nuevos negocios, obliga a la empresa ir interrumpidamente adaptándose a los cambios de este entorno tan diverso, una tarea que por lo general no es nada fácil, y sin un plan de marketing que ordene dichas ideas se hace más complicado aún.

En definitiva el plan de marketing de la empresa BAILAC está más bien implícito, ya que se vislumbran elementos de aquello, pero con cierto desorden en cuanto a su composición. La desorganización en cuanto a cómo comunicar la marca, cómo determinar las necesidades reales del mercado, o sus clientes potenciales y cómo facilitar el logro de objetivos, ocasiona que la empresa carezca de rumbo, y precise de directrices.

Por concluyente, con la información recopilada se hace imposible responder a las preguntas que se realizaron al comienzo de esta investigación. “¿El plan de marketing de BAILAC SAN será lo suficientemente eficiente para enfrentar este aumento de rivalidad?, ¿Logrará mantener su posicionamiento?, o aún más ¿logrará mejorar su posicionamiento?”

Por lo que se hace necesaria la propuesta de un plan de marketing industrial para BAILAC SAN Ltda.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING

Introducción

En este capítulo, se realizara una propuesta de plan de marketing para la empresa BAILAC SAN, el que tendrá su soporte en la información entregada por la empresa, pero además se agregaran análisis fundamentales, anteriormente ausentes, para el éxito de este.

El objetivo será obtener el más completo plan de marketing, que pueda servir como una adecuada orientación, de lo que la empresa debería estar haciendo en cuanto a marketing se trata. Esto se logrará a través de descripción de objetivos, mercado objetivo, segmentación, presupuesto, estrategias y recursos, además de otras herramientas incorporadas en un plan.

3.1 Resumen Ejecutivo

El presente documento contiene la propuesta de un plan de marketing para la BAILAC SAN LTDA. Empresa inserta en la industria de proveedores a la minería Chilena, en la que su alta participación de mercado califica a la empresa como líder del mercado nacional en su respectivo rubro, BAILAC está presente en las mineras de la zona norte, centro y centro sur del país.

Es una empresa con una larga trayectoria, y que ha gozado durante muchos años con un buen nombre, lo que le ha dado su posicionamiento en el mercado, todo esto gracias al marketing viral (de boca en boca) que se ha generado a través de las mineras.

El objetivo de la empresa es aumentar aún más su participación de mercado tanto nacional como internacional, llegar a potenciales clientes a los que actualmente no se dirige, y utilizar otras herramientas de comunicación y abrirse camino al mercado para lograr una mayor competitividad.

Para esto se recurrirá al plan de marketing como herramienta para lograr aumentar la competitividad de la empresa y aumentar su participación de mercado.

En primer lugar se definirá el servicio que presta la empresa, y el mercado en cual opera, para esto se hará un análisis del macro entorno empresarial, o ambiente externo, para continuar analizando el ambiente próximo de la empresa, lo cual sentará las bases para poder generar dos análisis fundamentales para un plan de marketing; análisis FODA y modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Posterior a ello se establecerá la misión de la empresa, y los objetivos de marketing que persigue BAILAC SAN.

A través de la información recopilada, es que se establecerán las bases del posicionamiento de la empresa, y se realizará la segmentación de clientes abarcando variables de segmentación para empresas industriales.

Con respecto a las herramientas de marketing a utilizar, se pondrá en marcha las 7 p's del marketing de servicios, para establecer estrategias de precios, promoción, producto, procesos, espacio físico, personas y distribución.

En última instancia se establecerá un cronograma de actividades necesarias para el cumplimiento del plan, lo que se traducirá en una gráfica Gantt. En base a esto se establece el presupuesto necesario para desarrollar la propuesta de plan de marketing para finalmente establecer métodos de control y ejecución para la planificación.

3.2 Definición del Producto o Servicio

BAILAC SAN es una empresa que presta servicios integrales a la minería, tales como reparaciones de neumáticos, mantenimiento preventivo y correctivo, armado y montajes. Se debe agregar también la venta de productos relacionados.

De esta forma, lo hace un servicio comprado por empresas de naturaleza minera, que ayuda a los yacimientos a detener la producción el menor tiempo posible, convirtiéndose en un complemento para el trabajo de extracción de mineral.

El objetivo del servicio es entregar un servicio de excelencia, reduciendo al máximo los tiempos empleados en mantenimiento y/o reparación de neumáticos, interfiriendo así lo menos posible en los tiempos productivos del cliente. Esto se traduce en que los neumáticos entregados al servicio de reparación y mantenimiento sean retornados a la producción en el menor plazo posible, servicio

garantizado gracias a la tecnología de punta y colaboradores de alta experiencia con que cuenta BAILAC SAN. Lo que hace posible la diferenciación dentro de la industria y además garantizar a los clientes un servicio que cumpla con los mejores estándares de calidad a nivel mundial incorporando las mejores prácticas del mercado.

Con este procedimiento no se interrumpe de manera prolongada los procesos de extracción de mineral de cada minera cliente, lo cual confiere una gran continuidad operacional. Asimismo se contribuye a alcanzar el menor costo específico por concepto de neumáticos.

Para descripción de los servicios y producto ofrecidos por BAILAC dirigirse a ANEXO 8.

3.3 Análisis de Mercado

Para realizar un correcto análisis situacional primero se observara el ambiente externo en el cual la empresa se desenvuelve, posterior a ello se analizará el ambiente próximo a la empresa, para lo que se utilizará el análisis de las 5 fuerzas de PORTER para evaluar dicho escenario. Finalmente se construirá un análisis FODA para analizar tanto variables externas e internas.

3.3.1 Análisis Ambiente Externo

Las empresas mantienen contacto constante con el entorno, es decir, estamos hablando de un sistema abierto, en el cual es de suma importancia conocer los elementos que van más allá de los límites de la empresa.

Los resultados extraídos de este análisis⁹ apuntan hacia un ambiente más bien favorable, con un alto nivel de empleabilidad, además del porcentaje en crecimiento de mujeres trabajando en faena. Además de aumentar en empleo en el país este sector en 2014 representó un 11,2% del PIB nacional según datos COCHILCO.

Este sector industrial en crecimiento, es en sí mismo innovador lo que le brinda un gran potencial competitivo.

Y por último BAILAC se rige por certificaciones que mantienen el servicio al nivel de los más altos estándares mundiales.

3.3.2 Análisis Interno

Como resultado del análisis realizado a los elementos externos relacionados con la empresa a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter¹⁰, se ha inferido lo siguiente:

⁹ Para desarrollo de análisis de ambiente externo ir a ANEXO 12

¹⁰ Para análisis completo del modelo de las 5 fuerzas de Porter ver ANEXO 13

- Con respecto a los clientes, estos gozan de un alto nivel de negociación, debido a la naturaleza de la industria y la particularidad de su demanda. Además BAILAC cuenta con clientes fieles a sus servicios. Estas empresas son:
 - Minera Pelambre, Grupo Antofagasta Mineral
 - Anglo American
 - Codelco Corporativo
- Por otro lado, los proveedores de tecnologías, maquinaria y equipos utilizados por BAILAC en sus servicios, gozan de un alto poder de negociación dado a que sus productos son críticos para la cadena de abastecimiento del servicio que presta la empresa. estas empresas son: (serán nombradas en orden decreciente según su poder de negociación con BAILAC)
 - MICHELIN, tecnología autoclave
 - Kenworth Chile, Camiones
 - Clemsa Hyundai, Camiones
 - Kaufmann, línea de camiones Frelainner y camiones Mercedes Benz
 - Mack, camiones
 - Nissan, línea de camionetas
- Por su parte, la amenaza de productos sustitutos es relativamente baja debido a la naturaleza del servicio, el que se realiza en terreno dentro de las faenas. Hoy en día gracias al esfuerzo de innovación y desarrollo se han

creado nuevas tecnologías de seguimiento y control del neumáticos en línea, como lo es UMAN BAILAC¹¹, sistema de monitoreo único y exclusivo de BAILAC, el que permite un ahorro de costos en personal, aumento de la productividad, y un aumento del rendimiento de neumáticos, además de informes en tiempo real. Al ser BAILAC el único en el mercado al utilizar este sistema, le significa una ventaja comparativa con respecto de la competencia. Por lo que la amenaza de productos sustitutos es relativamente baja. A la espera de innovación en tecnología o inversión superior a las barreras de entrada existentes para este tipo de servicio.

- Siendo la minería chilena una industria en constante crecimiento, y de un alto impacto para la economía del país, generando, según datos de COCHILCO un 11,2% de PIB nacional en 2014. Dado a estas cifras y por la directa relación que tiene el rubro de proveedores a la minería con esta última, es que se prevé un sostenido crecimiento y un alto atractivo en este sector, por lo que las posibilidades de que nuevos competidores ingresen al mercado son altas, sin embargo existen diversas barreras de entrada, como lo son el tamaño de la inversión, el know how, red de contactos, personal capacitado y costos asociados.

Actualmente la rivalidad entre las empresas competidoras en el mercado dada la naturaleza del servicio es alta, ya que se compite tanto en costos, calidad y posicionamiento de la marca en la mente del cliente.

Las empresas que actualmente son rivales directos de BAILAC son:

¹¹ Para más información sobre UMAN BAILAC: www.bailac.cl

- Kal Tire Mining (capitales canadienses)
- OTRACO (capitales canadienses)
- DIVALCO (capitales chilenos)

3.3.3 Análisis FODA

Fortalezas	Por qué se considera fortaleza
Grupo humano comprometido con su empresa y su trabajo	Un equipo comprometido con la empresa, genera personal motivado, lo cual es de ayuda para cumplir los objetivos empresariales además de mejorar la productividad de cada trabajador.
Alta fidelidad de clientes	Los clientes de BAILAC conocen la calidad de sus servicios y su forma de trabajar, por eso continúan eligiendo a BAILAC para sus nuevos proyectos.
Alta calidad en servicio	Para BAILAC contar con una gran calidad de servicio es un elemento que los diferencia de la competencia.
Tecnología de punta	La tecnología autoclave de BAILAC para la reparación de neumáticos, es más rentable, y agiliza la reparación de neumáticos. Esta es la mejor tecnología

	del mundo en cuanto a reparación de neumáticos se trata.
Líderes del mercado nacional	La gran calidad de servicio que entrega la empresa, es la base para la fidelidad de los clientes, reflejándose en su market share de 70%.

Oportunidades	Por qué es oportunidad
Industria de proveedores a la minería en crecimiento	Este crecimiento genera la consolidación e importancia de este servicio, por lo cual se generan nuevas oportunidades de negocio.
Amenaza de productos sustitutos es baja.	Debido a las características de este rubro, no hay una real amenaza de productos sustitutos.
Barreras de entrada a la industria son altas.	Si bien la amenaza de nuevos competidores es alta, existen altas barreras de entradas, ya que ingresar al sector requiere de una gran inversión.
El cobre es esencial para el desarrollo tecnológico	Que el cobre esté presente en la mayoría de equipos electrónicos que

	usamos en nuestra vida diaria, genera una demanda constante del cobre, lo cual es bueno para toda la industria.
Demanda sostenida de commodities, incluyendo los minerales	Muy relacionado con lo anterior, la demanda sostenida a nivel mundial por minerales, de los cuales Chile es exportador, favorece no solo a la industria, sino también a la economía chilena.

Debilidades	Por qué es debilidad
Nuevo personal sin experiencia en el rubro	Si bien se cuenta con personal altamente capacitado y con larga trayectoria en la empresa, un trabajador nuevo genera que los tiempos de adaptación y capacitación sean considerados como costos en tiempo y en dinero
Falta de personal capacitado en el departamento de marketing	Debido a esto la empresa no cuenta con un plan de marketing, lo que genera desorganización en una

	empresa.
Tiempo de entrenamiento de nuevas maquinas	Se incurre en tiempo preciado para la producción diaria

Amenazas	Por qué es amenaza
Aparición de nuevos competidores	Se corre el riesgo de que nuevas empresas compitan con mejores tecnologías o mejores estrategias y a menores costos, que puedan llevar a los clientes de BAILAC, a trabajar con la competencia
Desaceleración de economía China	Chile es un País que depende de la economía China, al ser estos nuestros mayores compradores de minerales, sobre todo cobre. La desaceleración de la economía China influye de manera directa a la industria minera, y a la economía nacional.
Crisis hídrica	La minería se ve afectada de forma directa con la menor disponibilidad de agua y por la creciente conflictividad que esto genera. Lo cual afecta de

	manera directa también a toda la industria relacionada con la minería
Alza en el precio de la energía	Esto genera alzas en los costos de la minería, lo cual afecta para la concreción de nuevas inversiones.

3.4 Misión y Objetivos

Misión¹²:

“proveer servicios y productos para asegurar la continuidad operacional de la minería; donde el cuidado de las personas y del medio ambiente, la sustentabilidad de nuestros negocios y las relaciones de mutua confianza sean los pilares fundamentales de todos nuestros compromisos”

A continuación se definen los objetivos de marketing:

- Satisfacer necesidades y superar expectativas de nuestros clientes
- Aumentar el volumen de ventas
- Asegurar la calidad de nuestros servicios y productos
- Aumentar la participación de mercado
- Mantener reputación y marca de la empresa

¹² La misión expuesta se ha extraído desde el capítulo II de esta Tesis.

3.5 Posicionamiento

“El cliente es el verdadero impulsor de la empresa; sin él, las actividades de la empresa no tendrían sentido pues el objetivo en común de las organizaciones es brindarle un buen servicio o producto”. BAILAC SAN LTDA.

Para BAILAC SAN el verdadero foco radica en el cliente, por lo cual la empresa se preocupa de entregar el mejor servicio posible, un servicio de excelencia que potencie la visión del cliente, lo que además incluye un gran énfasis en seguridad del personal. Esto le otorga a BAILAC una gran diferenciación en frente de las empresas rivales, ya que las mineras buscan que los procesos realizados sean de excelencia, además de una baja tasa de accidentes.

La estrategia de posicionamiento se basa principalmente en la antigüedad de marca, ya que BAILAC desde hace un largo tiempo goza de una muy buena reputación en el sector, con lo que se ha generado un marketing de boca en boca entre las mineras alrededor del país. Lo que genera un gran reconocimiento en su marca, jugando un rol fundamental en su posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento¹³ de BAILAC se compone de las siguientes variables:

- En base a la calidad o precio: BAILAC es una empresa totalmente enfocada a brindar un servicio de excelente calidad, por lo que ha sido reconocida a

¹³ Información gráfica sobre posicionamiento en ANEXO 14.

través del tiempo. Aun así los precios de BAILAC continúan siendo competitivos en el mercado.

- Beneficios: Además BAILAC presenta una tasa de accidentalidad en faena baja, lo que comprende beneficios para el cliente, siendo la seguridad un pilar fundamental en las mineras.

BAILAC cuenta con una serie de reconocimientos por parte de sus clientes, los cuales se especifican en el ANEXO 15.

BAILAC además de prestar especial atención a la seguridad y la calidad del servicio, realiza sus procesos con tecnología “autoclave¹⁴” la cual optimiza los tiempos de recauchaje lo que permite obtener una ventaja comparativa dentro del mercado.

Una autoclave industrial se utiliza para facilitar el cocimiento de diversos procesos industriales, en este caso, el neumático se introduce por completo a una autoclave. La duración de este proceso es aproximadamente de 12 a 18 horas. En cambio una reparación sectorial, significa que la duración del proceso es de 4 a 8 horas por segmento del neumático.

Cabe señalar, que si bien otras empresas cuentan con la tecnología autoclave en el país, BAILAC es la única empresa en Chile que cuenta con una autoclave para los neumáticos más grandes del mundo.

¹⁴ Autoclave: recipiente de presión metálico de paredes gruesas con un cierre hermético que permite trabajar a alta presión para realizar una cocción (para el caso de recauchaje de neumáticos) con vapor de agua.

3.6 Segmentación

Debido a la gran competitividad que presenta la industria, se hace cada vez más necesario adoptar una afable segmentación.

En ámbitos generales el cliente objetivo de BAILAC es la gran minería Chilena y sudamericana. A pesar de esto las mineras se distinguen unas de otras en diferentes aspectos, lo que las hace ser clientes distintos, con distintas necesidades.

Para visualizar variables de segmentación ir a ANEXO 16

El tipo de cliente al que apunta BAILAC SAN es la minería, es decir, un actor del sistema económico, calificado como un sujeto que interviene en la extracción de recursos escasos. Actividad que está dada por las diversas combinaciones existentes en la industria, como lo son:

- Tamaño de los yacimientos: Yacimientos pequeños y yacimientos de gran envergadura
- Tipo de mina: Mina subterránea y Mina rajo abierto
- Altura de yacimiento: Mina a grandes alturas y yacimientos tradicionales
- Política de compra: licitación
- Ubicación: zona norte, centro y centro sur del país.

BAILAC es una empresa que apunta a la cobertura total del mercado, en el ámbito de recauchaje de neumáticos, dirigiéndose a todo el mercado con una misma

oferta, independiente de la combinación de factores anteriormente descritos que posea el cliente.

3.7 Herramientas de Marketing

Personas: para BAILAC los empleados son parte fundamental, mantenerlos motivados y satisfechos con su labor es algo primordial, es por esto que BAILAC SAN ofrece oportunidades de capacitación a todos los empleados, además de tener especial cuidado con el ambiente laboral que se vive en faena, y en la empresa general.

Por parte de los consumidores, BAILAC es una empresa que más que crear lazos estratégicos, crea relaciones sólidas y de confianza con sus clientes. Para BAILAC el cliente es realmente importante, y superar las expectativas de este es fundamental. Es por eso que BAILAC conoce a sus clientes (necesidades y requerimientos) y crece o avanza con ellos brindándoles todo el apoyo necesario para sus nuevos proyectos, y así a la vez fortalecer la relación. Lo realmente importante para un marketing de servicio es que el personal en contacto (PEC) directo con el cliente tenga las suficientes habilidades y competencias tanto en lo técnico como en lo personal, para tratar con las personas que toman decisiones, ya que ellos son la cara visible de la empresa.

Procesos: con respecto al método por el que los clientes son atendidos en BAILAC se realiza a través de faenas, para una mayor satisfacción al cliente y

para un servicio más rápido. Además BAILAC aplica semestralmente una encuesta de satisfacción a cada contrato, en forma de retroalimentación de información necesaria para que BAILAC comprenda y domine lo que se está realizando de forma correcta y lo que no.

Presencia física: como se mencionaba anteriormente, BAILAC presta sus servicios a través de faenas instaladas en las mineras con las que trabaja. Gracias a esto BAILAC logra conocer de mejor manera la realidad del cliente, consiguiendo entender completamente los requerimientos de él, lo que se traduce en una comunicación más fluida entre vendedor y comprador, alcanzando una retroalimentación informal inmediata.

Punto de distribución: la oficina matriz de BAILAC SAN se encuentra en Mapocho 1999, Santiago. A través de esta central es que se distribuye todo lo necesario para las faenas ubicadas en el norte, centro y centro sur del país a través del sistema de compras para el abastecimiento de las faenas. Además es en las oficinas centrales en el departamento de ingeniería y negocio, donde se realizan las primeras negociaciones con los clientes.

Promoción: la publicidad de la empresa se realiza a través de presentaciones en las respectivas licitaciones de las mineras, en donde el encargado de licitar presenta el servicio, el factor económico y todos los elementos relacionados con el servicio que se está ofertando.

Además de esto BAILAC durante años ha utilizado su nombre y reputación para generar una especie de marketing viral de minera en minera, lo que ha dado como frutos relaciones de negocios confiables y duraderos.

Por otro lado BAILAC participa en ferias internacionales de minería en Alemania, Canadá, Sudáfrica y Argentina. Igualmente participa de las ferias mineras nacionales como lo son la EXPONOR en Antofagasta, y la EXPOMIN en Santiago.

Por otro lado se recomienda la utilización de las redes sociales, internet y revistas relacionadas con el medio.

La utilización de las redes sociales o social media marketing en el sector industrial por lo general es poco común, lo que no significa que sea de menos utilidad. Dentro de estas redes encontramos LinkedIn la mayor base de datos de contactos profesionales en el mundo, Twitter, Facebook, GooglePlus y Youtube, a través de las que podemos detectar oportunidades, potenciar la marca y generar contactos, además de contar con una escucha activa, diversas fuentes de información, un dinámico monitoreo de la competencia, y una eficaz atención al cliente.

Las cuentas en redes sociales de las compañías industriales son en la mayor parte de los casos (42%) dirigidas por determinadas unidades empresariales. Solo el 6% de las cuentas evaluadas por IFOM (instituto online de marketing, Alemania) son cuentas manejadas desde todos los departamentos corporativos de la empresa. Asimismo, el ramo industrial, como sucede también en otros sectores, utiliza varias cuentas oficiales en Twitter, Facebook y Youtube, en las que usan

estas redes para la difusión de noticias y novedades relacionadas con su propia compañía.

Asimismo se recomienda publicaciones en revistas como QuePasaMinería, revista Capital, además de la prensa nacional para cubrir noticias relacionadas con la empresa y su rubro.

Producto¹⁵: BAILAC SAN es una empresa que presta servicios integrales a la minería, tales como reparaciones de neumáticos, mantenimiento preventivo y correctivo, armado y montajes. Se debe agregar también la venta de productos relacionados.

El objetivo del servicio es entregar un servicio de excelencia, reduciendo al máximo los tiempos empleados en mantenimiento y/o reparación de neumáticos, interfiriendo así lo menos posible en los tiempos productivos del cliente. Esto se traduce en que los neumáticos entregados al servicio de reparación y mantenimiento sean retornados a la producción en el menor plazo posible, servicio garantizado gracias a la tecnología de punta y colaboradores de alta experiencia con que cuenta BAILAC SAN, lo que hace posible la diferenciación dentro de la industria y además garantizar a los clientes un servicio que cumpla con los mejores estándares de calidad a nivel mundial incorporando las mejores prácticas del mercado.

¹⁵ La descripción del producto ha sido extraída de la primera parte de este capítulo.

Con este procedimiento no se interrumpe de manera prolongada los procesos de extracción de mineral de cada minera cliente, lo cual confiere una gran continuidad operacional. Asimismo se contribuye a alcanzar el menor costo específico por concepto de neumáticos.

Precio: de acuerdo a lo solicitado por el cliente, BAILAC SAN presenta la oferta económica según servicio y escenario establecido.

Para ver tabla de tarifas y precios, dirigirse a ANEXO 17

3.8 Cronograma

A continuación se definirán acciones o actividades necesarias para llevar a cabo el plan de marketing propuesto. Para cada acción se definirá un tiempo aproximado de duración, además de observaciones para cada una de ellas.

Actividad	Fecha de inicio	duración (días)	fecha de termino
Presentación del plan de marketing	04-01-2016	20	24-01-2016
Inicio de la implementación	01-02-2016	30	02-03-2016
Desarrollar dpto. marketing social media	01-02-2016	40	12-03-2016
Publicidad revista Que Pasa Minería	08-02-2016	5	13-02-2016
Publicidad Revista Capital	08-02-2016	5	13-02-2016
Publicidad en Minería Chile	08-02-2016	5	13-02-2016
Asistir a licitaciones	07-03-2016	40	16-04-2016
Asistir a EXPOMIN	25-04-2016	5	30-04-2016
Capacitaciones de seguridad	02-05-2016	40	22-05-2016
Desarrollo encuesta de satisfacción 1	30-06-2016	5	05-07-2016

Acudir a ferias internacionales de minería	01-08-2016	30	31-08-2016
Desarrollo encuesta de satisfacción 2	30-12-2016	5	04-01-2017
Asistir a EXPONOR	11-05-2017	5	16-05-2017

Observaciones:

- Presentación plan de marketing: se realizará la presentación del plan para los trabajadores y jefes relacionados al plan de marketing, para la correspondiente internalización del plan.
- Inicio implementación: se inicia la implementación, con toma de decisiones y cambios en la organización.
- Desarrollo dpto. de marketing social media: se desarrollara un departamento encargado de manejar las redes sociales de la empresa, y publicidad externa en revistas y medios de comunicación.
- Licitaciones: la fecha exacta de las licitaciones dependerá de cuando las mineras abran este proceso, ya que se licita por contratos no menores a 3 años. El proceso en general dura 60 días.
- Capacitaciones de seguridad: para que una capacitación sea certificada, debe durar más de 8 horas, estas capacitaciones se realizan de manera rotatoria durante todo el año, por lo cual se ha asignado un periodo de 40 días para todas las capacitaciones durante el año.

- Encuesta de satisfacción: dicha encuesta se realiza semestralmente, por lo cual se asignará una semana para el desarrollo de la encuesta a todos los clientes de la empresa, por semestre.
- Ferias internacionales: las fechas de dichas ferias cambian anualmente, aun así la duración de cada feria es de 5 días cada una, por lo cual se asignará un periodo de 30 días para asistir a estas ferias durante el año.

3.9 Presupuesto

Ya definido el tiempo que se empleará para realizar la propuesta de plan de marketing, se estimará cuanto se necesita invertir para cumplir los objetivos de marketing propuestos, en lo que se tomarán en cuenta solo los costos relevantes para el plan¹⁶.

¹⁶ Los valores de publicidad fueron extraídos de: www.tarifaspUBLICITARIAS.cl

Presupuesto				
Item	Contenido	Descripción	Valor*	Valor Anual
1	Publicidad Que Pasa Minería			
	Revista	Página (ancho x alto) corte: 27,5 x 21 cms; Caja: 23,5 x 18 cms	\$ 1.260.504	\$ 5.042.016
	Plataforma digital (app)	Galería de fotos	\$ 350.000	\$ 1.400.000
		Link	\$ 200.000	\$ 800.000
	Sitio Web	Motion Diagram	\$ 440.000	\$ 1.760.000
		Photo Gallery	\$ 385.000	\$ 1.540.000
2	Publicidad Revista Capital	1 Página Color (20,5 x 27,5 cms)	\$ 2.950.000	\$ 11.800.000
		Ubicación Segunda Tapa	\$ 4.500.000	\$ 18.000.000
3	Creación Dpto. Marketing Social Media	Remuneración Jefe Dpto.	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
		Remuneración División Finanzas	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
		Remuneración División Ejecución	\$ 850.000	\$ 10.200.000
4	Exponor	Arriendo Local	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
		Publicidad Exponor	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
5	Expomin	Arriendo Local	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
		Publicidad Expomin	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
6	Encuesta de Satisfacción	Dpto. prevención de Riesgo y Calidad	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
7	Feria Internacional de Minería	Arriendo Local	\$ 1.273.990	\$ 3.821.970
		Pasaje y Estadía	\$ 5.000.000	\$ 15.000.000
	TOTAL		\$ 30.409.494	\$ 123.263.986

Nota: los Valores* de la primera columna están exentos de IVA, y corresponden a los valores unitarios por actividad o similar.

3.10 Ejecución y Control

Es de suma importancia que se establezcan mecanismos de control a la planificación en la etapa de inicio de un plan de marketing, ya que se podría

observar el proceso, dándole a la empresa la capacidad para reaccionar frente a contingencias.

El control se realizará con un plan anual, en el que la gerencia emprenderá acción correctiva y dará seguimiento en el mercado.

Control	Responsable Principal	Objetivo de Control	Métodos
<p align="center">Control del Plan Anual</p>	<p>Alta dirección Gerente de marketing</p>	<p>Examinar si se están alcanzando los objetivos definidos en el plan.</p>	<p>-Análisis de las ventas -Análisis de la participación de mercado -Análisis de satisfacción al consumidor. -Reuniones de control</p>

A través de este método, la gerencia pretende poder reaccionar o prever posibles desviaciones existentes durante el proceso, además de poder contar con una retroalimentación confiable para poder iniciar actividades correctivas.

Con respecto al control de calidad de servicio, se realizará a través de una encuesta de satisfacción al consumidor, antes ya mencionada, una por cada semestre del año a los clientes por contrato de la empresa. Con el objetivo de

medir el grado de satisfacción de los servicios, y la variación de estos como consecuencia de la puesta en marcha del plan de marketing.

Se establecerán reuniones trimestrales de control con exposición a la gerencia, con el fin de monitorear el avance del plan de marketing, y las variaciones en relación con los objetivos propuestos, dando la posibilidad de realizar los ajustes si fueran necesarios.

Conclusiones

Como resultado del estudio realizado, y gracias a la información y conocimientos recopilados en el proceso, fue posible cumplir con el objetivo planteado en el inicio de esta investigación, elaborándose una propuesta de plan de marketing

Dicha propuesta se ha desarrollado de una manera diferente a lo habitual en la empresa, y abarcando aristas que no se han tomado en cuenta, como lo es la utilización e importancia del marketing social media en la actualidad. Además, cabe señalar, que la empresa no contaba con un documento de plan de marketing formal, pero sí con información relacionada a este, realizándose así un marketing de forma implícita.

Esta propuesta estratégica se compone por distintos elementos; en primer lugar, una definición del servicio prestado por BAILAC, y un análisis del mercado en el que se observó la situación actual de la empresa tan de manera externa como interna, para posteriormente definir la misión de la empresa y los objetivos estratégicos para la propuesta del plan de marketing, que tendrá como principal enfoque el aumento en el nivel de ventas y participación de mercado. Luego se especifica la estrategia de posicionamiento y las variables que la componen.

Posterior a ello se segmenta el mercado a través de las variables de segmentación industriales para identificar el tipo de clientes con los que trata BAILAC de manera habitual.

Consecutivamente se utilizan distintas herramientas del marketing para definir precios, procesos, personas, infraestructura, pero el aspecto más relevante de esta propuesta es el enfoque que se le da a la promoción y al marketing social tan importante en nuestra era, enfoque olvidado por muchas empresas del sector industrial y más aún por BAILAC, en este punto se recomiendan distintos tipos de promoción como lo son las redes sociales, revistas e internet, señalándose una serie de datos que avalan esta postura.

Finalmente se realiza un cronograma y carta Gantt de las acciones y la puesta en marcha de esta propuesta, seguido de un presupuesto y los mecanismos de control que se utilizarán para llevarlo a cabo.

Bibliografía

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. ESIC.
- AENOR. (2007). *OHSAS 18001:2007 sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. AENOR.
- Bird, P. (2003). *Market research in a week*. gestión 2000.
- Camino, J. R., & López-Rúa, M. d. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones*. ESIC.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Dominguez, A., & Muñoz, G. (2010). *Métricas del marketing*. ESIC.
- economía, L. g. (s.f.). *La gran enciclopedia de economía*. Recuperado el 19 de junio de 2014, de <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>
- FODA, m. (2011). *www.matrizfoda.com*. Recuperado el 19 de junio de 2014, de <http://www.matrizfoda.com/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON .
- García, M. S. (2005). *marketing en sectores específicos*. Piramide.
- gerencia, d. (s.f.). *www.degerencia.com*. Recuperado el 19 de junio de 2014, de http://www.degerencia.com/tema/investigacion_de_mercado
- Guiltinan, J., & Paul, G. (1988). *administración de mercadeo. Estrategias y programas*. Mc Graw Hill.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: PEARSON .
- Jackson, Kramps, & Konopa. (1982). *Factors that influence the length of industrial channels*.

- kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *MARKETING versión para latino america*. Mexico: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.
- L. Wheelen, T. y. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). *dirección de marketing. Gestion estratégica y operativa del mercado*. Mc Graw Hill.
- LRQA Business Assurance. (s.f.). Recuperado el 22 de 04 de 2014, de <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Diaz De Santos.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Metas Estratégicas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Merino, M., Pintado, T., Sanchez, J., grande, I., & Estévez, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. ESIC.
- Milla, A., & Martinez, D. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de santos.
- Moraño, X. (4 de 10 de 2010). *marketingyconsumo.com*. Recuperado el 8 de 7 de 2015, de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- negocios, g. d. (s.f.). Recuperado el 19 de junio de 2014, de <http://gestiondenegocios4.galeon.com/productos503979.html>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo* . DEUSTO.
- Sanna, D. (s.f.). *el marketing de empresa a empresa*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/businessmarketing.pdf>
- Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de marketing*. Mc Graw Hill.
- Staplefoote, L. (lunes 30 de junio de 2014). *ejemplacom*. Recuperado el 31 de marzo de 2015, de <http://ejemplacom/ideas/cinco-tendencias-de-marketing-b2b-para-el-2015>

Webster, & Wind. (1972). *organizational buying behavior*. New Yersey.

www.consejominero.cl. (s.f.). Obtenido de www.consejominero.cl

www.consejominero.cl. (s.f.). Obtenido de www.consejominero.cl

www.fao.org. (s.f.). Obtenido de

<http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s08.htm>

www.innovacion.cl. (s.f.). Obtenido de [http://www.innovacion.cl/wp-](http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2014/04/Estudio_de_Caracterizacion_de_Proveedores_de_la_mineria_2014__1_.pdf)

[content/uploads/2014/04/Estudio_de_Caracterizacion_de_Proveedores_de_la_mineria_2014__1_.pdf](http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2014/04/Estudio_de_Caracterizacion_de_Proveedores_de_la_mineria_2014__1_.pdf)

www.innovacion.cl. (s.f.). Obtenido de [http://www.innovacion.cl/wp-](http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2014/04/Estudio_de_Caracterizacion_de_Proveedores_de_la_mineria_2014__1_.pdf)

[content/uploads/2014/04/Estudio_de_Caracterizacion_de_Proveedores_de_la_mineria_2014__1_.pdf](http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2014/04/Estudio_de_Caracterizacion_de_Proveedores_de_la_mineria_2014__1_.pdf)

ANEXOS

ANEXO 1

Distribución de grupos de bienes objeto de intercambio industrial:

- BIENES DESTINADOS A PRODUCIR OTROS BIENES INDUSTRIALES O DE CONSUMO; este grupo se puede dividir en:
 1. Bienes incorporables: entran en la composición del producto fabricado por el cliente. En esta categoría entrar las materias primas agrícolas y no agrícolas, y los productos transformados, como lo son los materiales intermedios (cemento, perfiles de acero), y partes componentes (rodamientos, pequeños motores, baterías).
 2. Bienes de base: aquí se incluyen lo que son las instalaciones (de equipo fijo, es decir, maquinaria y equipo pesado), y el equipo accesorio, esto es, equipo ligero de fabricación (herramientas manuales, pequeña maquinaria de elevación).

- BIENES DESTINADOS A FACILITAR Y POSIBILITAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Bienes de base: aquí se incluyen las instalaciones como terrenos y edificios, y los bienes auxiliares como lo son el equipo ligero de oficina (mobiliario, ordenadores personales) y otros bienes auxiliares (autos).
 2. Suministros: tales como suministros de operación ya sea para fábrica y para oficina, y los suministros de mantenimiento y reparación para fábrica y oficina (pintura, clavos).
 3. Servicios: encontramos los servicios de base para fábrica y oficina (servicios de restauración, servicios financieros), los servicios de mantenimiento y reparación para fábrica y oficina (limpieza, asistencia técnica), y por último los servicios empresariales d asesoría/consultoría ya sea en materia legal, publicidad, consulting, directivo...
- BIENES DESTINADOS A SER REVENDIDOS
 1. A usuarios industriales.
 2. A consumidores.

Cabe destacar que todos los bienes incluidos en este grupo de bienes, también forman parte de todos los anteriores. (García, 2005)

ANEXO 2

Funciones que desempeñan los servicios como valor añadido del producto industrial:

- a) Posibilitar la compra, vía facilidades crediticias y de pago, fundamentalmente.
- b) Facilitar o reducir el trabajo del comprador. Asesoramiento por parte del suministrador en la búsqueda de la mejor solución para el cliente; ofrecimientos surtidos completos o soluciones integrales; pronta y comprensible presupuestación; posibilidad de realizar pedidos informatizados, Etc.
- c) Reducir la incertidumbre de la compra, mediante fórmulas de garantía, principalmente.
- d) Aportar mayor utilidad y fiabilidad al producto una vez comprado por la vía de servicios de instalación, mantenimiento, reparaciones; formación a los usuarios del producto; información sobre novedades, etc.

ANEXO 3

Variables de segmentación para mercados empresariales

PRINCIPALES VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PARA LOS MERCADOS EMPRESARIALES

Demográficas:

1. Sector: ¿Qué sectores deberíamos atender?
2. Tamaño de la empresa: ¿Qué tamaño de empresas deberíamos atender?
3. Ubicación: ¿qué áreas geográficas deberíamos atender?

Variables Operativas:

4. Tecnología: ¿sobre cuál tecnología de los clientes deberíamos atender?
5. Estatus del usuario: ¿deberíamos atender a usuarios frecuentes, medios o leves, o a los no usuarios?
6. Capacidades del cliente: ¿deberíamos atender a clientes que necesiten muchos a pocos servicios?

Enfoques de Compra:

7. Organización de la función de compras: ¿deberíamos atender a empresas con una organización de compras muy centralizada o descentralizada?
8. Estructura de poder: ¿deberíamos atender a empresas dominadas por la función de ingeniería, de finanzas, etc.?
9. Naturaleza de las relaciones existentes: ¿deberíamos atender a empresas con las que tenemos relaciones sólidas, o simplemente ir detrás de la más deseable en cada momento?
10. Políticas generales de compra: ¿deberíamos atender a empresas que prefieren alquilar? ¿O tendremos contratos de servicios? ¿Licitación o subasta?
11. Criterios de compra: ¿deberíamos atender a empresas que buscan calidad? ¿Servicio? ¿Precio?

Factores Situacionales:

12. Urgencia: ¿deberíamos atender a empresas que necesitan entrega o servicio rápido y sin previo aviso?
13. Aplicación específica: ¿deberíamos enfocarnos en una aplicación particular de nuestro producto o en todas ellas?

14. Tamaño de pedido: ¿deberíamos centrarnos en pedidos grandes o pequeños?

Características personales

15. Similitud comprador-vendedor: ¿deberíamos atender a empresas cuyo personal y valores sean similares a los nuestros?

16. Actitud ante el riesgo: ¿deberíamos atender a clientes que toman riesgos o a los que los evitan

17. Lealtad: ¿deberíamos atender a empresas que muestran alta lealtad a sus proveedores?

Fuente: adaptado de Thomas V. Bonoma y Benson p. Shapiro, Segmenting the Industrial Market (Lexington, MA: Lexington Books, 1983).

ANEXO 4

Tipos de estrategias de posicionamiento:

- Basada en un atributo: centra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.
- Basada en los beneficios: destaca el beneficio del producto.
- Basada en el uso o aplicación del producto: destaca la finalidad de un producto.

- Basada en el usuario: está enfocado a un perfil de usuario concreto, se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un target diferente al actual.
- Frente a la competencia: explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras. Es una estrategia que tiene como ventaja que las personas comparamos con facilidad, así que conseguir que nuestra marca este comparativamente posicionada por encima de las demás, puede suponer una garantía de compra. No siempre podemos posicionar frente a la competencia como la mejor marca o la marca líder, así que esta estrategia presenta dos variables:
 1. Líder: es el que primero se posiciona en la mente del consumidor y consigue mantener su posición
 2. Seguidor o segundo del mercado: la estrategia del número dos puede fundamentarse en aspectos como ser una alternativa al líder o una opción más económica.
- En base a calidad o precio: el producto puede basar su estrategia en esta relación calidad y precio, o centrarse únicamente en uno de los aspectos
- Según estilos de vida: este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

ANEXO 5

Información complementaria al plan de marketing y definición de conceptos:

5.1 CADENA DE VALOR

Michael Porter¹⁷, de Harvard, ha propuesto la cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes. 5 primarias y 4 de apoyo, que crean valor y costos en un negocio específico. (Kotler & Keller, 2012)

Actividades primarias

1. Logística de entrada, o traer materiales al negocio.
2. Operaciones, o transformar los materiales en productos terminados.
3. Logística de salida, o envío de productos terminados.
4. Marketing, incluyendo ventas.
5. Servicio

Actividades de apoyo

1. Aprovechamiento
2. Desarrollo de tecnología

¹⁷ Michael E. Porter es el profesor Bishop William Lawrence University en Harvard Business School. Una autoridad en la estrategia de la empresa y la competitividad de las naciones y regiones, su trabajo es ampliamente reconocido en los gobiernos, corporaciones, organizaciones sin fines de lucro y los medios académicos en todo el mundo.

3. Gestión de recursos humanos
4. Infraestructura de la empresa. (la infraestructura incluye los costos de gestión general. Planificación, finanzas, contabilidad y asuntos legales del gobierno)

La tarea de la empresa es examinar los costos y rendimiento de cada actividad generadora de valor, y buscar maneras de mejorarlos. Los gerentes deben estimar los costos de la competencia y sus rendimientos y usarlos como *benchmarks* contra los que deberá compara los propios. Deben ir más allá y estudiar las mejores prácticas de su categoría, de las empresas líderes en el mundo. (Kotler & Keller, 2012)

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PEST)

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del

control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. (Martinez & Milla, Análisis del entorno, 2012)

Las dimensiones a tener en cuenta cuando se realiza el análisis PEST son: (Carrión, 2007)

- Político/Legal: estudiar variables administrativas, legales y políticas.
- Económica: Analizar las principales variables económicas del área estudiada.
- Sociocultural: recoger tanto las creencias, valores, actitudes y forma de vida, como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realiza el estudio.
- Tecnológica: Actualmente las fuerzas tecnológicas cobran especial relevancia, ya que pueden incentivar la innovación. Se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial desarrollo.

5.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

La labor fundamental de la estrategia es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos defienden la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos en la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles

aspirantes, y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de 5 fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter, 2009)

Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector

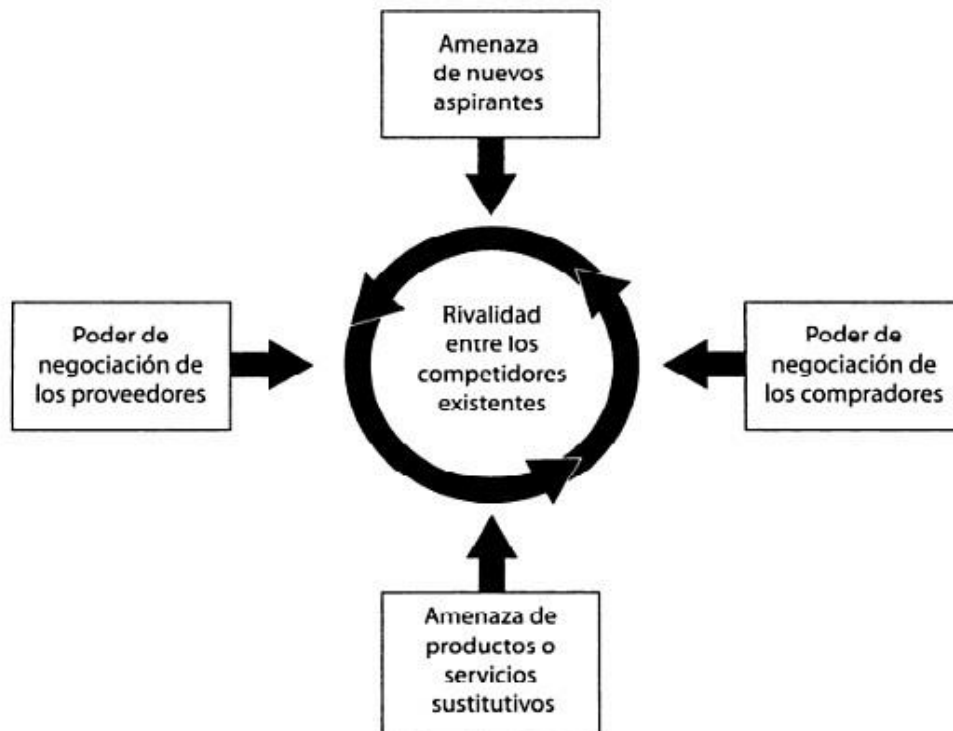


Figura 1.4

Fuente: Michael Porter (2009). Ser competitivo

Rivalidad entre los competidores: La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general, la más poderosa de las 5 fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las otras empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones

contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

La intensidad de la rivalidad entre empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme a los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme a la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura. (Fred, 2003)

Entrada potencial de nuevos competidores: Siempre que empresas nuevas entran con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de entrada, está la necesidad de encontrar economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladores gubernamentales, la falta de acceso a materias primas, y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de entrada, algunas empresas nuevas entran a la industria con productos de excelente calidad, precios bajos, y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar las empresas nuevas que tienen la posibilidad de entrar al mercado, vigilar sus estrategias, y contraatacar si es necesario. (Fred, 2003)

Desarrollo potencial de productos sustitutos: Los productos sustitutos se enfocan en el grado en que las alternativas de productos o servicios pueden reemplazar a los bienes y servicios existentes. La sustitución es diferente que la competencia. La sustitución no implica la elección de una tienda de abarrotes sobre otra. Más bien, significa optar por otro medio alternativo para satisfacer la necesidad del cliente. En general cuantas menos opciones de sustituto haya, mayor será la utilidad. (Hitt, 2006)

Poder de negociación de los proveedores: Afecta a la intensidad de la competencia de una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas, o cuando el costo de cambiar las materias primas es muy alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo

cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. (Fred, 2003)

Poder de negociación de los consumidores: Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos, o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta a la intensidad de la competencia en la industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian el precio de venta, cobertura de la garantía, y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de internet es una amenaza externa importante. (Fred, 2003)

5.4 ANÁLISIS FODA

Es la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de la empresa.

Una unidad de negocios debe analizar las fuerzas del entorno macro entorno que sean clave, y los factores del micro entorno que afecten de manera significativa u capacidad de generar ganancias. Además tendrá que establecer un sistema de

inteligencia de marketing que siga las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionado con ellas. (Kotler & Keller, 2012)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, Etc. (FODA, 2011)

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (FODA, 2011)

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (FODA, 2011)

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (FODA, 2011)

5.5 VISIÓN

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de una visión son las siguientes: (Martinez & Milla, Metas Estrategicas, 2012)

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Proporcionan una declaración de los valores, aspiraciones, y metas de una organización.
- Las visiones van, obviamente, más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Debe ser desarrollada por líderes.
- Debe evocar imágenes poderosas y motivadoras, cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?

5.6 MISIÓN

Para definir su misión, la empresa deberá responder preguntas como; ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Las empresas exitosas, se las hacen y se las responden continuamente.

Las organizaciones desarrollan declaraciones de misión que comparten con sus gerentes, sus empleados y (en muchas ocasiones) con sus clientes. Una

declaración de misión clara y bien presentada provee un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad.

Las mejores declaraciones de misión reflejan una visión, casi un “sueño imposible” que proporciona dirección para los siguientes 10 o 20 años. (Kotler & Keller, 2012)

Las buenas declaraciones de misión tienen 5 características principales:

1. Se centran en un número limitado de metas.
2. Enfatiza las políticas y valores principales de la empresa
3. Define las principales esferas competitivas dentro de las que operará la empresa
4. Tienen una visión de largo plazo
5. Son tan cortas, memorables y significativas como sea posible.



Figura 1.5

Fuente: Martines & Milla (2012). Metas Estratégicas

5.7 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva, se entiende como el valor que la empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes.

El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda el coste, es la meta de toda estrategia empresarial.

Cualquier característica de una empresa que la distingue del resto y la sitúa en una posición superior para competir es una ventaja competitiva. Las más básicas de su tipo son el liderazgo en costes y la diferenciación de producto. (economía)

5.8 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Cuando se constituye una nueva organización, generalmente ésta se orienta hacia la producción o ventas (o ambas) de un producto único, un servicio particular, o una línea de productos o servicios estrechamente relacionados. Aun cuando las empresas crezcan en tamaño, tienden a seguir siendo conocidas por su negocio principal. [...]

Las estrategias corporativas consisten en planes a largo plazo proyectados hacia la selección de los diferentes negocios en los que deberá estar una compañía. Identifican los mercados que se deben atender (definiéndoles en función de necesidades, o de clientes, o de ambos) y las líneas de productos y servicios que generarían sobre la base de una valoración del ambiente los recursos y los objetivos de la compañía. (Guiltinan & Paul, 1988)

Tipos de estrategia corporativa

Estrategia para mercados actuales	Estrategia para nuevos mercados
Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
Desarrollo de producto	Diversificación sinérgica
Integración vertical	Diversificación del conglomerado

Tabla 1.2

Fuente: Guiltinan & Paul (1988)

Estrategia para mercados actuales

Una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados actuales seleccionará alguna forma de estrategia de mercado actual. La alta gerencia puede encontrar problemas tales como escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos; pero si a pesar de estos problemas, los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la

estabilidad en ellas o la rentabilidad, entonces la estrategia corporativa puede seguirse enfocando sobre el mercado actual. (Guiltinan & Paul, 1988)

Penetración de mercado

La estrategia de penetración de mercado consiste en el desarrollo del negocio básico: incrementar la participación de la empresa en mercados en los que opera con productos actuales.

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia, o atrayendo a los clientes potenciales. Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. (Dominguez & Muñoz, 2010)

Desarrollo de producto

Las estrategias de desarrollo de producto comprenden el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de:

- Revivir el crecimiento de las ventas de los productos flojos
- Satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes
- Enfrentar las nuevas ofertas de la competencia
- Aprovechar la nueva tecnología
- Satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado

Típicamente esta estrategia involucra reemplazar o reformular los productos existentes, o expandir la línea de productos. (Guiltinan & Paul, 1988)

Integración vertical

La integración vertical representa la expansión o extensión de una empresa mediante la incorporación de los procesos productivos precedentes o sucesivos. Si la empresa incorpora un proceso que antes hacía un proveedor (ya sea desarrollando esa capacidad o comprando una empresa proveedora), se denomina integración hacia atrás. Si se incorporan procesos hacia el cliente, es decir, actividades que realizaba una empresa de distribución o canal mayorista (bien desarrollando esa capacidad, o comprando una empresa), hablamos de integración vertical hacia adelante. Esta estrategia persigue la autosuficiencia empresarial. (Carrión, 2007)

Estrategias para nuevos mercados

Al examinar las fuerzas ambientales y tendencias de ventas, la alta gerencia puede concluir que el crecimiento de las ventas, la estabilidad de las ventas o la rentabilidad de los mercados actuales serán insatisfactorios en el futuro. Semejante conclusión orientará a estas empresas a buscar nuevos mercados que les ofrezcan mejores oportunidades. (Guiltinan & Paul, 1988)

Desarrollo de mercado

El desarrollo de mercados busca introducir productos tradicionales en nuevos mercados. En este caso el concepto de mercados es muy amplio¹⁸: nuevas áreas

¹⁸ JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (2001): "Dirección Estratégica", Prentice-hall, Madrid, 5ta Edición.

geográficas, nuevos mercados funcionales, nuevos segmentos de clientes, etc.
(Carrión, 2007)

Diversificación sinérgica o concéntrica

El crecimiento a través de la diversificación concéntrica en una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. La investigación indica que la probabilidad de lograr el éxito cuando se cambia a un negocio relacionado depende de la posición de la empresa en su negocio principal. En el caso de las empresas con posiciones de liderazgo, las oportunidades de tener éxito son casi tres veces mayores que la de los seguidores. Al centrarse en características que le han dado su competencia distintiva, la empresa utiliza esas mismas fortalezas como un medio de diversificación. De este modo intenta garantizar el encaje estratégico en una nueva industria donde puede hacer un buen uso de su conocimiento sobre productos, sus capacidades de manufactura y sus destrezas de marketing que usó de manera tan eficaz en la industria original. Los productos o procesos de la corporación se relacionan de alguna manera: poseen un hilo en común.

La corporación busca sinergia, el concepto que dos empresas obtienen más beneficios juntas que de manera separada. El punto de concordancia puede ser una tecnología similar, el uso por los clientes, la distribución, las capacidades administrativas o la similitud de productos. (L. Wheelen, 2007)

Diversificación por conglomerado (no relacionada)

Cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la diversificación por conglomerado, es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual. En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujo de efectivo o reducción de riesgo. Esta es también una buena estrategia para una empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena. (L. Wheelen, 2007)

5.9 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las tres estrategias genéricas de PORTER

Porter presenta tres estrategias genéricas, las cuales una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas, y obtener una ventaja competitiva. Cada una de estas estrategias es capaz de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector. (Milla & Martinez, 2012)

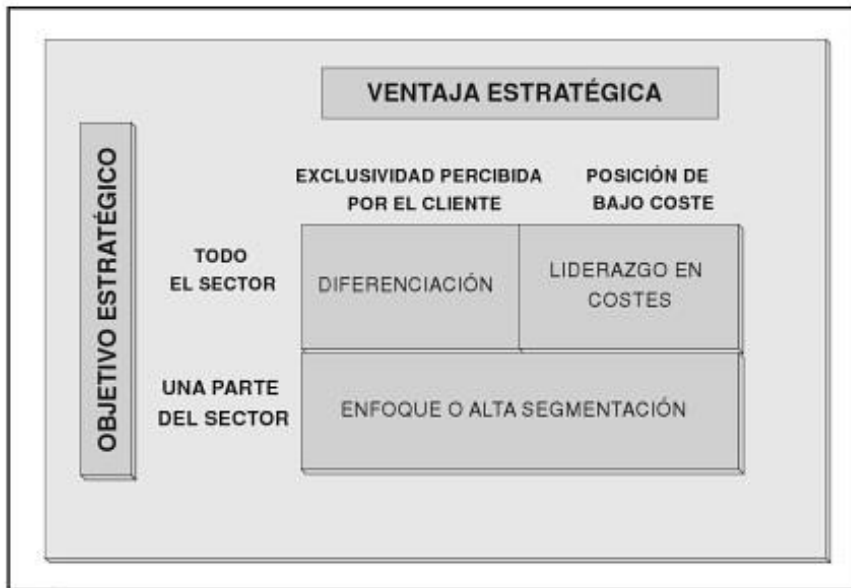


Figura 1.6

Estrategias genéricas de Porter.
Fuente: Adaptado de M. Porter (1980)

Liderazgo en costes

Esta estrategia implica por definición, que la unidad estratégica de negocios (UEN) establece una posición que tiene una ventaja significativa en los costos con respecto a sus competidores de la industria. Para lograr dicha posición, debemos comprender en primer lugar las actividades críticas en la cadena de valor de la UEN que son la fuente de la ventaja en costos, y luego desplegar las capacidades necesarias para desempeñarse con excelencia en una o más de ellas. El liderazgo en costos requiere una dinámica construcción de instalaciones eficientes, la búsqueda vigorosa de las reducciones de costos sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de los gastos generales, el evitar cuentas de clientes

marginales, y la minimización de costos en áreas como servicios, ventas publicidad [...] (Hax & Majluf, 2004)

Diferenciación

Esta estrategia implica que la unidad estratégica de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Una vez más es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor, y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente u otras dimensiones. (Hax & Majluf, 2004)

Enfoque o alta segmentación

Esta estrategia consiste en centrarse en un grupo particular de compradores, un segmento de la línea de producción o un mercado geográfico. Como en el caso de la diferenciación, el enfoque o concentración puede adoptar muchas formas. Aunque las estrategias de bajo costo y diferenciación apuntan a lograr dichos objetivos en toda la industria, la totalidad de la estrategia de concentración se construye alrededor de la excelente atención de un segmento en particular, y cada política funcional se desarrolla teniendo en cuenta este factor. (Hax & Majluf, 2004)

ANEXO 6

Descripción de certificaciones ISO 9.001, 14.001 Y OSSAS 14.000:

Las certificaciones se encuentran actualizadas de acuerdo con las modificaciones de las normas y tienen vigencia hasta Junio de 2015.

- ISO 9001: Es una norma de sistemas de gestión de calidad (SGC) reconocida internacionalmente y actúa como un referente mundial en SGC. La norma ISO 9001 es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño o ubicación geográfica. Una de las principales fortalezas de la norma ISO 9001 es su gran atractivo para todas las organizaciones. Al centrarse en los procesos y en la satisfacción al cliente en lugar de procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a los fabricantes.

La norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto. (LRQA Business Assurance)

“Las organizaciones que aplican la norma ISO tienen mayores tasas de supervivencia, de ventas y de crecimiento de puestos de trabajo” Mike Toffel, associate professor, Harvard business School.

- ISO 14.001: Esta certificación tiene el propósito de apoyar la aplicación de un plan de un manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado. Además de la ISO 14001, existen otras normas ISO que se pueden utilizar como herramientas para proteger al medio ambiente, sin embargo, para obtener la certificación de protección al medio ambiente sólo se puede utilizar la norma ISO 14001.

Esta norma exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado. La norma ISO 14001 describe el proceso que debe seguir la empresa y le exige respetar las leyes ambientales nacionales. Sin embargo no establece metas de desempeño específicas de productividad.

La certificación ISO 14001 es bien conocida en el sector industrial. Con esta certificación se trata de mejorar la manera en que una empresa reduce su impacto en el medio ambiente, lo que puede crear beneficios internos al mejorar el uso de los recursos.

La principal limitación de esta norma es que no hay requisitos específicos. Esto quiere decir que una empresa con metas muy ambiciosas y una con metas más modestas, pueden ser certificadas por igual. (www.fao.org)

- OHSAS 18.001: este estándar de la serie de evaluación de la seguridad y salud en el trabajo (OHSAS) especifica los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST), destinados a permitir que una organización controle sus riesgos para la SST y mejore su desempeño de la SST. No establece criterios de desempeño de la SST ni proporciona especificaciones detalladas para el diseño de un sistema de gestión.

Este estándar OHSAS se aplica a cualquier organización que desee:

- Establecer un sistema de gestión de la SST para eliminar o minimizar los riesgos al personal y a otras partes interesadas que podrían estar expuestas a peligros para la SST asociado con sus actividades.
- Implementar, mantener y mejorar de manera continua un sistema de gestión de la SST.
- Asegurarse de su conformidad política de la SST establecida.
- Demostrar la conformidad con este estándar OHSAS por: la realización de una autoevaluación y autodeclaración, la búsqueda de confirmación de dicha conformidad por las partes interesadas y la búsqueda de certificación de su sistema de gestión de la SST por una organización externa.

Este estándar OHSAS está previsto para tratar la seguridad y la salud en el trabajo, y no en otras áreas de seguridad y salud como programas de

bienestar para los empleados, seguridad de productos, daños a la propiedad o impactos ambientales. (AENOR, 2007)

ANEXO 7

Objetivos estratégicos de BAILAC SAN Ltda.:

Satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes

Meta: Alcanzar 100% de satisfacción de acuerdo a encuesta de satisfacción.

Recurso: Encuesta de satisfacción HH medir y evaluar la encuesta

Responsable: gerentes de contratos

Meta: ser invitado a participar de nuevos negocios

Recurso: HH gastos representación

Responsable: gerentes de contratos

Mejorar la rentabilidad en nuestros negocios actuales y futuros

Meta: ampliar contrato con nuevos negocios con rentabilidad sobre el 20%

Recurso: HH gastos representación

Responsable: gerente de contratos, gerente de ingeniería

Meta: año a año, la rentabilidad de contratos, no podrán ser inferior a valor histórico base

Recurso: HH gastos representación

Responsable: gerente de contratos, gerente de administración y finanzas

Meta: cumplir con presupuesto

Recurso: HH gastos representación información

Responsable: gerente de contratos, gerente de administración y finanzas

Asegurar el cuidado de las personas y del medio ambiente

Meta: no tener accidentes de personas ni enfermedades profesionales

Recurso: presupuesto EPP (elementos de protección personal), exámenes, capacitaciones, artículos de seguridad, HH gastos de representación.

Responsable: gerente de contratos, gerente de prevención de riesgo

Meta: no tener accidentes ambientales

Recurso: presupuesto EPP, exámenes, capacitaciones, artículos de seguridad, HH gastos de representación.

Responsable: gerente de contratos, gerente de prevención de riesgo

Ser la mejor opción ante nuestros clientes

Meta: adjudicarse nuevas licitaciones de servicios, neumáticos y soldadura

Recurso: HH gastos de representación

Responsable: gerente general, gerentes de contratos, gerente de administración y finanzas, gerente de ingeniería

Asegurar la calidad de nuestros servicios y productos

Meta: mantener vigente nuestro sistema de gestión integrado

Recurso: HH certificaciones, gastos operacionales

Responsable: gerente de prevención de riesgos y calidad

Meta: ampliar alcance de sistema CASSO a soldadura

Recurso: HH certificaciones, gastos operacionales

Responsable: gerente de prevención de riesgos y calidad

Implementar mejoras tecnológicas

Meta: implementar, a lo menos un servicio y/o producto tecnológico en nuestros contratos, en donde no estén presentes.

Recurso: HH gastos de representación

Responsable: gerente de contratos, gerente de ingeniería, gerente de administración y finanzas

Mantener en nuestra organización los mejores trabajadores

Meta: implementar escuela de capacitación BAILAC

Recurso: HH presupuesto de implementación

Responsable: gerente de administración y finanzas

Meta: bajar tasa de rotación de personal histórica

Recurso: HH información capacitación bienestar

Responsable: gerente de administración y finanzas

Contar con líderes de calidad en nuestra organización

Meta: mejorar las competencias de nuestros administradores

Recurso: HH capacitación

Responsable: gerente de contratos, gerente de ingeniería, gerente de administración y finanzas.

ANEXO 8

Descripción de servicios ofrecidos por BAILAC SAN:

Venta cadenas RUD ERLAU protectoras para neumáticos OTR: las cadenas pueden ser definidas como una densa malla que protege todas las partes vulnerables de los neumáticos, sea en la banda de rodado o en la parte lateral de los neumáticos, formando una barrera contra posibles daños.

¿Por qué usar cadenas para protección de neumáticos?

- Menos costo operacional por hora
- Reduce los costos por concepto de reparación de neumáticos
- Mayor productividad de los cargadores
- Mayor tracción, reducción de patinaje
- Mayor seguridad para los operadores
- Evita detenciones no programadas de los equipos
- Reduce los cambios de neumáticos por accidentes

Reparación y recuperación de cadenas OTR: el servicio de reparación y recuperación de cadenas de tracción y protectoras OTR, consiste en recuperar la base de los eslabones desgastados a su medida original. Para tal efecto, se utiliza

una aleación de alto contenido de cromo, material especialmente utilizado en piezas sometidas a fuertes impactos y abrasividad.

Las medidas de cadenas recuperadas son: 4x4 (roqueras), 6x6 y 10x10 (tracción).

Además se recuperan eslabones y anillos de buen estado, los que son reutilizados para reemplazar partes dañadas de la misma cadena, logrando un ahorro importante de partes y piezas, obteniendo rendimientos reales a menor costo. Conjuntamente con lo anterior, se modifican cadenas de distintas medidas y distinto tejido del armado (4x4 – 6x6 – 10x10). Siendo una alternativa real de ahorro para las compañías mineras.

Reciclaje de neumáticos OTR: una alternativa ecológica

Características:

- Desde aro 25" a 63"
- Capacidad de proceso: 20 neumáticos diarios
- Uso de materias primas reutilizables
- Solución definitiva
- Nuevos productos, nuevos mercados

Mantenimiento y control integral de neumáticos en faena: el servicio de mantenimiento y control integral de neumáticos en faena está enfocado a mantener una operación segura y minimizar el consumo de neumáticos, controlando las distintas variables relacionadas al respecto.

Las principales actividades de este servicio son:

- Mantenimiento de neumáticos en taller
- Mantenimiento de neumáticos en los equipos
- Seguimiento de neumáticos y elaboración de informes estadísticos
- Sistema de captura de datos inalámbrico de presión de inflado y temperatura. Uman Bailac (sistema de monitoreo a distancia)
- Capacitación y asesorías al servicio de neumáticos OTR en faena
- Inspección de condiciones operacionales:
Condiciones de transporte: velocidad, carga, habilidad del conductor
Área de carga y descarga: espacio, limpieza, drenaje
Pistas de transporte: ancho, curva, gradiente, distancia de acarreo

Trabajo en los equipos:

- Retiro e instalación de cadenas
- Control de desgaste
- Reparación de cadenas
- Retiro e instalación de neumáticos
- Transporte y manipulación de neumáticos
- Retiro de piedras incrustadas
- Aplicación de torque
- Cambio de pernos y tuercas
- Inflado de neumáticos

- Cambio de válvulas

Inspección de neumáticos instalados en los equipos:

- Control de temperatura
- Control de neumáticos del mismo eje
- Control de desgaste
- Control de daños (separaciones y cortes)
- Control de inflado

Trabajos en taller:

- Inflado de neumáticos
- Mantenimiento de llantas y componentes
- Montaje y desmontaje de neumáticos
- Diagnóstico de bajas y fallas
- Preparación de neumáticos para reparación y/o recauchaje
- Control de stock y reservas
- Gestión de reparación y recauchaje

ANEXO 9

Mineras en las que BAILAC está presente con su servicio:

Codelco Corporativo:

- Minera Chuquicamata a Rajo Abierto (Segunda Región)

- Servicio integral de neumáticos OTR
 - Venta de cadenas para neumáticos OTR
- Minera Radomiro Tomic (Segunda Región)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
 - Venta de cadenas para neumáticos OTR
- Minera Ministro Hales (Segunda Región)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
 - Venta de cadenas para neumáticos OTR
- Minera Salvador (Tercera Región)
 - Reparación y recauchaje de neumáticos
 - Venta de cadenas para neumáticos OTR
- Minera Andina (Quinta Región)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
 - Venta de cadenas para neumáticos OTR
 - Recuperación de cadenas protectoras de neumáticos OTR
- Minera Teniente (Sexta Región)
 - Reparación y recauchaje de neumáticos OTR
 - Servicio de recuperación de cadenas OTR
 - Venta de cadenas para neumáticos OTR
 - Servicio de reciclaje de neumáticos en medida 18.00 R25; 29.5R29
- Minera división Ventanas, fundición. (Quinta Región)
 - Servicio de reparación y recauchaje de neumáticos OTR y medianos

Mineras Privadas:

- Minera Escondida (Segunda Región)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
- Minera Candelaria (Segunda Región)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
- Minera Quebrada Blanca (Primera Región)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
- Minera Mantos Verde (Primera Región)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
- Minera Caserones (Tercera Región)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
- Minera Pelambre (Cuarta Región)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
- Minera Soldado de Anglo American (Región Metropolitana)
 - Servicio integral de neumáticos OTR
 - Venta de cadenas protectoras para neumáticos OTR
- Minera Bronces de Anglo American (Región Metropolitana)
 - Servicio integral de neumático OTR
- Minera invierno, extracción de carbón. (Región de Magallanes)

BAILAC EXTERIOR:

- BAILAC Brasil (Minas Gerais)

- Servicio integral de neumáticos OTR
- BAILAC Estados Unidos (Utah Industrial Depot, Tooele, UT 84074)
 - Reparación y recauchaje de neumáticos
- BAILAC Argentina, Minera Valadero (Provincia de San Juan)
 - Servicio integral de neumáticos OTR

ANEXO 10



Imagen 2.1: Servicio de Intranet BAILAC SAN, para la generación de abastecimiento desde la central en Santiago, hacia las faenas alrededor del país.



Imagen 2.2: Perfil de usuario y comprador, donde se accede a la solicitud de compra



Imagen 2.3: Servicio de intranet BAILAC SAN, inicio del sistema de presupuesto, donde se ingresa al perfil usuario para realizar el presupuesto de cada faena

BAILAC

Inicio Contro Presupuestario Cuenta Salir

Area de Negocio - TENIENTE

	Ppto. Enero	Ppto. Febrero	Ppto. Marzo	Ppto. Acumulado	Enero	Febrero	Marzo	Real Acumulado	Desviación
T. Ingresos Operacional	56 000 000	57 300 000	56 000 000	169 300 000	50 174 454	49 450 029	57 761 730	157 424 301	-11 875 699
Gastos Operacional									
Remuneraciones	17 201 973	15 313 223	18 453 223	50 968 419	16 616 802	16 861 180	19 488 507	52 946 489	-1 978 070
Leyes Sociales	633 031	633 031	633 031	1 899 093	721 144	697 319	863 907	2 282 370	-383 277
Gtos. Honorarios	100 000	100 000	0	200 000	1 827 778	88 589	77 778	1 994 445	-894 445
Gtos. Mant. y Rep.	714 000	634 000	1 634 000	2 982 000	1 420 587	1 048 382	706 372	3 175 341	-183 741
Gtos. Operacion	7 775 000	6 375 000	7 655 000	21 805 000	7 126 105	5 966 162	12 687 674	25 782 141	-3 977 141
Ropa, EPP y Capacitación	409 716	409 716	587 716	1 407 148	363 832	490 390	631 950	1 486 172	-79 024
Arriendos	3 536 574	3 626 574	3 626 574	11 189 722	3 670 630	3 858 486	3 858 663	11 388 109	-402 387
Seguros OP.	188 182	188 182	188 182	564 576	157 614	-31 887	649 735	774 462	-209 886
Comunicaciones	259 000	259 000	259 000	777 000	109 613	48 562	83 045	241 420	535 580
Gtos. Vehiculos	20 500	20 500	960 500	601 500	0	0	196 593	196 593	404 907
Gastos Viajes y Representación	130 000	130 000	130 000	390 000	94 514	185 636	220 523	500 673	-110 673
Gtos. Oficina	839 500	659 500	1 049 000	2 548 000	539 632	1 000 030	2 265 546	3 807 208	-1 259 208
Gtos. Publicitarios	0	0	500 000	500 000	0	0	0	500 000	0
Gtos. Recuperables	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	2 703 059	3 840 663	3 840 663	10 384 385	3 840 663	3 840 663	3 840 664	11 521 990	-1 137 605
Total Gastos	34 526 545	32 388 399	39 315 699	106 213 843	35 691 614	34 056 012	45 551 167	115 499 013	9 265 170
Resultado Operacional	21 490 455	24 911 601	16 684 101	63 086 157	14 282 870	15 432 017	12 210 601	41 925 288	-21 160 869
Otros Resultados No Operacionales									
Intereses Neto	-413 697	-384 743	-321 632	-1 120 062	-469 633	-357 352	-311 662	-1 138 647	-18 735
C. Monetaria	365 435	365 435	365 435	1 096 305	156 247	26 149	-148 960	36 446	-1 030 659
Otros no Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Resultado No Operacional	-58 262	-29 308	33 803	-53 757	-311 586	-331 203	-480 612	-1 102 401	-1 049 644
Resultado Antes de Impuesto	21 432 203	24 882 293	16 717 904	63 032 400	13 971 284	15 100 814	11 749 989	40 821 887	-22 210 513
Margen Total	38.27%	43.42%	29.85%	37.23%	27.84%	30.51%	30.34%	25.91%	
Desviación Presupuesto(\$)					-7 461 119	-8 781 479	-4 967 915	-22 210 513	
Desviación Presupuesto(%)					65.19%	60.69%	70.20%	64.76%	

Imagen 2.4: Intranet BAILAC SAN, presupuesto realizado para una faena en específico. (para mayor legibilidad, se agregara esta información en anexos)

ANEXO 11

Consulta de Satisfacción de Clientes										
Fecha	16-04-15			Nº de Consulta						
<p>Estimado Señor:</p> <p>Con el fin de conocer su satisfacción con el servicio prestado por nuestra empresa BAILAC, le solicitamos evaluar el servicio efectuado en los últimos 6 meses.</p> <p>Con los resultados obtenidos de su respuesta, podremos conocer los aspectos más importantes para Ud. a mejorar y así brindar un mejor servicio a vuestra empresa.</p> <p>Desde ya agradecemos su valioso aporte.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Alberto Bailac A. Gerente General BAILAC SAN LTDA</p> <p>Por favor evaluar los aspectos que se presentan a continuación considerando el servicio prestado en los últimos 6 meses con la siguiente escala</p> <p style="text-align: center;"> Muy Malo 1 2 3 4 5 6 7 Muy Bueno </p> <p>Agradeceré fundamentar su evaluación para emprender futuras acciones correctivas y preventivas</p>										
Nº	Texto de la Consulta	(Favor marcar con una "X" dentro del casillero correspondiente)								
1	Cumplimiento de los compromisos pactado en contrato	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?							x	
2	Cumplimiento en los plazos de entrega de los servicios	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?							x	
3	Cumplimiento en los plazos de entrega de los informes	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?							x	
4	Calidad de la información proporcionada	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?						x		
		Creo que podríamos trabajar en conjunto para seguir mejorando la información que se entrega a los usuarios respecto a las causa de cortes y/o pinchazos de neumáticos.								
5	Rapidez de Respuesta ante emergencias	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
									x	

		¿Por qué califica con nota 5 o menos?	
--	--	---------------------------------------	--

6	Calidad de las soluciones ante emergencia	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
									x	
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?								
7	Efectividad de respuesta ante consultas o reclamos	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
									x	
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?								
8	Cumplimiento de estándares de seguridad de nuestro personal	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
									x	
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?								
9	Calidad de la Gestión de la Administración del contrato	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
									x	
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?								
10	Dominio técnico de nuestro personal que lo atiende	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
									x	
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?								
11	Actitud de atención del personal que lo atiende	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
									x	
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?								
12	Su satisfacción con el servicio en general	Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
									x	
		¿Por qué califica con nota 5 o menos?								

Sugerencias, Opiniones, Comentarios: El servicio es muy robusto, el nivel del servicio, bordea el óptimo, sólo quisiera que trabajemos en consulta para mejorar los análisis de la información y entregar a los usuarios mayor conocimiento de sus problemáticas.

ANEXO 12

Ambiente Legal

Se definirá como ambiente legal a las certificaciones por las cuales se rige la empresa para trabajar.

“BAILAC es una empresa en búsqueda de la optimización, gestión de excelencia, satisfacción del cliente y de la adaptación a los cambios del mercado.

Para la empresa es de suma importancia que se refleje el énfasis en la gestión de calidad, seguridad, salud ocupacional, y lo trascendental que es el cuidado para el medio ambiente. Para esto es que BAILAC ha tomado el camino de la certificación a través de un sistema de gestión integrado CASSO, bajo las normas ISO 9.001:2008, ISO 14.001:2004 Y OHSAS 18.001:2007, cumpliendo así con los altos estándares impuestos para dar el “Servicio integral de mantenimiento y control de neumáticos fuera de carretera”

Las certificaciones se encuentran actualizadas de acuerdo con las modificaciones de las normas y tienen vigencia hasta Junio de 2015.”¹⁹

Ambiente Tecnológico

Los crecientes desafíos que enfrenta la minería en Chile han impulsado un aumento de la demanda por nuevas tecnologías y conocimiento²⁰.

¹⁹ Cabe destacar que la descripción de las certificaciones se encuentran en ANEXO 7.

²⁰ Korinek, J. (2013), Mineral Resource Trade in Chile: Contribution to Development and Policy Implications, OECD Trade Policy Papers, No. 145, OECD Publishing.

Lo descrito anteriormente obliga a los proveedores a cumplir con un rol fundamental cuando de competitividad se trata, ya que, son estos los que a través de innovaciones e implementación de nuevas tecnologías en sus productos y procesos, Logran alcanzar los desafíos de la gran minería. Y así es como la innovación en este sector cobra gran relevancia.

En términos generales, las tasas de innovación de las empresas proveedoras se sitúan por sobre el promedio observado en la industria nacional y por sobre el promedio de la industria minera. Cabe destacar que en el ámbito de innovación en procesos el sector de proveedores alcanza niveles similares a lo observado en la industria minera (41% y 35% respectivamente). Los niveles de innovación observados le otorgan un gran potencial al sector de proveedores. (www.innovacion.cl)

Ambiente Económico y Social

La actividad minera trae consigo un fuerte desarrollo para otras áreas económicas, brindándoles crecimiento y fortalecimiento para las empresas proveedoras de la industria, encargadas de prestar los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad.

Evaluando el sector económico y social, es tal el impacto de la minería en la economía Chilena que en 2014 este sector económico represento el 11,2% del PIB nacional, el 59,7% de las exportaciones totales de Chile, y en 2013 aportando en un 10% de los ingresos fiscales, según datos de COCHILCO.

Este gran sector industrial es el extraordinario protagonista de un crecimiento alto y sostenido en la economía Chilena en las últimas décadas, y este impacto se mantendrá en el tiempo según catastro de COCHILCO.

Existen ciertos desafíos en el ámbito social para el sector minero en Chile, tales como contar con la cantidad de trabajadores necesarios, y con la formación adecuada.

El empleo generado por el sector creció en 12,8% en 2012, alcanzando un total de 800 mil trabajadores directos e indirectos, equivalentes al 12% del empleo total del país.

Otro cambio importante de estos últimos años tanto en lo social, como en lo económico es la integración de la mujer al rubro minero. El número de trabajadoras aumento 37% pasando de 12.557 a 17.205 en 2012. Con este crecimiento, la participación de la mujer en el empleo directo de la minería alcanzó el 7,3% en 2012, el más alto registrado hasta ahora. (www.consejominero.cl)

ANEXO 13

Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

Amenaza de nuevos competidores

Según Exponor²¹, la cartera de proyectos en minería a materializarse al año 2021 alcanza los US\$112.000 millones, es decir, existe una gran inversión minera a realizarse en los próximos años.

Es por ello que la actividad minera trae consigo un fuerte desarrollo para otras áreas económicas, favoreciendo el crecimiento y el fortalecimiento de las empresas proveedoras a la industria.

Debido a esto, la amenaza de nuevos competidores es alta, pero nos encontramos con barreras de ingreso importantes y significativas, como el tamaño de la inversión, el costo, tipo de maquinaria y el personal calificado, que hoy en día en Chile es escaso.

Amenaza de productos sustitutos

Hoy en día en Chile la amenaza de productos sustitutos no es de mucha relevancia, ya que, en primer lugar no se vende un producto, sino que se vende un servicio, en general los procesos operacionales son casi idénticos, y lo que marca la diferencia en el sector, es el recurso humano. Por lo que en conclusión la amenaza de productos sustitutos es baja.

Dentro del mercado es posible utilizar monitoreo en línea que consiste en un sistema de monitoreo de presión y temperatura, que utiliza tecnología innovadora para monitorear electrónicamente y en tiempo real las presiones y temperaturas

²¹ Exponor: Exhibición Internacional de la Industria Minera, Exponor, es una exposición in situ realizada cada dos años en la región de Antofagasta, zona que representa el núcleo minero en Chile.

del neumático en movimiento, las ventajas de este sistema son el aumento de la productividad y el aumento de rendimiento en neumáticos, además de un ahorro considerable en personal utilizado para visitar a terreno. Este sistema es único y exclusivo de BAILAC, lo cual se traduce en una clara ventaja comparativa con respecto a la competencia. Por lo que la amenaza de productos sustitutos es relativamente baja. A la espera de innovación en tecnología o inversión superior a las barreras de entrada existentes para este tipo de servicio.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto y muy fuerte, esto se debe a la particularidad del sector industrial, en donde los clientes son pocos, pero de gran importancia. Es por esto que las empresas de servicios integrales a la minería deben tener un estrecho lazo comercial y estratégico con los clientes. El acercamiento y confianza creados, genera que tengan un alto poder de negociación.

Los principales clientes de BAILAC SAN LTDA. Son:

- Minera pelambre, Grupo Antofagasta mineral
- Anglo American
- Codelco corporativo

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores juegan un rol muy importante dentro de la cadena de valor de este rubro. Según el estudio de caracterización de proveedores de la minería, realizado por Innovum de fundación Chile (FCH), existen 4 categorías de proveedores: contratistas, equipos y provisiones, servicios de ingeniería y consultoría y servicios de soporte. Para los proveedores encargados de las maquinarias y los equipos, la negociación con los proveedores es alta, debido a que se considera que sus productos o servicios son críticos. En cambio para los proveedores de insumo, materias primas o capacitaciones, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que sus productos no son tan críticos.

Las principales empresas proveedoras de BAILAC son empresas encargadas de maquinarias y equipo (alta negociación):

- Kenworth Chile
- Clemsa, Hyundai
- Kaufmann, con su línea de camiones Frelainner y camiones Mercedes Benz
- Mack, con su línea de camiones
- Nissan, con su línea de camionetas

Rivalidad entre competidores existentes

Las empresas proveedores de la minería al año 2012 contemplan un total de 5.998, según la base de datos REGIC. Dado el atractivo de este sector, se

considera que se han integrado nuevas empresas proveedoras durante estos últimos años.

El sector de proveedores mineros está compuesto por micro y pequeña empresa (66%), mediana empresa (20%) y gran empresa (14%) según el estudio de caracterización de Innovum²². Es por esto que se considera que existe una gran rivalidad entre competidores existentes.

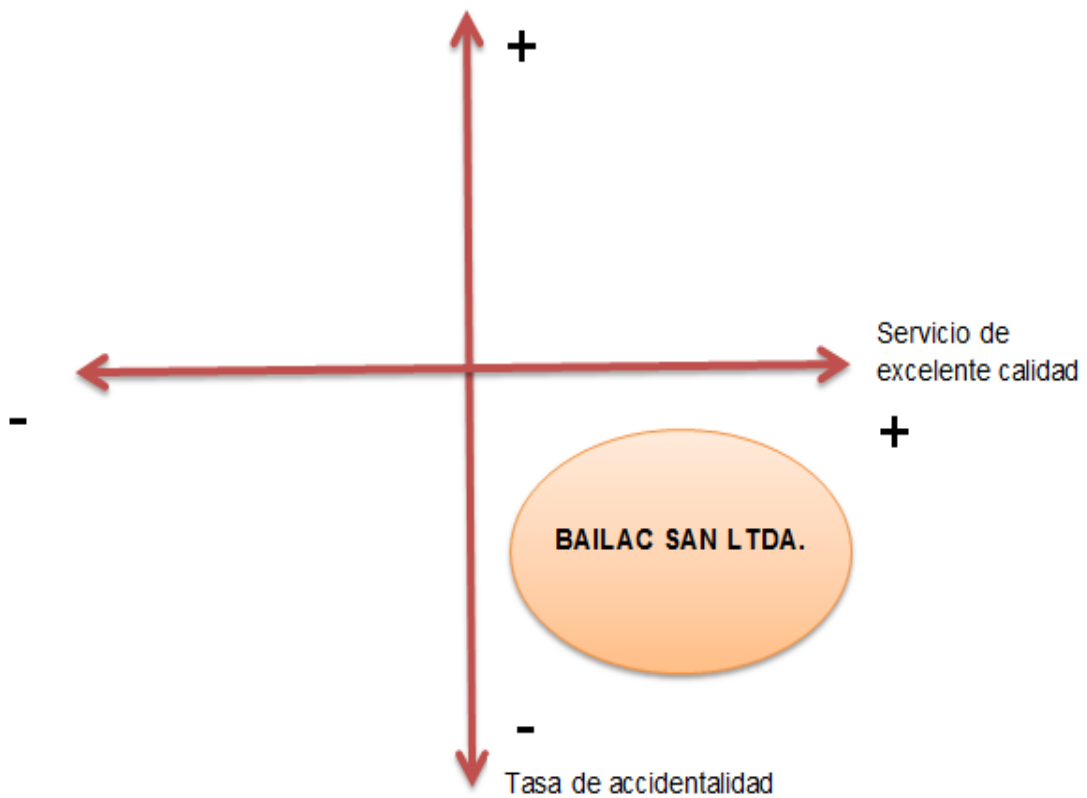
Por las características del sector minero, no cabe duda que estas cifras continuaran creciendo, y debido a la gran rivalidad, las empresas proveedoras deben enfocar sus esfuerzos a la calidad del productos y/o servicio para captar la fidelización de sus clientes, y contar con un elemento de diferenciación.

Las empresas que actualmente compiten con BAILAC en el rubro son Kal Tire Mining (capitales canadienses), OTRACO (capitales canadienses) y Divalco (capitales chilenos).

²² Innovum: Centro de Innovación en capital humano de Fundación Chile

ANEXO 14

Gráfico sobre posicionamiento BAILAC SAN basado en atributos de posicionamiento:



ANEXO 15

ANGLO AMERICAN CHILE: Anglo American, otorga distinción 2006 a BAILAC Servicio en ahorro de Neumáticos Ltda., por su destacada participación en actividades de control de riesgos y su compromiso con la visión de Anglo American Chile: cero accidentes. Santiago, Mayo 3 de 2007.

Anglo American Sur S.A, división El Soldado, otorga el reconocimiento a BAILAC por obtener el mejor índice en su grupo-categoría en quincuagésimo concurso nacional anual de seguridad 2011. 31 de Mayo de 2012.

BRIDGESTONE LATINO AMERICA: Bridgestone off the Road tire Latin America S.A,. Otorga reconocimiento a BAILAC San, en agradecimiento por la valiosa cooperación entregada en el desarrollo de reunión anual de ingeniería 2004. Noviembre 25 de 2004.

CODELCO CHILE: Codelco Chile – división El Teniente, otorga a BAILAC Servicio en Ahorro de Neumáticos, el reconocimiento por su importante aporte para el logro de 1 año sin accidentes incapacitantes, como empresa contratista de la superintendencia mantenimiento minas, periodo Nov. 2008 – nov. 2009. Rancagua, Diciembre de 2009.

Codelco Chile – división El Teniente, entrega a BAILAC reconocimiento por su importante gestión y aporte al cumplimiento de 7 años sin accidentes incapacitantes en la gerencia mina. Rancagua, 4 de julio de 2012.

MICHELIN CHILE: Michelin Chile, felicita a BAILAC por la obtención del premio a la empresa colaboradora con el mejor desempeño en calidad y seguridad año 2007 de minera Los Pelambres. Santiago, Abril de 2008.

Minera Los Pelambres, reconoce a BAILAC por la excelencia en su trabajo durante el año 2011.

Minera Los Pelambres, entrega reconocimiento “Excelencia en los Procesos” a la empresa colaboradora BAILAC por los 5 años sin accidentes con tiempo perdido. Comité ampliado sustentabilidad Junio 2012.

MINA CANDELARIA Y OJOS DEL SALADO: La Presidencia y gerencia de prevención de riesgos de Mineras Candelarias y Ojos del Salado distinguen con el “Primer Lugar Categoría B” a la empresa Bailac San Ltda., en la tercera evaluación interna de gestión en seguridad y salud ocupacional realizada a las empresas contratistas en Minera Candelaria Chile Ltda. Copiapó, Diciembre de 2009.

ANEXO 16

A continuación se segmentará según las variables de Segmentación para los mercados empresariales. (Kotler & Keller, 2012)

Variable Demográfica:

- Sector: se abarcará el Sector Minero nacional e internacional (sudamericano)
- Tamaño de la empresa: La empresa BAILAC, presta servicios tanto a yacimientos pequeños con poca producción, lo que se traduce en menos cantidad de equipos a atender, por lo que el costo del servicio ofertado es mucho menor (la minera con baja producción comprará un servicio más pequeño). Y además también atiende a mineras de gran magnitud con un alto nivel de producción, lo que significa que requerirá la compra de un servicio más grande, lo que nuevamente define la cantidad de equipos para mover determinadas toneladas a procesar.
- Ubicación: con respecto al área geográfica que será atendida por BAILAC SAN se contemplará la zona norte del país (desde la tercera región), zona centro y zona centro sur. Además también se dividirá dependiendo de la ubicación de la mina, ya sea mina subterránea la que se refiere a los yacimientos mineros que se encuentran bajo tierra, estas minas son de menor tamaño en comparación con las minas rajo abierto. Por lo tanto el costo del servicio ofertado es menor, ya que los equipos son de menor tamaño y no requieren de tanto personal especializado para atender un

equipo. Y por otro lado encontraremos las minas rajo abierto que se refiere a los yacimientos mineros que se encuentran en la superficie del terreno, o a “cielo abierto”. Estos yacimientos son de mayor envergadura, por lo tanto el costo del servicio ofrecido por BAILAC es mayor, ya que los equipos de las mina rajo abierto son de mayor dimensión, lo que hace necesitar más personal para poder atender un equipo.

Variables Operativas:

- Estatus de Usuario o no usuario: Por lo general BAILAC tiene una base de clientes con una alta fidelidad y de una larga relación de trabajo, es decir, mantiene relaciones sólidas con sus consumidores. Esto significa que BAILAC presta servicios frecuentemente a mineras usuarias, pero aun así el servicio es ofrecido a mineras no clientes, o menos frecuentes.
- Capacidades del cliente: se atenderá a los yacimientos con bajos y altos niveles de producción.

Enfoques de Compra:

- Naturaleza de las relaciones existentes: debido a la solidez de las relaciones mencionadas anteriormente, se atenderá de manera preferencial a aquellos yacimientos clientes de la empresa BAILAC, con los cuales se mantiene una estrecha relación.
- Políticas generales de compra: BAILAC SAN atenderá a través de licitaciones de contrato de servicio.

- Criterios de compra: BAILAC busca tener clientes que busquen calidad de servicio, ciertamente compatibilizando el área económica.

Factores Situacionales:

- Urgencia: el servicio de BAILAC será suministrado a empresas que necesiten el servicio sin urgencia, ya que de otra forma, debido al rubro de la empresa, sería imposible prestar el servicio.
- Tamaño de pedido: se atenderá a minas que necesiten un servicio de mayor envergadura, y de igual forma se atenderá a yacimientos que necesiten un servicio más pequeño.

Características Personales:

- Similitud comprador-vendedor: el valor en que se basa BAILAC SAN para sus servicios, es el mismo valor que buscan las empresas compradoras
Valores: seguridad y calidad de servicio.
- Lealtad: se atenderá a empresas que muestran un alto grado de lealtad con sus proveedores.

ANEXO 17

A continuación se establecerán los precios mensuales aproximados de los servicios según escenario de equipos, en un caso general.

Clase	Modelo	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3 AL 10
CAMIÓN ELÉCTRICO	830E-AC	6	14	22
PALA HIDRÁULICA	PC5500-6 FSD	0	1	2
CARGADOR FRONTAL	WA1200	1	3	3
BULL DOZER	D375A-6	3	5	5
WHEELDOZER	WD600-3	1	3	3
MOTONIVELADORA	GD825A-2	2	3	3
CAMIÓN REGADOR	HD785-7 WT	2	2	2
PALA EMT	PC600LC	2	2	2
		17	33	42
				46

ADMINISTRACIÓN	29.796.951 CLP	31.010.414 CLP	37.462.339 CLP	37.462.339 CLP
SERVICIO INTEGRAL DE NEUMÁTICOS	35.300.465 CLP	39.028.525 CLP	42.104.664 CLP	42.104.664 CLP
SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE TOLVAS Y BALDES	17.129.334 CLP	22.367.847 CLP	27.256.598 CLP	27.256.598 CLP
SERVICIO DE MANTENCIÓN DE CABINAS, A/C Y CALEFACCIÓN	7.818.402 CLP	7.867.261 CLP	7.867.261 CLP	7.867.261 CLP
SERVICIO DE LAVADO DE EQUIPOS	6.818.373 CLP	6.867.232 CLP	12.066.484 CLP	12.066.484 CLP
SERVICIO DE NEUMÁTICOS + TOLVAS + CABINAS A/C + LAVADO	96.863.525 CLP	107.141.279 CLP	126.757.348 CLP	126.757.348 CLP
SERVICIO DE CADENAS	6.617.301 CLP	12.527.565 CLP	12.527.565 CLP	12.527.565 CLP
TOTAL SERVICIOS	103.480.827 CLP	119.668.844 CLP	139.284.913 CLP	139.284.913 CLP

Tarifa servicio soldadores estructurales y adicionales. En unidades de fomento [UF] por hora.

CARGO	TARIFA UF/HORA
Soldador	1,00
supervisor	1,80

Tarifa puesta en marcha y movilización

COSTO PEM Y MOVILIZACIÓN	30.000.000 CLP
---------------------------------	-----------------------

ANEXO 18

Carta Gantt de actividades establecidas para el plan de marketing:

