

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



**PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN COMERCIAL PARA LA FERIA
PARTICULAR DE “EL BELLOTO”**

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

Profesor Guía: SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA
SRTA. CAMILA F. FUENZALIDA OYARZÚN

VIÑA DEL MAR, 2015

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos, quienes me han brindado su incondicional amor y apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria, motivándome al establecimiento y cumplimiento de nuevas metas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi profesor guía, quien destinó su tiempo con dedicación y cariño para la elaboración y asesoría de la presente tesis.

Agradezco al cuerpo académico de la Escuela de Ingeniería Comercial, quienes contribuyeron en mi formación académica y profesional, entregándome todos los conocimientos y herramientas necesarias para convertirme en una profesional integral.

Agradezco a mis compañeras y amigas, quienes me han acompañado y asesorado a lo largo de toda mi carrera universitaria.

Agradezco a mi pareja, por animarme y motivarme día a día para el óptimo desarrollo de esta tesis y el logro de todas mis metas.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	i
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Administración.....	2
1.1.1. Administración de Organizaciones.....	2
1.1.2. Análisis Organizacional.....	3
1.1.3. Adaptación al cambio.....	4
1.1.4. Cultura Organizacional.....	4
1.1.5. Planificación Estratégica.....	5
1.2. Iniciación de Actividades.....	8
1.3. Fiscalización.....	9
1.3.1. Fiscalización del Servicio de Impuestos Internos.....	9
1.3.2. Fiscalización de la Unidad de Inspección Municipal.....	10
1.4. Ferias Libres en Chile.....	12

1.4.1. Normativa general y particular.....	13
1.4.2. Formas organizativas.....	13
1.4.3. Tipos de bienes de ubicación.....	14
1.4.4. Feria Particular de “El Belloto”.....	14
1.4.5. Casos en Chile.....	16
1.5. Municipalidades.....	19
1.5.1. Ordenanzas de Ferias Libres.....	20
1.5.2. Municipalidad de Quilpué.....	21
CAPÍTULO II: ESTUDIO.....	22
2.1. Investigación de Mercado.....	22
2.1.1. Identificación del Problema a Investigar.....	22
2.1.2. Objetivo principal del Estudio.....	22
2.1.3. Objetivos específicos del Estudio.....	23
2.1.4. Metodología de la Investigación.....	23
2.2. Resultados de la Investigación.....	24
CAPÍTULO III: ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	28
3.1. Propuesta de Plan Estratégico para la Feria Particular de “El Belloto”.....	28

3.1.1. Introducción.....	28
3.1.2. Misión.....	28
3.1.3. Visión.....	29
3.1.4. Objetivos.....	30
3.1.5. Análisis de la situación actual.....	31
3.1.6. Adecuación y Ajustes.....	44
3.1.7. Etapa de Decisión.....	54
3.1.8. Estrategias Formuladas.....	58
3.1.9. Plan de Acción.....	63
3.1.10. Seguimiento y Evaluación.....	67
CONCLUSIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Componentes de la misión según el modelo de Hax y Majluf.....	29
Tabla 3.2. Componentes de la visión según el modelo de Collins – Porras.....	30
Tabla 3.3. Aplicación Matriz EFE a la Feria Particular de El Belloto.....	39
Tabla 3.4. Aplicación Matriz EFI a la Feria Particular de El Belloto.....	41
Tabla 3.5. Aplicación Matriz PC a la Feria Particular de El Belloto.....	43
Tabla 3.6. Aplicación Matriz FODA a la Feria Particular de El Belloto.....	45
Tabla 3.7. Aplicación Matriz PEEA a la Feria Particular de El Belloto.....	49
Tabla 3.8. Aplicación MPEC a la Feria Particular de El Belloto (Serie I).....	54
Tabla 3.9. Aplicación MPEC a la Feria Particular de El Belloto (Serie II).....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Proceso de Iniciación de Actividades.....	9
Figura 3.1. Aplicación Matriz BCG a la Feria Particular de El Belloto.....	51
Figura 3.2. Aplicación Matriz IE a la Feria Particular de El Belloto.....	52
Figura 3.3. Aplicación MEP a la Feria Particular de El Belloto.....	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Principales Infracciones Tributarias y Sanciones.....	74
Anexo 2. Entrevista Administrador Feria Particular de El Belloto.....	79
Anexo 3. Encuesta Locatarios.....	82
Anexo 4. Determinación del tamaño muestral.....	89
Anexo 5. Tabulación de datos Encuesta Locatarios.....	90
Anexo 6. Resultado Gráfico-Porcentual Encuesta Locatarios.....	93

RESUMEN

La presente Propuesta de Plan Estratégico constituye una herramienta para abordar y dar solución a los actuales problemas identificados en la Feria Particular de “El Belloto”.

Para recabar información se utilizó como herramienta una investigación de mercado, compuesta por una entrevista realizada al administrador, complementada con una encuesta aplicada a los locatarios.

El principal hallazgo de esta investigación fue la práctica del comercio irregular por parte de los locatarios, quienes no hacen la oportuna entrega de boletas al concretar sus ventas.

La implementación de esta propuesta contribuirá en el fortalecimiento de la feria y su futuro desarrollo, basado en metas y objetivos concretos que mejoren su funcionamiento.

ABSTRACT

The following strategical plan proposal is a tool to go over and resolve the actual problems which have been identified in the flea market of “El Belloto”.

A marketing research was done in order to gather information which was formed by an interview to the manager of the flea market. The interview is complemented with an applied survey to the landlords.

The main discovery of this investigation was the performance of irregular actions by the owners who don't extend the receipts properly when selling their products.

The implementation of this proposal will contribute to the strengthening of the flea market and its future development. All of this based on concrete goals and objectives which may improve its performance.

INTRODUCCIÓN

Las ferias libres son un canal de comercialización importante en la actualidad y las encontramos a lo largo de todo Chile, por lo que su fortalecimiento y potenciación toman gran relevancia para el desarrollo económico y cultural de nuestro país.

Actualmente, en la Feria Particular de “El Belloto”, el comercio informal sigue presente. Respecto a ello, se observan casos de locatarios que deciden postergar el proceso de iniciación de actividades, y otros, con la situación ya formalizada, en los que se sigue optando por la práctica del comercio de manera irregular.

Frente a esta situación, es que se realiza una propuesta de Plan Estratégico segmentada en tres capítulos. En el primer capítulo se encuentran las definiciones y disposiciones generales, asociadas a la administración de organizaciones y a las ferias libres en Chile. En el segundo capítulo se encuentra el desarrollo del estudio realizado, para recabar información que permita elaborar la alternativa de solución. Y en el tercer capítulo se presenta la propuesta de Plan Estratégico, para la Feria Particular de “El Belloto”.

Esta propuesta busca, a través de las estrategias elaboradas, contribuir a regularizar la situación comercial de los locatarios, y a hacer más eficiente la gestión y desempeño de las directivas que conforman esta organización.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Administración

1.1.1. Administración de Organizaciones

Hitt, Black y Porter (2006) definen *administración* como “*el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional*”. (pág. 8)

Posteriormente Koontz, Weirich y Cannice (2012) señalan que la *administración* es el “*proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz*”. (pág. 4)

Las definiciones planteadas se relacionan ya que ambas señalan que la administración tiene lugar en una organización compuesta por un grupo de individuos, quienes en conjunto trabajan hacia el logro de metas u objetivos comunes, los que le proporcionarán un beneficio a la organización, a sus miembros y a su entorno.

Para alcanzar estas metas y objetivos se requiere de un plan de acción futuro, que determine la distribución y asignación de los recursos de los que dispone la organización de modo que ésta pueda operar de manera óptima y eficiente.

1.1.2. Análisis Organizacional

Para el análisis y tratamiento de los diferentes problemas que atraviesa una organización es necesario realizar un diagnóstico de ésta.

La Real Academia Española define diagnóstico como *“Arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos.”*

Aunque este término se utiliza principalmente en el área de la medicina, actualmente también se utiliza en el área organizacional, de modo que se puede establecer una equivalencia, especialmente en el caso de que una organización se encuentre en dificultades o con miras a implementar cambios en ella.

Peter Drucker (citado en Thibaut, 1994) señala que *“El Diagnóstico es una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficaz”*, de esta definición desprendemos la importancia de realizar un diagnóstico cada vez que se desee implementar cualquier tipo de cambio en la organización con el fin de garantizar que éste sea eficaz. (Thibaut, 1994, pág. 16)

De este modo es preciso mantener una visión integral de los componentes de la organización, lo que permitirá diagnosticar de manera correcta cómo está funcionando ésta en relación a todos los recursos que posee.

1.1.3. Adaptación al Cambio

Hitt *et al.* (2006) señalan que *“el cambio de estrategia no es posible sin el cambio de los individuos en la organización”*. El cambio organizacional implica también cambios individuales, abarcando entre estos cambios las capacidades, conocimientos y maneras de relacionarse de los trabajadores. Por lo anterior el cambio en sí mismo representa un desafío. (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 41)

Es necesario, para la correcta implementación del cambio, que exista confianza entre los individuos que participan de éste. El profesor Salvatore Belardo (citado en Koontz, Heinz, & Cannice, 2012) señala que *“la confianza es el meollo de la comunicación, colaboración y disposición a cambiar”*. De modo que es de suma importancia lograr que todos los miembros de la organización confíen en el cambio que desea implementarse para que todos colaboren en la implementación de éste y así lograr los objetivos planteados. (pág. 58)

1.1.4. Cultura Organizacional

Es preciso entender también el funcionamiento informal que tiene toda organización, el que influye directamente en el desempeño que tiene cada uno de los individuos que la conforman, de no considerarse podría conducir al fracaso en el cumplimiento de los objetivos planteados. En este punto cobra relevancia la cultura organizacional de todo grupo ya que la cultura es un condicionante significativo de la conducta de los miembros de la organización.

Hitt *et al.* (2006) definen *cultura* como “conjunto aprendido de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones”. (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 115)

Schein (1992, citado en Koontz, Heinz, & Cannice, 2012) señala que la “Cultura Organizacional” “es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común”. (pág. 263)

Para identificar la cultura es primordial la observación del comportamiento de los miembros de la organización. Es preciso también considerar las creencias y valores que subyacen a los miembros de la organización, ya que por medio de su entendimiento se podrá dirigir de manera efectiva la conducta de los individuos y así cumplir los objetivos organizacionales.

1.1.5. Planificación Estratégica

Para que una organización pueda lograr su máximo desarrollo y alcanzar sus capacidades máximas requiere de la creación de estrategias que le permitan cumplir con esos objetivos.

La estrategia de una organización según Thompson Jr., Strickland III y Gamble (2008) se define como “*plan de acción de las administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones*”. (pág. 3)

Un año después, Hill y Jones (2009), definen “estrategia” como *“un conjunto de acciones estructuradas que los administrados adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”*. (pág. 9)

De las definiciones anteriores se desprende la necesidad de una rigurosa planificación por parte de los administradores, para poder guiar a la empresa en su desarrollo.

La estrategia es, en definitiva, una forma de expresar qué queremos hacer, cómo lo queremos hacer y cómo vamos a estar en el futuro. Con ella podemos fijar el rumbo hacia dónde dirigirnos y poder actuar para que así la organización crezca, atraiga más clientes, genere ventajas competitivas y se satisfagan las necesidades internas y externas, generando nuevas oportunidades.

La adecuada formulación e implementación de la estrategia permite enfrentar aquellos factores que condicionan la obtención del objetivo deseado. Frente a esto, podemos encontrar variados instrumentos que se han desarrollado para apoyar las actividades que realizan las distintas organizaciones, en lo que respecta al logro de sus objetivos, una de las que ha adquirido mayor relevancia y aceptación es la utilización de la planificación estratégica como forma de encausar el uso de los distintos recursos organizacionales, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficiente y, con ello, más

competitivo. Por lo tanto, el éxito de una estrategia se fundamenta en una adecuada elaboración de un plan estratégico, ya que en él se establecen los pasos básicos para direccionar el futuro de una organización, a través de los objetivos y sus estrategias.

Basado en el modelo expresado por Fred R. David (2003), el proceso de planeación estratégica consta de tres etapas:

- La formulación de la estrategia: Incluye desarrollar la visión y la misión, realizar un análisis externo e interno de la situación actual, establecer objetivos a largo plazo, crear y evaluar estrategias y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.
- La implementación de la estrategia: Requiere que la empresa establezca objetivos, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias
- La evaluación de la estrategia: Es la etapa final de la planeación estratégica que implica la medición y evaluación del rendimiento.

Con esta metodología se podrán definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzarlos, facilitando la gestión de la organización y generando coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la organización.

1.2. Iniciación de actividades

Este trámite debe efectuarse ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) para iniciar legalmente toda actividad productiva comercial, además marca el inicio de las obligaciones como contribuyente sujeto a impuestos, los que se aplicarán mientras no se realice el término del giro.

Es en este momento cuando, quien inicia actividades como *persona jurídica*¹, deberá solicitar su Rol Único Tributario (RUT)² junto con la Iniciación de Actividades. En cuanto a las *personas naturales*³, éstas pueden iniciar con su RUT particular.

Este es un trámite obligatorio para quienes inicien actividades económicas, comerciales o profesionales, las cuales se dividen en dos categorías, de acuerdo al tipo de renta o ingreso que obtengan y que, en general, se clasifican en:

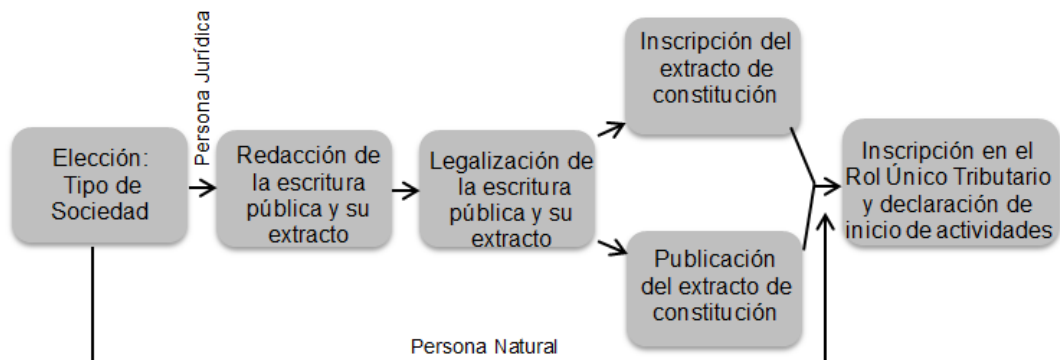
- Primera Categoría: Todas aquellas actividades que obtienen su renta del capital y/o de actividades comerciales, industriales, transportes, mineras, etc.
- Segunda Categoría: Actividades que obtienen su ingreso de las rentas del trabajo, como las Sociedades y/o Servicios Profesionales.

¹ Según el Servicio de Impuestos Internos (SII), se denomina persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, así como de ser representada judicial y extrajudicialmente.

² Según el Servicio de Registro Civil e Identificación, el Rol Único Tributario (RUT) es un número único implantado en Chile, que fue establecido como identificación tributaria.

³ Según el Servicio de Impuestos Internos (SII), se denomina persona natural a todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición.

Figura 1.1 Proceso de Iniciación de Actividades



Fuente: Adaptación *Manual para Emprendedores de Chile 2011*, Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), 2011.

1.3. Fiscalización

1.3.1. Fiscalización del Servicio de Impuestos Internos

El objetivo de la fiscalización efectuada por los inspectores del Servicio de Impuestos Internos es instar a los contribuyentes a cumplir con su obligación tributaria cautelando el correcto, íntegro y oportuno pago de impuestos.

Para no ser sancionados los contribuyentes deben tener su situación normalizada, lo que implica:

- Cumplir con el Art. 68, Inc. 1° del Código Tributario que, en general, establece que las personas que inicien negocios o labores susceptibles de producir rentas gravadas en la primera y segunda categorías, deberán presentar una declaración jurada de Inicio de Actividades.

- Que los contribuyentes estén cumpliendo con sus obligaciones tributarias según corresponda.

Chile dispone de un sistema de autodeclaración de impuestos en que el contribuyente es el responsable de determinar cuánto tiene que pagar mensualmente, en el caso del IVA, o anualmente, en el caso de la Renta. En caso de que la declaración no refleje la realidad existen una serie de infracciones con sus respectivas sanciones que pueden ser aplicadas (ver Anexo 1).

1.3.2. Fiscalización de la Unidad de Inspección Municipal

La fiscalización es realizada por parte de un inspector municipal en terreno, quien fiscaliza las actividades y registros de los contribuyentes accediendo a la documentación sustentatoria que, en definitiva, servirá para desvirtuar o confirmar la apreciación de la Administración Tributaria⁴ respecto del correcto nivel de impuestos que le corresponde pagar a cada contribuyente.

Esta fiscalización tiene por objetivo velar por el cumplimiento de las disposiciones, leyes y normativas vigentes que regulan el desarrollo de las actividades de la comuna, en este caso la Ley de Rentas Municipales; además de fiscalizar el

⁴ Es la responsable de velar por el cumplimiento voluntario de los contribuyentes y el combate a la evasión tributaria.

cumplimiento de las disposiciones normativas que regulan el desarrollo de las actividades comerciales, industriales y profesionales de la comuna respectiva

El fiscalizador registra la situación del local como normalizada siempre que cumplan con:

- Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), que lo autoriza a iniciar y ejercer cualquier emprendimiento comercial,
- Contar con el documento que acredite el título por el que se ocupa el local: contrato de arriendo, certificado de dominio, etc.
- Tener al día el pago de la patente comercial (este pago es anual y su precio varía en cada municipalidad, las municipalidades permiten el pago en dos cuotas semestrales el que debe hacerse obligatoriamente para que el negocio siga funcionando).

En caso de incumplimiento de alguna de las disposiciones anteriores el inspector procede a denunciar al juzgado de Policía Local las faltas, infracciones o contravenciones que sean sorprendidas o detectadas. Adicionalmente, la municipalidad tiene la facultad de aplicar administrativamente, mediante decreto alcaldicio, sanciones y suspensiones de permiso en caso de incumplimiento de alguna disposición.

1.4. Ferias Libres en Chile

Las ferias libres constituyen una actividad económica de carácter comercial en todo el país, se entiende como tal al conjunto de comerciantes minoristas que venden principalmente frutas, verduras, abarrotes, productos del mar, artículos de aseo, ropa, juguetes, libros, flores, entre otros; o prestan servicios, de manera periódica, regular y programada, en un espacio territorial determinado y especialmente habilitado para tal efecto.

Según la ASOF C.G⁵, a lo largo del país existen un total de 933 ferias aproximadamente por lo que éstas se transforman en una importante fuente laboral para 200.000 personas aproximadamente, entre las que se incluyen alrededor de 84.000 comerciantes. Estas ferias se han transformado en uno de los principales centros de abastecimiento de los más variados sectores, entregando un lugar de encuentro que no existe en ningún otro tipo de mercado.

Adicionalmente, las ferias generan, ventas estimadas de US\$2.600.000.000 al año, además de constituir un patrimonio cultural de nuestro país. Estas ferias, dado el monto de sus ventas, se clasifican como microempresas, ya que según la definición que hace el Servicio de Impuestos Internos (SII), una microempresa es *“toda entidad que ejerce una actividad económica de forma regular, ya sea artesanal u otra, a título individual o familiar o como sociedad, y cuyas ventas anuales son inferiores a 2.400 UF”*.

⁵ Confederación Gremial Nacional de Organizaciones de Ferias Libres (ASOF C.G).

1.4.1. Normativa general y particular

Es muy importante tener en consideración la normativa general y particular aplicable según cada caso y/o comuna. En este sentido se deben considerar la Constitución Política de la República de Chile, la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, la Ordenanza Municipal de la comuna respectiva, las normas civiles, comerciales y laborales, las normas sobre Cooperativas, entre otras.

1.4.2. Formas organizativas

Por regla general no son más de 5 o 6 los tipos organizativos de los comerciantes al interior de las ferias o respecto de un conjunto de ellas. Destacando las formas Sindicales como las más reiteradas, siguiendo las Asociaciones Gremiales y las Organizaciones Funcionales Municipales.

Para cada una de las formas de organización existe un procedimiento particular de constitución, el que está dado en las diversas normativas correspondientes. Difieren algunos requisitos, número de personas constituyentes, formalidades, organismos donde deben tramitarse dichas constituciones y que las fiscalizan, entre otros aspectos.

1.4.3. Tipos de bienes de ubicación

Existen tres tipos de bienes donde se puede ejercer el comercio de ferias libres:

- Nacionales de uso público: Se llaman bienes nacionales aquellos cuyo dominio pertenece a toda la nación. Si además su uso pertenece a todos los habitantes de la nación, como el de calles, plazas, puentes y caminos, el mar adyacente y sus playas, se llaman bienes nacionales de uso público o bienes públicos. Las Municipalidades pueden administrarlos, y según el Art. 36 de la LOC Municipalidades, podrán ser objeto de concesiones y permisos:
 - *Municipales*: Estos bienes, pertenecen al Municipio según las normas generales de derecho, pueden ser enajenados, gravados o arrendados en caso de necesidad manifiesta, igualmente pueden ser objeto de concesiones y permisos. Se da este caso en varias ferias del país.
 - *Particulares o de Privados*: Son los que pertenecen o que son de propiedad de privados, para poder usarlos se deben comprar, arrendar, o celebrar otro tipo de contratos sobre ellos, como por ejemplo un comodato. Se da este caso en algunas ferias o mercados del país.

1.4.4. Feria Particular de “El Belloto”

La feria de “El Belloto” corresponde a una feria particular, se encuentra justo a la altura de la Estación “El Belloto”, específicamente en Av. Freire 721, El Belloto, Quilpué, en la Región de Valparaíso. Su formación data del año 1969 con un total

de 240 puestos, los que han ido disminuyendo con el paso de los años con las modificaciones y fusiones que se han realizado en los mismos locales, de este modo, en la actualidad, cuentan con un total de 152 puestos.

Hasta ella asiste público perteneciente a las comunas de Quilpué y Villa Alemana.

El espectro de los objetos posibles de encontrar en esta feria varía desde prendas de vestir, abarrotes, calzado, artículos de ferretería, juguetes, artefactos electrónicos, etc.

1.4.4.1. Funcionamiento de la Feria Particular de “El Belloto”

La feria Funciona con la atención al público los días miércoles y sábados, de 8:00 a 18:00 horas, horario continuado. Corresponde a una feria particular dado que el bien o terreno sobre el que se ejerce el comercio corresponde a una propiedad de un privado y para poder utilizarlo se celebró un contrato de arriendo en el que se estipuló que se le debe cancelar un arriendo mensual al dueño por concepto de uso del terreno.

La feria funciona bajo una Administración compuesta por tres administradores, éstos están encargados de administrar y recaudar los fondos por concepto de sub-arriendo del terreno que se les cobra a los locatarios de la feria, quienes

deben cancelar un arriendo de \$12.000 mensuales aproximadamente por metro lineal.

Paralelamente, al momento de celebrar el contrato de sub-arriendo entre la administración y el locatario, se hace entrega de los estatutos de la feria.

La organización interna de la feria está determinada por la existencia de dos sindicatos presididos por don Jesús Moyano y doña Gabriela Riquelme, quienes realizan el cobro de una cuota social para poder llevar a cabo las diversas actividades que le competen.

1.4.5. Casos en Chile

1.4.5.1. Central de Abastecimiento Lo Valledor

Lo Valledor es el mercado mayorista de productos hortofrutícolas más grande de Chile y tercero a nivel latinoamericano con 290.000 m³ de terreno y más de 3.000 puntos de venta considerando los 1.100 locales establecidos. Las cifras muestran que anualmente se transan 2.400.000 toneladas de productos hortofrutícolas en sus instalaciones, con un valor de comercio de aproximadamente US\$600.000.000.

Con más 45 años de historia, hoy abastece al 90% del mercado hortofrutícola de la Región Metropolitana, diariamente 7.000 vehículos ingresan al recinto, cuenta con más de 1.500 locales comerciales y recibe a diario cerca de 30.000 visitas.

La comunidad de feriantes adquirió personalidad jurídica en 1985, y se transformaron en sociedad anónima en 1990 como resultado de la iniciativa de un grupo de feriantes que decidieron comprar hectáreas contiguas a la comunidad ante la necesidad de contar con un mayor espacio. Actualmente la “Comunidad Feria Lo Valledor S.A” está en manos de un 65,56% de Inversiones Genova S.A., empresa constituida en diciembre de 2003 y en la cual son representantes legales Víctor Cornejo Sepúlveda, Luis Díaz Loyola y Gonzalo Bravo Baltra. Otro 30,14% es propiedad de Inversiones Comunidad Feria Lo Valledor S.A, y el resto 4,3%, corresponde a los mismos directores de forma individual y a algunos de los locatarios que retiraron sus acciones luego de la suscripción de la escritura de compra de hectáreas del terreno que conforma la feria hoy en día.

En la actualidad la administración está a cargo del directorio compuesto por Luis Castro, Gonzalo Bravo, Luis Díaz y su presidente Víctor Cornejo. Los ingresos con los que cuenta la sociedad anónima están constituidos por los arriendos que paga toda la comunidad por los inmuebles que estaba adquiriendo.

1.4.5.2 Feria Libre de Concón

Esta feria comercializa ropa, juguetes y libros usados, productos nuevos, de bazar, herramientas, antigüedades, plantas, artesanías, abarrotes, entre otros.

Está establecida en la Av. Magallanes N° 525, Concón, Región de Valparaíso, espacio habilitado por la Municipalidad de Concón y funciona los días Miércoles y Sábados, desde las 08.00 hasta las 15.00 horas, regida bajo el Decreto N° 1.067 de la Municipalidad de Concón. Está constituida por 150 puestos de trabajo, distribuidos en 5 secciones, para los cuales requieren un permiso otorgado por el alcalde, el que se paga mensualmente.

La Feria Libre de Concón contaba con una serie de falencias en su administración dada la mala distribución de sus recursos y a los dispares intereses de sus stakeholders⁶ que no permitían la alineación de los objetivos de la feria en su conjunto.

Frente a esta problemática se les proporcionó un plan estratégico, como alternativa de solución, que unificaba los objetivos de la feria libre para mejorar su administración y alcanzar las expectativas de desempeño.

⁶ Término que hace alusión a los grupos de interés de una empresa, quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades y decisiones de ésta.

Con la implementación de este Plan Estratégico la Feria Libre de Concón podría desarrollarse sobre la base de sus propias expectativas y la de los stakeholders, a través de un uso adecuado de sus recursos, mejorando el proceso de toma de decisiones y control de sus acciones y así entregar un sentido de pertenencia para sus miembros generando beneficios económicos y sociales que contribuyen al desarrollo de la comuna de Concón⁷.

1.5. Municipalidades

La Municipalidad, de acuerdo a la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural.

Según la ley mencionada anteriormente le corresponderá a las municipalidades, en el ámbito de su territorio, ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento, además de corresponderle la promoción del desarrollo comunitario, la capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo.

⁷ Villalobos, P. (2013). *Feria Libre de Concón: diagnóstico y propuesta de funcionamiento y desarrollo*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial y al Grado de Licenciado en ciencias en la administración de empresas, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Valparaíso, Viña del Mar, Chile.

1.5.1. Ordenanza de Ferias Libres

Hay ferias que funcionan en bienes o lugares particulares o privados, regulando sus comerciantes u organizaciones internas los requisitos y trámites para la obtención de puestos y/o el ingreso de nuevos comerciantes.

Los Municipios cuentan con una Ordenanza de ferias libres, en las que se regulan materias como: Enumeración y definición de los diversos rubros o productos que se pueden vender en las ferias, Derechos Municipales, Permiso para el ejercicio de la actividad comercial, Requisitos para obtener un permiso y/o patente y normas sobre su tramitación, Lugares de funcionamiento y normativa sobre los puestos y carros de venta, Obligaciones, prohibiciones, sanciones y normas sobre la fiscalización en las ferias y, en general, cualquier otra materia que el respectivo municipio considere importante de regular al respecto.

Hay algunos municipios que cuentan con Ordenanzas simples y otros que tienen Ordenanzas más completas, en las que se regulan en mayor profundidad las materias referentes a la instalación y funcionamiento de las ferias, lo que incluye las reglas para solicitar y tramitar la obtención de un puesto y los derechos, obligaciones y sanciones a los feriantes que en ellas participan, entre otros asuntos.

Dependerá entonces, del lugar o comuna en que el respectivo interesado pretenda trabajar. Cada Ordenanza tratará de manera particular la solicitud que deba completarse, los requisitos y documentos con los que el interesado deba cumplir para la obtención de un puesto y los derechos y obligaciones a que deba someterse una vez que cuente con dicha autorización y ejerza su actividad comercial en la feria.

1.5.2. Municipalidad de Quilpué

La Municipalidad de Quilpué, dada la necesidad de regular el funcionamiento de las ferias libres de la comuna, le otorgará la patente a un feriante para el desarrollo de la actividad comercial en una feria determinada en un módulo, previa autorización para desarrollar actividades en ese lugar otorgada por el propietario de éste o de quien corresponda.

En su Plan de Desarrollo Comunal, la Municipalidad de Quilpué señala dentro de sus objetivos “Promover a Quilpué como una comuna emprendedora”, a través del apoyo al proceso de formalización de microempresarios y la constitución y coordinación de una mesa de trabajo público privada para el desarrollo económico de Quilpué.

CAPÍTULO II: ESTUDIO

2.1. Investigación de Mercado

Para el desarrollo de esta tesis, y la posterior elaboración de una propuesta de plan estratégico para la Feria Particular de “El Belloto”, es necesario recabar información y hacer un análisis de la situación actual de la feria, para lo cual se utilizará como herramienta una investigación de mercado.

2.1.1. Identificación y Definición del Problema a Investigar

Actualmente, en la Feria Particular de “El Belloto”, el comercio irregular por parte de los locatarios sigue existiendo. Respecto a ello, se observan casos en los que se posterga y/o no se realiza el proceso de iniciación de actividades por parte de los dueños de éstos locales, más aún hay locatarios que teniendo su situación formalizada siguen cometiendo actos irregulares.

2.1.2. Objetivo principal del Estudio

- Determinar las principales razones que motivan a los locatarios de la Feria Particular de “El Belloto” a mantener un comportamiento comercial irregular en sus procesos de venta.

2.1.3. Objetivos Específicos del Estudio

- Determinar la proporción de locatarios que han formalizado y regularizado el funcionamiento de su empresa.
- Analizar el comportamiento de compra y venta de los locatarios.
- Determinar el grado de conocimiento que tienen los comerciantes de ferias libres sobre el proceso de iniciación de actividades.
- Determinar el nivel de satisfacción de los locatarios ante la gestión de los sindicatos existentes.
- Explorar la percepción del administrador de la feria frente al comportamiento comercial de los locatarios.

2.1.4. Metodología de la Investigación

La primera parte de esta investigación consta de una entrevista (ver Anexo 2) realizada a uno de los tres administradores de la Feria Particular de “El Belloto”, escogido por la cercanía y confianza establecida con él por sobre los otros administradores, lo que facilitará la obtención de respuestas con un mayor grado de honestidad ante las preguntas aplicadas.

La segunda parte de esta investigación consta de una encuesta (ver Anexo 3) aplicada a 57 locatarios que comercializan productos en la Feria Particular de “El Belloto”, tamaño determinado por fórmula estadística (ver Anexo 4).

2.2. Resultados de la Investigación

- Del total de encuestados, el 63% corresponde a mujeres que se encargan de la atención del local, ambos días de la semana en los que funciona la Feria Particular de “El Belloto”. Lo anterior concuerda con el creciente ingreso de la mujer al mercado laboral a nivel país y al perfil general de comerciantes en ferias libres que corresponden, en su mayoría, a mujeres jefas de hogar.
- El 44% de los encuestados tienen entre 9 y 15 años de antigüedad en el puesto y un 21% tiene sobre 16 años desempeñándose en esta feria.
- Del total de encuestados, el 93% reconoce ser dueño del local que atienden, y un 72% manifiesta tener sólo un local en funcionamiento.
- El 86% de los encuestados ha realizado el proceso de iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, de los cuales el 96% lo realizó bajo la modalidad de Persona Natural, específicamente bajo la forma jurídica de Empresa Unipersonal, por lo que la mayoría de los locatarios con su empresa formalizada ante el Servicio de Impuestos Internos opera con su R.U.T personal y toma las decisiones de manera personal y unilateral. Adicionalmente responden de manera unilateral e ilimitada por las obligaciones que contrae la empresa, respondiendo incluso con el patrimonio propio y personal del dueño.

- Del total de encuestados que no han realizado el proceso de iniciación de actividades, sólo un 62% manifiesta haber tenido la intención de realizarlo, pero el 21% desconoce los pasos que implica el proceso de iniciación de actividades y el 40% conoce vagamente los pasos que implica este proceso. Por lo demás, del total de encuestados sin iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, sólo un 12% de ellos reconoce haber recibido una oferta de asesoría para realizar el proceso. Con la suma del poco conocimiento de la realización del proceso de iniciación de actividades y la escasa asesoría ofrecida para regularizar esta situación, es poco probable que los locatarios opten por formalizarse y operar dentro del marco legal.
- El 38% de los encuestados sin iniciación de actividades reconoce que no ha realizado el proceso por los costos asociados a éste, mientras que un 37% de los mismos no lo ha realizado por tratarse de un proyecto a corto plazo. De lo anterior se rescata que el porcentaje de locatarios que funciona de manera informal no desean mantener en el largo plazo esta situación.
- Del total de encuestados, un 67% manifiesta que las principales dudas que tiene con respecto al proceso de iniciación de actividad están relacionadas con las actividades posteriores que implica el proceso (obligaciones), mientras que 23% manifiesta no conocer las actividades previas que implica el mismo proceso (formularios y documentación requerida).

- Del total de encuestados con iniciación de actividades, el 100% cuenta con los talonarios para hacer entrega de la boleta de ventas, pese a ello sólo un 8% manifiesta hacer siempre la entrega del recibo, mientras que un 35% reconoce hacer entrega de la misma casi siempre, y un 57% la entrega ocasionalmente. Esto coincide con lo expresado por el administrador en la entrevista aplicada, quien señala que reconoce la existencia de locatarios que no han realizado el proceso de iniciación de actividades, indicando además que, según lo observado por los administradores, la mayoría de los locatarios realizan sus ventas de manera irregular sin la oportuna entrega de boletas de venta. Ante la pregunta de cuáles sospecha que podrían ser las razones para mantener esta situación irregular en las ventas, el administrador señala que los locatarios no se sienten presionados, principalmente porque existe muy poco control y fiscalización por parte de las instituciones responsables (Servicio de Impuestos Internos e Inspección Municipal de la Comuna de Quilpué).
- En lo que respecta a los administradores, esta situación irregular no representa un problema ni tema de interés para ellos, señalando que no les compete ni les afecta en su funcionamiento. Señalan también que, para enfrentar y solucionar estas irregularidades, existen otras entidades que son responsables y reciben un pago para realizar las fiscalizaciones pertinentes (haciendo alusión a los fiscalizadores del Servicio de Impuestos Internos y de la Inspección Municipal de la Comuna de Quilpué).

- Además, del total de encuestados que no entregan siempre boleta de venta, el 43% lo hace para reducir el pago del IVA (débito fiscal), mientras que un 49% de ellos reconoce tener “Otra razón”, la que se encuentra ligada a la anterior, dado que la principal motivación que tienen para no hacer entrega de la boleta se debe a que sus proveedores se niegan a realizar las ventas con facturas. Frente a esta situación pierden la opción de deducir el pago de IVA mediante el crédito fiscal asociado a la factura, por lo que los locatarios se niegan a cubrir el total del pago suprimiendo la entrega de boletas a la hora de vender.
- Pese a lo anterior, el 88% de los encuestados reconoce tener la intención de hacer entrega de la boleta de venta para así evitar multas y sanciones, siempre que se regularice el problema de la entrega de facturas de los proveedores.
- En cuanto a la organización interna, el 89% de los encuestados reconoce ser miembro de uno de los dos sindicatos existentes, el 11% restante ha decidido no ser miembro, principalmente por la insatisfacción ante el desempeño de estos organismos y por los beneficios poco tangibles que ofrecen.
- Pese a la alta adherencia a los sindicatos, el 39% de los encuestados reconoce estar muy insatisfecho ante el desempeño de estos, seguidos de un 35% que reconoce estar insatisfecho. Sólo un 12% de los encuestados reconoce estar satisfecho con el desempeño de estos organismos.

CAPÍTULO III: ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

3.1. Propuesta de Plan Estratégico para la Feria Particular de “El Belloto”

3.1.1. Introducción

Actualmente, en la Feria Particular de “El Belloto” el comercio irregular por parte de los locatarios se sigue dando, entendiendo como comercio irregular la no iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos y/o la no entrega de boletas de ventas. Con estos antecedentes, sumada la información obtenida del capítulo anterior, es que se presenta la propuesta de un plan estratégico para la Feria Particular de “El Belloto”.

3.1.2. Misión

Antes de formular e implantar alternativas de estrategias se requiere una declaración definida de la misión. Frente a esto es que se le propone la siguiente declaración de misión a la organización en estudio:

“Poner a disposición de las familias de la comuna de Quilpué una variada oferta de distintos productos con una atención de alta calidad y cercanía, aportando a la comodidad en la satisfacción de sus necesidades, a la vez que vinculamos directamente al cliente en el desarrollo integral del sector comercial de la comuna de Quilpué.”

Podemos analizar la misión propuesta bajo el modelo de Hax y Majluf con el fin de identificar todos los componentes que debe tener una buena declaración de misión.

Tabla 3.1. Componentes de la misión según el modelo de Hax y Majluf

Componentes de la Misión
<u>Producto:</u> Disponer una variada oferta de distintos productos.
<u>Mercado:</u> Familias y consumidores individuales
<u>Geográfico:</u> Comuna de Quilpué
<u>Liderazgo competitivo:</u> Atención de alta calidad y cercanía.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Hax y Majluf.

3.1.3. Visión

La declaración de la visión bien diseñada es esencial en la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Frente a esto es que se le propone la siguiente declaración de visión a la organización en estudio:

“Acercarnos al mercado de la comuna de Quilpué, satisfaciendo las necesidades de sus habitantes a través de una atención cercana y personalizada, aportando además a la sostenibilidad comercial del sector, logrando ser reconocidos y caracterizados a nivel comunal por la cercanía y experiencia en la atención de nuestros clientes y por la convergencia del mundo urbano y la identidad cultural de la comuna.”

En base a los componentes que debiese tener una visión y para tener una mejor visualización de ellos, es que la siguiente tabla explica en detalle los componentes de la visión propuesta, basados en el Modelo de Collins-Porras.

Tabla 3.2. Componentes de la visión según el modelo de Collins-Porras

Componentes de la Visión
<u>Valores:</u> Orientación al cliente, compromiso con la comunidad, comunicación, respeto, transparencia y seguridad.
<u>Propósitos:</u> Satisfacer las necesidades de los habitantes de la comuna de Quilpué, a través de una atención cercana y personalizada.
<u>Futuro Imaginado:</u> Aportar a la sostenibilidad comercial del sector.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Collins-Porras.

3.1.4. Objetivos

Los objetivos que se esperan alcanzar, mediante esta Propuesta de Plan Estratégico para Feria Particular de “El Belloto”, son:

- Contribuir a regularizar la situación de informalidad de los locatarios que aún no formalizan su actividad comercial.
- Contribuir a hacer más eficiente la gestión y desempeño de los sindicatos como entes representantes de los locatarios, encargados de velar por su bienestar.
- Permitir tomar medidas que solucionen el problema de la no entrega de facturas por parte de los proveedores.
- Contribuir a regularizar la entrega de boletas para actuar dentro del marco legal.

3.1.5. Análisis de la situación actual

3.1.5.1. Análisis PESTEL

- Situación Política: Actualmente está en proceso de modificación la Reforma Tributaria, la que como proyecto gubernamental podría indicar algún cambio en la situación política del país.

Por su parte, el comercio en las ferias libres necesita de autoridades regionales y municipales muy comprometidas y conocedoras del potencial de este sector, muy profesionalizadas para enfrentar los desafíos del desarrollo y la gestión del comercio, y muy bien dotadas de los recursos financieros y humanos necesarios para apoyar su desarrollo y asegurar su sustentabilidad.

Adicionalmente, el gobierno mantiene el apoyo hacia los comerciantes a través de diversos programas de fondos concursables en donde se les otorgan distintos tipos de apoyo a las ferias libres, en financiamiento y capacitaciones, los que cada vez van aumentando.

- Situación Económica: Chile cuenta actualmente con ciclos económicos estables, se encuentra en un proceso de desaceleración económica y está catalogado como una de las economías emergentes mejor evaluadas de Latinoamérica por su rápido crecimiento.

En el mercado laboral la tasa de desempleo sigue baja, lo anterior refleja la resiliencia de este mercado al ciclo económico, destacando que el empleo y la fuerza de trabajo crecieron 1,5% y 2% respectivamente, del año 2013 al 2014.

Además, Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza, la proporción de la población considerada extremadamente pobre se redujo del 3,1% en 2012 al 2,5% en 2013, según el informe de la CEPAL.

En 2014, el crecimiento del PIB se ralentizó quedando en un 2%, pero se espera una recuperación lenta para el 2015, con el PIB ubicándose entre el 2,0 y 2,5% dado el impulso fiscal en curso. Además, la inflación ha estado marcada por un alza superior a lo previsto en los últimos meses, llegando en julio del 2015 al 4,6% anual.

A este contexto económico se suma la incertidumbre que genera la nueva Reforma Tributaria y sus modificaciones, respecto de qué se va a aprobar, lo que indudablemente ha tenido un impacto en la postergación de proyectos de inversión, afectando el sector comercial.

- Situación Sociocultural: Chile ha entrado en el proceso de la transición demográfica, proceso propio de los países en vías de desarrollo, en consecuencia el número de adultos mayores aumenta, viven más años, y la población joven disminuye.

Según la Asociación de Investigadores de Mercado, en el caso del consumo las transformaciones son grandes, los bienes que por mucho tiempo se consideraron diferenciadores de grupos sociales, hoy son básicos y de uso transversal. El acceso a la educación por parte de los distintos estratos es hoy, más que nunca, un factor de identificación y pertenencia social.

Demográficamente la feria, por su ubicación y tradición, considera flujos de público estables, abarca una población de más 167.000 habitantes sólo considerando la comuna de Quilpué. Sin embargo, las actitudes consumistas podrían afectar nuestros flujos en la medida que el público consumidor prefiera los centros comerciales y supermercados por la alta frecuencia de publicidad y ofertas que estos ofrecen. Pese a estas actitudes, existe una tradición de consumo en ferias, lo que garantiza una estabilidad mínima de concurrencia.

- Situación Tecnológica: Existe en la actualidad una creciente dependencia de las tecnologías de la información para realizar diversos tipos de actividades y trámites. Paralelamente existe una creciente demanda por sistema de pago electrónico (tarjeta crédito/débito), por lo que la tecnología en nuestra sociedad va tomando un rol cada vez más protagónico.

La informática puede considerarse como uno de los sectores emergentes en las últimas décadas, las tecnologías de la información han revolucionado el panorama de los negocios en el mundo modificando muchas industrias, jugando

en la actualidad un papel fundamental en el mundo de los negocios y en la forma de acercarse a los clientes. Las ventajas de las nuevas tecnologías en cuanto a incremento de la competitividad, reducción de errores y creación de nuevas funcionalidades son incuestionables en cualquier sector, incluyendo el comercial.

En Chile, en la actualidad existen desafíos de tipo tecnológico en el sector comercial, los que van en aumento exigiendo la incorporación de tecnologías para su desarrollo.

En lo que respecta a las ferias y su funcionamiento, éstas no cuentan con la existencia de sistemas informáticos que cooperen en los procesos administrativos y contables, ni que faciliten las formas de pago de sus clientes; siguen operando bajos los sistemas antiguos y carecen de conocimientos técnico relativos a la implementación de estas tecnologías y modalidades.

- Situación Ecológica-Ambiental: Durante los últimos años ha crecido la preocupación a nivel mundial por el cuidado del medio ambiente en donde nos encontramos, es así como han surgido movimientos a nivel mundial que velan para que las empresas y los estados implementen normas para la conservación medio ambiental.

Actualmente las empresas adoptan políticas de cuidado ambiental como el reciclaje, el correcto uso de los desechos, el uso de energías alternativas, etc.

En lo que respecta a las ferias libres, el Ministerio del Medio Ambiente, el Consejo Nacional de Producción Limpia y la ASOF, firmaron un Acuerdo de Producción Limpia, que busca generar un modelo piloto de feria sustentable que contempla reutilización de residuos orgánicos. Este modelo piloto constituye una iniciativa pionera, que busca difundirse y replicarse a lo largo de todo el país para así reducir los residuos orgánicos que representan el mayor impacto negativo de la actividad al medioambiente, la comunidad y la economía. El acuerdo busca promover buenas prácticas a través del trabajo con la comunidad, representantes de ferias y servicios públicos, mediante la generación de un modelo de negocios para el manejo y valorización de los residuos sólidos orgánicos.

- Situación Legal: En el caso de las ferias libres, éstas deben contar con las certificaciones pertinentes para el funcionamiento y comercialización de alimentos, artesanías y otros por parte de los organismos gubernamentales.

Es necesario contar con el Municipio como aval para poder usar un espacio público (destinado al lucro) financiado por privados, pero hay que tener en consideración también los intereses de otros organismos como las juntas de vecinos y los grupos ecologistas.

Además, es muy importante tener en consideración la normativa general y particular aplicable según cada caso y/o comuna. En este sentido se deben

considerar la Constitución Política de la República de Chile, la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, la Ordenanza Municipal de la comuna respectiva, las normas civiles, comerciales y laborales, la Ley sobre Impuesto a la Renta y el Código Tributario, entre otras.

Finalmente debe tomarse en cuenta el Proyecto de Ley de ferias libres, que consiste en una norma legal con un rango superior al de las ordenanzas municipales, que rige para todo el territorio nacional y en ella se establecen diferentes materias referentes al establecimiento, funcionamiento y administración de las Ferias Libres del país. Cabe destacar que la ley es voluntaria, es decir, las ferias que deseen regirse por ella, lo podrán hacer si la mayoría de los miembros de la feria así lo manifiestan.

3.1.5.2. Análisis de las Fuerzas de Porter

Según Porter (2003), *“la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas”*. (pág. 98).

El modelo propuesto por Porter permite encontrar oportunidades en el mercado, colaborando con el concepto de estrategia en la búsqueda de la ventaja competitiva, por esto es que, para tener una visión más amplia acerca del entorno competitivo externo de la Feria Particular de “El Belloto”, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

- Rivalidad entre los competidores: La competencia en el rubro de las ferias libres, en general, es alta ya que existe un gran número de competidores que se dedica a la misma actividad, abarcando el mismo nicho de mercado.

Encontramos también la amenaza de los supermercados, multitiendas y centros comerciales que tienen como ventaja contar con atención diaria con horario extendido hasta la noche, tener personal de asistencia a los clientes y no verse afectado por las inclemencias climáticas dado el tipo de infraestructura que poseen.

Adicionalmente, se observa que existe una alta rivalidad porque no existe diferenciación de productos, por lo cual los clientes, en general, no son fieles a un locatario, cambiando de vendedor según la variable precio.

- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores, en su mayoría, se ubican en la Región Metropolitana y, en general, el poder de negociación de ellos es bajo puesto que existe una gran variedad de proveedores con escasa diferenciación en precios y calidad de sus productos. Frente a esta situación es que los proveedores les brindan ciertos beneficios o descuentos en los productos a los locatarios con el fin de establecer una relación de cercanía, confianza y fidelidad con ellos al momento de realizar las ventas, disminuyendo su poder de negociación en la venta de sus productos.

- Desarrollo potencial de productos sustitutos: Esta amenaza es alta puesto que existe una gran cantidad de productos sustitutos en el mercado, además la facilidad o costo de cambio es bajo. Esta amenaza es una de las causantes de los bajos precios de venta y, por ende, disminución de márgenes de utilidad.
- Poder de negociación de los compradores: El poder de los compradores, y su probable crecimiento, es alto puesto que existe una concentración de clientes en el mercado y los productos de este sector son cada vez menos diferenciados.

Además los clientes, dada la relación de cercanía y confianza, realizan exigencias en cuanto a las características del producto y el precio de éste, frente a los cual los locatarios procuran ajustarse a sus exigencias a través de una rápida negociación, para así mantener la relación cercana en el largo plazo y, a su vez, cubrir los costos de los productos.

- Entrada potencial de nuevos competidores: El proceso a realizar para poder contar con un local en una feria libre, y así ingresar a este rubro o mercado, no presenta mayor dificultad. No existen barreras significativas de entrada para el desarrollo de nuevos competidores más allá de las propias legislaciones generales que puedan regular cualquier actividad comercial; además el servicio no requiere de una mayor automatización.

Pese a esto, en el rubro de las ferias libres, existe un bajo ingreso de competidores nuevos que busquen permanecer en esta actividad en el largo plazo, generalmente los locatarios llevan toda una vida dedicándose a esta actividad, integrando en ocasiones al grupo familiar en el desarrollo de sus actividades. Con lo mencionado anteriormente, se considera esta amenaza como media alta.

3.1.5.3. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Para su elaboración se realizó una lista de los factores externos más relevantes, tanto oportunidades como amenazas, que afectan a la feria y a su sector. Posteriormente se le asignó a cada factor una ponderación que indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Finalmente, se le asignó una clasificación a cada factor externo clave que indica con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la feria a dicho factor.

Tabla 3.3. Aplicación Matriz EFE a la Feria Particular de “El Belloto”

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Oferta variada de distintos productos en los alrededores.	0,09	3	0,27
2. Cercanía con la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	0,08	3	0,24
3. Funcionamiento de la feria en los mismos días y horarios que la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	0,07	3	0,21
4. Existencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales en apoyo a las Ferias Libres.	0,11	4	0,44
5. Posibilidad de obtener financiamiento público y privado.	0,12	4	0,48

Amenazas			
1. Frecuente robo y pérdida de productos.	0,06	2	0,12
2. Pérdida de costumbre y tradición por comprar en los lugares tradicionales.	0,13	1	0,13
3. Alta competitividad de la calidad y costo de los productos.	0,04	2	0,08
4. Cercanía de importantes centros comerciales de la comuna.	0,08	1	0,08
5. Bajas barreras de entrada.	0,04	2	0,08
6. Proyecto de extensión del troncal urbano.	0,18	1	0,18
Total	1		2,31

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

Como se aprecia en la tabla 3.3, la Feria Particular de “El Belloto” obtiene un puntaje de 2,31 en la matriz EFE, lo que indica que está relativamente por debajo del puntaje promedio de 2,5. Al estar bajo la media se concluye que la Feria Particular de “El Belloto” se encuentra externamente poco sólida, pudiendo aprovechar aún mejor las oportunidades que se le presentan y hacer frente de manera más eficiente a las amenazas externas. Por lo anterior, es necesario ir reduciendo las amenazas para lograr una mejor posición en el mercado.

3.1.5.4. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Para su elaboración se realizó una lista de los factores internos más relevantes, tanto fortalezas como debilidades, que afectan a la feria y a su sector. Posteriormente se le asignó a cada factor una ponderación que indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la feria. Finalmente, se le asignó una clasificación a cada factor externo clave que indica con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la feria a dicho factor.

Tabla 3.4. Aplicación Matriz EFI a la Feria Particular de “El Belloto”

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. La mayoría de los locatarios son dueños de los puestos.	0,12	4	0,48
2. La mayoría de los locatarios ya han iniciado actividades ante el SII.	0,07	4	0,28
3. Interés de los locatarios por mejorar sus condiciones.	0,12	4	0,48
4. Conocimiento y experiencia en el rubro.	0,03	3	0,09
5. Generación de lazos de confianza entre los locatarios.	0,04	3	0,12
6. Relación cercana y atención personalizada hacia el cliente.	0,03	3	0,09
7. Ubicación geográfica relativamente cerca de los hogares.	0,02	3	0,06
Debilidades			
1. Falta de conocimientos formales y capacitación en administración de los administradores.	0,05	2	0,1
2. Realización de compras a los proveedores sin emisión de facturas.	0,13	1	0,13
3. Falta de organización y gestión por parte de los sindicatos existentes.	0,08	1	0,08
4. Falta de un plan de trabajo y planificación.	0,04	2	0,08
5. Falta de renovación de dirigentes.	0,05	2	0,1
6. Medio de pago sólo efectivo sin posibilidad de comprar al crédito/débito.	0,04	2	0,08
7. Atención solo miércoles y sábados de cada semana.	0,03	2	0,06
8. Productos poco diferenciados.	0,04	2	0,08
9. Inexistencia de sistemas informáticos que cooperen en los procesos administrativos, contables y tributarios.	0,11	1	0,11
Total	1		2,42

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

Como se aprecia en la tabla 3.4, la Feria Particular de “El Belloto” obtiene un puntaje de 2,42 en la matriz EFI, lo que indica que está relativamente por debajo del puntaje promedio de 2,5. Al estar bajo la media se concluye que la Feria Particular de “El Belloto” se encuentra internamente poco sólida, pudiendo aprovechar de mejor manera las fortalezas que posee y hacer frente de manera más eficiente a las debilidades que posee. Por lo anterior, es necesario ir reduciendo las debilidades para lograr una mejor posición en el mercado.

3.1.5.5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para su elaboración se identificaron los dos principales competidores de la Feria Particular de “El Belloto”: La Feria de Valencia, ubicada en la comuna de Quilpué, y la Feria de Huanhualí, ubicada en la comuna de Villa Alemana.

Posteriormente, se identificaron los factores claves de éxito de la industria, a los cuales se le asignó una ponderación que indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

Finalmente, se le asigna una clasificación a la empresa en estudio y a sus principales competidores, con el fin de obtener un puntaje que permita identificar al principal competidor de la feria, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la Feria Particular de “El Belloto”.

Tabla 3.5. Aplicación Matriz PC a la Feria Particular de “El Belloto”

Factores importantes para el éxito	Ponderación	Feria “El Belloto”		Feria Valencia		Feria Huanhualí	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1. Variedad de productos.	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2
2. Eficiente gestión de las directivas.	0,35	1	0,35	3	1,05	2	0,7
3. Accesibilidad locomoción colectiva.	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
4. Transparencia en la administración.	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
5. Buenas relaciones entre locatarios.	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
6. Seguridad y vigilancia.	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Total	1		2,65		2,75		1,8

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

Como se aprecia en la tabla 3.5, el competidor más amenazante corresponde a la Feria de Valencia, ubicada también en la comuna de Quilpué con un puntaje de 2,75. Por otro lado, su competidor más débil corresponde a la Feria de Huanhualí ubicada en la comuna de Villa Alemana, con un puntaje de 1,8.

Esta herramienta analítica permite identificar al competidor más importante de la Feria Particular de “El Belloto”. En este caso la Feria de Valencia obtuvo la mayor puntuación en el principal factor clave de éxito, principalmente porque tiene una eficiente gestión por parte de las directivas.

La Feria Particular de “El Belloto” obtiene un puntaje de 2,65 en la matriz, lo que refleja que está muy cercana en puntaje a su mejor competidor y se aparta bastante en puntaje al competidor que la sigue.

3.1.6. Adecuación y ajustes

La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia. Estas herramientas se basan en información que proviene de la etapa anterior (ver punto 3.1.5.3; 3.1.5.4 y 3.1.5.5) para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas.

El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz, por lo anterior es que en esta etapa se aplicarán las matrices de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), la matriz de Boston Consulting Group (BCG), la matriz Interna y Externa (IE) y la matriz de la Estrategia Principal (MEP).

3.1.6.1. Matriz FODA

Es una herramienta de ajuste importante, que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: de fortalezas y oportunidades (FO), de debilidades y oportunidades (DO), de fortalezas y amenazas (FA) y de debilidades y amenazas (DA).

Tabla 3.6. Aplicación Matriz FODA a la Feria Particular de “El Belloto”

		Oportunidades				
		Oferta variada de distintos productos en los alrededores.	Cercanía con la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	Funcionamiento de la feria en los mismos días y horarios que la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	Existencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales en apoyo a las Ferias Libres.	Posibilidad de obtener financiamiento público y privado.
		O1	O2	O3	O4	O5
Fortaleza		Estrategia Ofensiva				
La mayoría de los locatarios son dueños de los puestos.	F1	<p>F2,F3-O4,O5: Postular a los diversos fondos concursables que proporcionan los organismos públicos y privados, para así obtener capital para financiar la adquisición de productos e implementar mejoras en los locales (infraestructura, bodegas, estanterías y otros).</p> <p>F6,F7-O1,O2,O3: Incorporar nuevos productos que no estén actualmente disponibles en la feria, a precios inferiores que los ofrecidos por los centros comerciales, para así satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes, fortaleciendo la lealtad, atención personalizada y cercana existente.</p> <p>F1,F4,F5-O4: Complementar el conocimiento en el rubro, la trayectoria y la confianza existente entre los locatarios con la adquisición de nuevos conocimientos mediante la participación en capacitaciones periódicas en grupos, bajo un objetivo previamente definido con foco en los clientes y mejora en los procesos.</p>				
La mayoría de los locatarios ya han iniciado actividades ante el SII.	F2					
Interés de los locatarios por mejorar sus condiciones.	F3					
Conocimiento y experiencia en el rubro.	F4					
Generación de lazos de confianza entre los locatarios.	F5					
Relación cercana y atención personalizada hacia el cliente.	F6					
Ubicación geográfica relativamente cerca de los hogares.	F7					

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

Oportunidades				
Oferta variada de distintos productos en los alrededores.	Cercanía con la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	Funcionamiento de la feria en los mismos días y horarios que la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	Existencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales en apoyo a las Ferias Libres.	Posibilidad de obtener financiamiento público y privado.
O1	O2	O3	O4	O5
Debilidades		Estrategia Adaptativa		
Falta de conocimientos formales y capacitación en administración de los administradores.	D1	<p>D1-O4,O5: Aprovechar los diversos instrumentos que provee el Estado a través de sus distintos servicios o instituciones, participando de las diversas capacitaciones y perfeccionamientos que realiza en materia de administración y gestión.</p> <p>D4-O4: Realizar una planificación simple en donde exista un orden en los tiempos y recursos, ordenando los registros (libro de compra y venta), teniendo claridad en cuanto se compra y vende semanalmente y mensualmente.</p> <p>D8-O1,O3: Ofertar productos a bajos precios, que justifiquen la escasa diferenciación, para lo cual se genera una cadena de abastecimiento permanente en asociación con otros locatarios con el fin de generar economías de escala que permitan la disminución en los costos de transporte, utilizando un transporte adecuado y horarios definidos, que aseguren el adecuado y oportuno abastecimiento de productos a los locatarios, con rutas críticas de abastecimiento desde el distribuidor al cliente (locatario).</p>		
Realización de compras a los proveedores sin emisión de facturas.	D2			
Falta de organización y gestión por parte de los sindicatos existentes.	D3			
Falta de un plan de trabajo y planificación.	D4			
Falta de renovación de dirigentes.	D5			
Medio de pago sólo efectivo sin posibilidad de comprar al crédito/débito.	D6			
Atención solo miércoles y sábados de cada semana.	D7			
Productos poco diferenciados.	D8			
Inexistencia de sistemas informáticos que cooperen en los procesos administrativos, contables y tributarios.	D9			

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

		Amenazas					
		Frecuente robo y pérdida de productos.	Pérdida de costumbre y tradición por comprar en los lugares tradicionales.	Alta competitividad de la calidad y costo de los productos.	Cercanía de importantes centros comerciales de la comuna.	Bajas barreras de entrada.	Proyecto de extensión del troncal urbano.
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
Fortaleza		Estrategia Reactiva					
La mayoría de los locatarios son dueños de los puestos.	F1	F1,F4,F5,F7-A6: Realizar una campaña agresiva para dar a conocer al público consumidor la situación de expropiación de parte del terreno utilizado por la feria municipal aledaña a la Feria Particular de “El Belloto”, señalando las desventajas para los clientes al alejar la feria a la que concurren semanalmente para abastecerse, logrando así su adherencia al rechazo del proyecto y lograr eventuales modificaciones y acuerdos entre las autoridades y los locatarios. F6,F7-A2,A3,A4,A5: Lograr una atención cada vez más personalizada a los clientes, satisfaciendo sus necesidades mediante el establecimiento de lazos de confianza, con el fin de fidelizarlo y lograr su preferencia y retorno cada vez que concurra a los alrededores a abastecerse de frutas y verduras.					
La mayoría de los locatarios ya han iniciado actividades ante el SII.	F2						
Interés de los locatarios por mejorar sus condiciones.	F3						
Conocimiento y experiencia en el rubro.	F4						
Generación de lazos de confianza entre los locatarios.	F5						
Relación cercana y atención personalizada hacia el cliente.	F6						
Ubicación geográfica relativamente cerca de los hogares.	F7						

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

Amenazas					
Frecuente robo y pérdida de productos.	Pérdida de costumbre y tradición por comprar en los lugares tradicionales.	Alta competitividad de la calidad y costo de los productos.	Cercanía de importantes centros comerciales de la comuna.	Bajas barreras de entrada.	Proyecto de extensión del troncal urbano.
A1	A2	A3	A4	A5	A6
Debilidades		Estrategia Defensiva			
Falta de conocimientos formales y capacitación en administración de los administradores.	D1	<p>D9-A4,A5: Realizar capacitaciones en manejo computacional y manejo de las tecnologías de la información en general, con el fin de implementarlo en los procesos administrativos, contables y tributarios.</p> <p>D6-A1,A2,A4: Incorporar el sistema Transbank (Redcompra) como modalidad de pago, con este sistema no hará falta que los clientes tengan efectivo: simplemente bastará que deslicen su tarjeta y digiten su clave. Con esto logramos reducir los robos de dinero, incentivamos el consumo de las nuevas generaciones que cada vez manejan menos efectivo y competimos a la par con los centros comerciales cercanos.</p> <p>D1,D3,D5-A5: Sustener reuniones con las directivas existentes y explicar muy bien los fines perseguidos (objetivos, beneficios y responsabilidades) para así ganar la confianza y adherencia de los feriantes. Adicionalmente, con las mismas directivas, se realizarán jornadas de coaching, donde de manera lúdica se les enseñará que el líder no se impone, sino que surge naturalmente del grupo y su liderazgo es validado a través del cargo que ocupa y la aceptación de los locatarios.</p> <p>D2-A3,A5: Hacer las denuncias respectivas al SII ante la negación de los proveedores de vender mediante la emisión de facturas. Y, adicionalmente, establecer alianzas con distribuidores de reconocido prestigio y trayectoria en el rubro, conocedores de sus productos y responsables en la oportuna entrega, calidad, entrega de facturas y eventuales devoluciones por algunas deficiencias en los productos entregados.</p>			
Realización de compras a los proveedores sin emisión de facturas.	D2				
Falta de organización y gestión por parte de los sindicatos existentes.	D3				
Falta de un plan de trabajo y planificación.	D4				
Falta de renovación de dirigentes.	D5				
Medio de pago sólo efectivo sin posibilidad de comprar al crédito/débito.	D6				
Atención solo miércoles y sábados de cada semana.	D7				
Productos poco diferenciados.	D8				
Inexistencia de sistemas informáticos que cooperen en los procesos administrativos, contables y tributarios.	D9				

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

3.1.6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Esta matriz corresponde a otra herramienta de ajuste importante, su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva será la más adecuada para la Feria Particular de “El Belloto”.

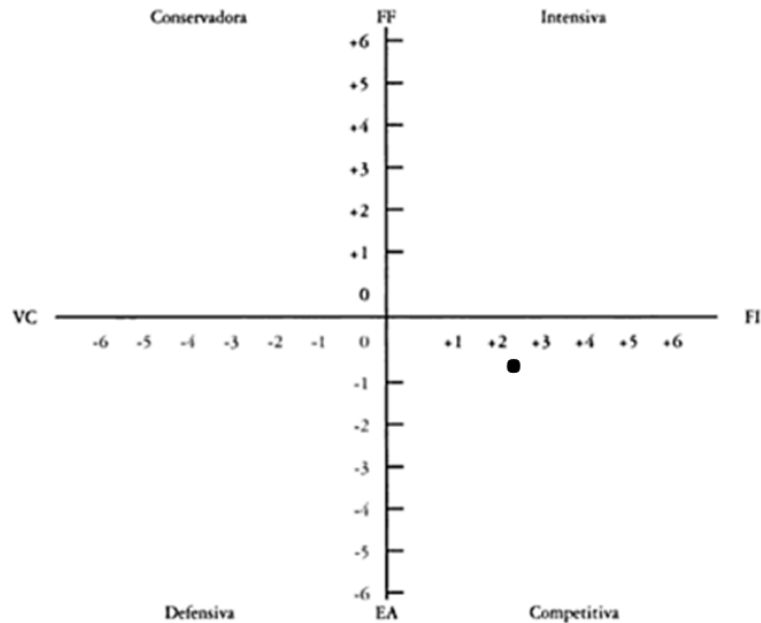
Tabla 3.7. Aplicación Matriz PEEA a la Feria Particular de “El Belloto”

Fortaleza financiera	Clasificación
Acceso a fuentes de financiamiento.	5
Mecanismo interno de ahorro que genera mayor liquidez.	3
Alto nivel de apalancamiento.	1
Promedio	3,00
Fortaleza Industrial	
Alto potencial de crecimiento.	3
Proyecto de Ley de Ferias Libres.	5
Facilidad de ingreso al mercado.	2
Existe mayor preocupación de las autoridades comunales por el funcionamiento de las ferias libres.	5
Promedio	3,75
Estabilidad Ambiental	
Alta elasticidad precio de la demanda.	-4
Programas gubernamentales de apoyo a los comerciantes de ferias libres.	-2
Aumento de la tasa de inflación.	-4
Bajas barreras de entrada al mercado.	-5
Promedio	-3,75
Ventaja Competitiva	
Se ofrece una gran variedad de productos.	-1
Se cuenta con guardias de seguridad y vigilantes nocturnos.	-2
Relación cercana y personalizada al consumidor.	-1
Precios bajos.	-2
Promedio	-1,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

- Eje X: Promedio FI + Promedio VC= 3,75 + (1,5) = 2,25.
- Eje Y: Promedio FF + Promedio EA= 3,00 + (3,75) = -0,75.

Por lo tanto el punto es: (2,25; -0,75)



Según esta matriz y las coordenadas obtenidas, la organización está compitiendo bastante bien en una industria inestable de crecimiento lento.

Las estrategias que se recomiendan para esta ubicación son estrategias del cuadrante “Competitiva”, esto implica la utilización de estrategias de integración y alianzas estratégicas.

3.1.6.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz representa, en forma gráfica, la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial de la feria.

Figura 3.1. Aplicación Matriz BCG a la Feria Particular de “El Belloto”



Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

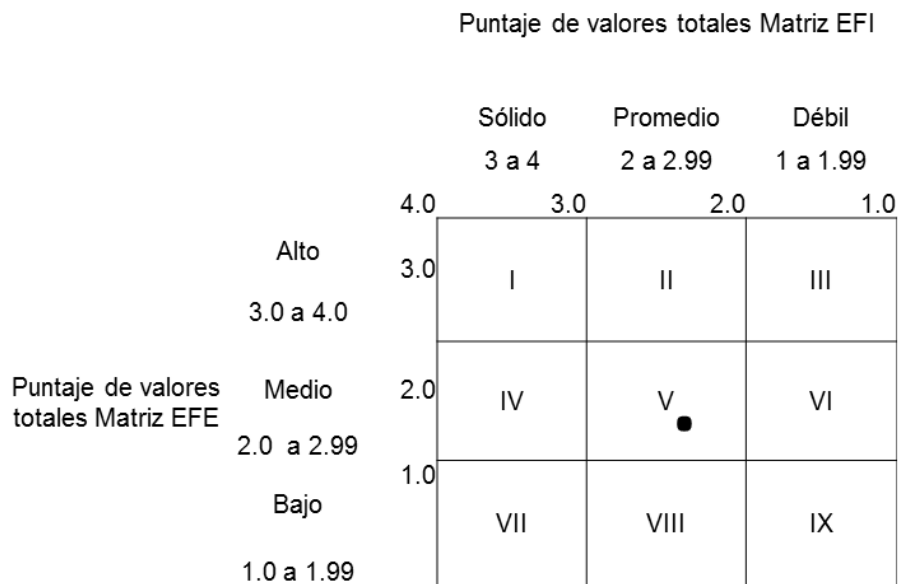
Como se aprecia en la Figura 3.1, la participación de feria es media alta pero la tasa de crecimiento de las ventas de ésta se ha estancado con el tiempo, por lo que el cuadrante en el que se ubica es el de "vacas generados de efectivo".

Esta clasificación es indispensable para la supervivencia de la feria, ya que requieren poca inversión y generan ingresos, además de mantener el posicionamiento de la feria en el mercado. Aunque el volumen de ventas no es muy elevado, se trata de un coste de inversión bajo. Se necesita invertir poco en la mejora de los productos porque ya se ha hecho su sitio en el mercado.

3.1.6.4. Matriz Interna- Externa (IE)

La matriz IE es una herramienta que registra a la feria en un diagrama esquemático. Se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x, y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y.

Figura 3.2. Aplicación Matriz IE a la Feria Particular de “El Belloto”



Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

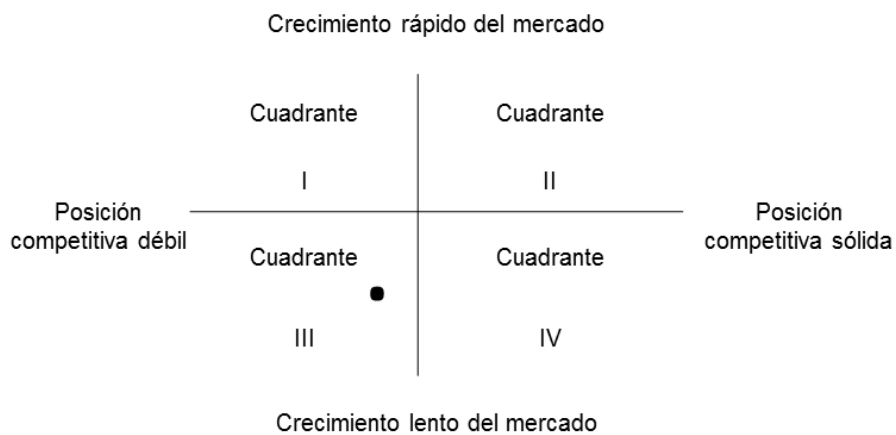
El puntaje de valores totales de la matriz EFE fue de 2,31 y de la matriz EFI fue de 2,24, por lo que la Feria Particular de “El Belloto” se ubica en el cuadrante V.

Las alternativas de estrategia para el cuadrante V son estrategias de proteger y mantener, esto significa la utilización de estrategias como desarrollo de productos de manera selectiva para mejorarlos.

3.1.6.5. Matriz de la Estrategia Principal (MEP)

La MEP es una herramienta para formular alternativas de estrategias, se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Figura 3.3. Aplicación MEP a la Feria Particular de “El Belloto”



Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

La posición competitiva de la Feria Particular de “El Belloto” es relativamente débil, mientras que el crecimiento del mercado se ha estancado en el tiempo, catalogado como un lento crecimiento de mercado. Por lo anterior es que, como se puede apreciar en la figura 3.3, la feria se ubica en el cuadrante III.

Para el cuadrante III, las alternativas de estrategias son estrategias de reducción de costos y gastos, la diversificación concéntrica, que consiste en la adición de productos nuevos pero relacionados, y la diversificación horizontal, que consiste en la adición de productos nuevos pero no relacionados para los clientes actuales.

3.1.7. Etapa de Decisión

Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles que deben ser evaluadas para su implementación en la Feria Particular de “El Belloto”.

3.1.7.1. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Esta matriz corresponde a una técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles.

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles alternativas de estrategias son las mejores, utilizando el aporte de datos de los análisis de la etapa estudio y los resultados de los análisis de la etapa de ajustes, para elegir con objetividad entre las distintas alternativas de estrategias.

Tabla 3.8. Aplicación MPEC a la Feria Particular de “El Belloto” (Serie I)

Estrategias Alternativas	Valor	Alianza Estratégica con Transbank		Alianza Estratégica para financiamiento externo.		Alianza Estratégica con Distribuidores formales.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
1. Oferta variada de distintos productos en los alrededores.	0,09	4	0,36	1	0,09	3	0,27
2. Cercanía con la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16

3. Funcionamiento de la feria en los mismos días y horarios que la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	0,07	-	-	-	-	-	-
4. Existencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales en apoyo a las Ferias Libres.	0,11	1	0,11	4	0,44	3	0,33
5. Posibilidad de obtener financiamiento público y privado.	0,12	1	0,12	4	0,48	3	0,36
Amenazas							
1. Frecuente robo y pérdida de productos.	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
2. Pérdida de costumbre y tradición por comprar en los lugares tradicionales.	0,13	4	0,52	1	0,13	1	0,13
3. Alta competitividad de la calidad y costo de los productos.	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12
4. Cercanía de importantes centros comerciales de la comuna.	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32
5. Bajas barreras de entrada.	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
6. Proyecto de extensión del troncal urbano.	0,18	-	-	-	-	-	-
Total	1						
Fortalezas							
1. La mayoría de los locatarios son dueños de los puestos.	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
2. La mayoría de los locatarios ya han iniciado actividades ante el SII.	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14
3 Interés de los locatarios por mejorar sus condiciones.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
4. Conocimiento y experiencia en el rubro.	0,03	1	0,03	2	0,06	3	0,09

5. Generación de lazos de confianza entre los locatarios.	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12
6. Relación cercana y atención personalizada hacia el cliente.	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06
7. Ubicación geográfica relativamente cerca de los hogares.	0,02	-	-	-	-	-	-
Debilidades							
1. Falta de conocimientos formales y capacitación en administración de los administradores.	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
2. Realización de compras a los proveedores sin emisión de facturas.	0,13	3	0,39	1	0,13	4	0,52
3. Falta de organización y gestión por parte de los sindicatos existentes.	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24
4. Falta de un plan de trabajo y planificación.	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12
5. Falta de renovación de dirigentes.	0,05	-	-	-	-	-	-
6. Medio de pago sólo efectivo sin posibilidad de comprar al crédito/débito.	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04
7. Atención solo miércoles y sábados de cada semana.	0,03	-	-	-	-	-	-
8. Productos poco diferenciados.	0,04	-	-	-	-	-	-
9. Inexistencia de sistemas informáticos que cooperen en los procesos administrativos, contables y tributarios.	0,11	2	0,22	2	0,22	1	0,11
Total	1		4,31		3,47		4,29

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

Tabla 3.9. Aplicación MPEC a la Feria Particular de “El Belloto” (Serie II)

Estrategias Alternativas	Valor	Capacitaciones en materia contable y tributaria.		Capacitaciones en manejo computacional y en las tecnologías de la información.	
		PA	PTA	PA	PTA
Factores claves					
Oportunidades					
1. Oferta variada de distintos productos en los alrededores.	0,09	-	-	-	-
2. Cercanía con la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	0,08	-	-	-	-
3. Funcionamiento de la feria en los mismos días y horarios que la feria hortofrutícola más importante de la comuna.	0,07	-	-	-	-
4. Existencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales en apoyo a las Ferias Libres.	0,11	4	0,44	4	0,44
5. Posibilidad de obtener financiamiento público y privado.	0,12	3	0,36	3	0,36
Amenazas					
1. Frecuente robo y pérdida de productos.	0,06	2	0,12	1	0,06
2. Pérdida de costumbre y tradición por comprar en los lugares tradicionales.	0,13	1	0,13	2	0,26
3. Alta competitividad de la calidad y costo de los productos.	0,04	2	0,08	1	0,04
4. Cercanía de importantes centros comerciales de la comuna.	0,08	3	0,24	4	0,32
5. Bajas barreras de entrada.	0,04	4	0,16	4	0,16
6. Proyecto de extensión del troncal urbano.	0,18	-	-	-	-
Total	1				
Fortalezas					
1. La mayoría de los locatarios son dueños de los puestos.	0,12	4	0,48	4	0,48
2. La mayoría de los locatarios ya han iniciado actividades ante el SII.	0,07	4	0,28	2	0,14
3. Interés de los locatarios por mejorar sus condiciones.	0,12	4	0,48	4	0,48
4. Conocimiento y experiencia en el rubro.	0,03	-	-	-	-
5. Generación de lazos de confianza entre los locatarios.	0,04	2	0,08	2	0,08

6. Relación cercana y atención personalizada hacia el cliente.	0,03	-	-	-	-
7. Ubicación geográfica relativamente cerca de los hogares.	0,02	-	-	-	-
Debilidades					
1. Falta de conocimientos formales y capacitación en administración de los administradores.	0,05	4	0,2	3	0,15
2. Realización de compras a los proveedores sin emisión de facturas.	0,13	4	0,52	1	0,13
3. Falta de organización y gestión por parte de los sindicatos existentes.	0,08	3	0,24	3	0,24
4. Falta de un plan de trabajo y planificación.	0,04	2	0,08	1	0,04
5. Falta de renovación de dirigentes.	0,05	-	-	-	-
6. Medio de pago sólo efectivo sin posibilidad de comprar al crédito/débito.	0,04	2	0,08	2	0,08
7. Atención solo miércoles y sábados de cada semana.	0,03	-	-	-	-
8. Productos poco diferenciados.	0,04	-	-	-	-
9. Inexistencia de sistemas informáticos que cooperen en los procesos administrativos, contables y tributarios.	0,11	3	0,33	4	0,44
Total	1		4,3		3,9

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de elaboración de Fred R. David, 2003.

3.1.8. Estrategias Formuladas

Se obtuvo como resultado, para el caso de la Feria Particular de “El Belloto”, que la estrategia de realización de una alianza estratégica con Transbank, junto con la estrategia de realización de capacitaciones en materia tributaria y contable son las estrategias más atractivas en cada serie. Pese a lo anterior, las estrategias de capacitaciones en manejo computacional, el establecimiento de alianzas estratégicas con distribuidores formales y con organismos que proporcionen financiamiento externo, siguen siendo importantes para la organización.

Sin embargo, según el modelo, presentan prioridad las dos estrategias con mayor puntaje en cada serie a la hora de destinar recursos, dada la conveniencia reflejada en la aplicación de la matriz.

Las estrategias, en detalle, recomendadas para la Feria Particular de “El Belloto” son entonces las siguientes:

- Alianza Estratégica con Transbank:

Ampliar las herramientas de pago, estableciendo una alianza estratégica con Transbank, incorporando los POS Integrados (puntos de venta) de manera de adaptarse a las demandas y nuevas necesidades de los clientes, quienes actualmente optan por portar la menor cantidad posible de dinero en efectivo, optando por la tarjeta de crédito y/o débito como modalidad de pago, incluyendo de esta forma a las nuevas generaciones de clientes, a clientes extranjeros y clientes que hacen compras por montos elevados.

- Alianza Estratégica para financiamiento externo:

Establecer alianzas estratégicas con organismos públicos y/o privados, con el fin de obtener financiamiento para implementar mejoras en infraestructura, para la adquisición de nuevos productos y obtener recursos para implementar cualquier otra estrategia y/o realizar nuevas inversiones que sean necesarias para el oportuno desarrollo de la feria.

Actualmente, existen organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que otorgan financiamiento y destinan fondos a los pequeños empresarios. Gran parte de los feriantes no tienen conocimiento de esto, incluso cumpliendo con los requisitos de postulación.

Entre estos fondos encontramos subsidios completos (sin devolución por parte de los beneficiarios), subsidios cofinanciados (los beneficiarios deben aportar una porcentaje del total del subsidio otorgado) y financiamiento bajo la modalidad de créditos (el beneficiario debe devolver el total del financiamiento según plazos y montos acordados con el organismo que lo entrega).

- Alianza Estratégica con distribuidores formales:

Establecer una alianza estratégica con distribuidores de reconocido prestigio y trayectoria en el rubro, que asegure el adecuado y oportuno abastecimiento de productos, conocedores de éstos y responsables ante eventuales devoluciones por algunas deficiencias en los artículos. Estos distribuidores deben actuar dentro del marco legal, emitiendo las facturas correspondientes a la hora de realizar sus ventas a los locatarios.

- Capacitaciones en materia contable y tributaria:

Hacer uso de la serie de instrumentos de fomento que el Estado ha provisto a través de sus distintos servicios e instituciones, para brindarle apoyo a los

contribuyentes que requieren de cierta asesoría para su desarrollo y crecimiento, participando de capacitaciones básicas que entregan los conocimientos y herramientas para llevar los registros financieros para el conocimiento y directa aplicación de los registros, y para determinar la cantidad de producción semanal y/o mensual de forma de tener claridad en el gasto mensual de producción y de ventas.

Con éstas medidas podrán conocer con exactitud sus ingresos y egresos, además de incentivar a los locatarios a aprender y llevar un registro de sus principales operaciones, lo que facilita el posterior cumplimiento de sus obligaciones tributarias y los cálculos respectivos, sin irregularidades y sin cometer faltas involuntarias por desconocimiento de los procesos.

- Capacitaciones en manejo computacional y en las tecnologías de la información:

Participar del Taller de Computación, con entrada liberada y de manera gratuita, impartido por la Municipalidad de Quilpué, el que está orientado a promover el uso de texto word, planillas de cálculos en excel, presentación en power point, navegación en Internet y correo electrónico. Además, el taller busca actualizar los conocimientos en tecnologías de la información y redes sociales. Adicionalmente la participación completa de los talleres, con duración de 8 días, le proporciona una certificación a cada uno de los participantes.

Con la adquisición de estos conocimientos, los locatarios aumentan sus competencias para llevar de manera más ordenada sus registros operacionales, contables y administrativos.

- Desarrollo de reuniones periódicas entre las directivas y los locatarios:

Realización de reuniones periódicas, para la elección de nuevas directivas de los sindicatos y generación de lazos de confianza entre éstas y los locatarios, dado el descontento e insatisfacción actual de los miembros de esta organización ante el desempeño histórico de estos organismos.

La feria está compuesta, en su mayoría, por emprendedores sin formación técnica en sus emprendimientos, mujeres jefas de hogar y gente con baja preparación y niveles de escolaridad, es decir, gente sencilla que tiende a desconfiar de los cambios y de la ayuda desinteresada. Por esta razón, una importante acción a desarrollar para ganar la confianza de los feriantes, es sostener reuniones con sus directivas y explicar muy bien los fines perseguidos (objetivos, beneficios y responsabilidades de los miembros).

3.1.9. Plan de acción

Para la Feria Particular de “El Belloto” es importante que este plan estratégico esté enfatizado en los aspectos de desarrollo organizacional, crear líderes, motivar a los locatarios y hacerlos parte de los procesos estratégicos; con el fin de reforzar una cultura organizacional que se adapte a los cambios del entorno y que posea un sentido de identidad y pertenencia a la organización.

Para la implantación de la estrategia se plantean los siguientes objetivos:

- Regularizar la situación de aquellos locatarios que aún se encuentran realizando el comercio de manera informal.
- Aumentar el grado de satisfacción de los locatarios ante la gestión de los dos sindicatos existentes.
- Regularizar las compras de los locatarios mediante la oportuna emisión de facturas por parte de los proveedores.
- Realizar reuniones o asambleas periódicas con participación de los administradores, los sindicatos y los locatarios.
- Generar instancias para la capacitación de los feriantes y sus directivas.
- Mejorar la posición relativa en el mercado de la feria.

3.1.9.1. Métodos y Procedimientos

Para el cumplimiento de cada objetivo planteado se deben realizar una serie de actividades, las que se detallan a continuación:

- Regularizar la situación de aquellos locatarios que aún se encuentran realizando el comercio de manera informal:
 - Asesorar a los locatarios en la elección de la forma jurídica y posterior iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.
 - Informar y capacitar a los locatarios sobre sus obligaciones tributarias y su oportuno cumplimiento.
 - Realizar un catastro de los locatarios con atrasos en el pago de las patentes comerciales.
 - Realizar actividades benéficas con el fin de recaudar fondos para regularizar la situación de los locatarios morosos en el pago de sus patentes comerciales.

- Aumentar el grado de satisfacción de los locatarios ante las gestión de los dos sindicatos existentes:
 - Realizar una votación directa, universal y secreta, por parte de los locatarios, para elegir a los nuevos dirigentes de los sindicatos existentes.
 - Efectuar una evaluación anual del desempeño de los sindicatos.

- Establecer las responsabilidades y obligaciones de los sindicatos y sus miembros.
- Establecer una cuota fija mensual para los miembros de los sindicatos.
- Regularizar las compras de los locatarios mediante la oportuna emisión de facturas por parte de los proveedores:
 - Denunciar, ante el Servicio de Impuestos Internos, a los proveedores que se niegan a entregar facturas al momento de realizar sus ventas.
 - Identificar a aquellos proveedores que si realizan sus ventas de manera regular, entregando la oportuna factura al momento de realizar las ventas.
 - Agruparse con más locatarios, para aumentar los volúmenes de compras a aquellos proveedores que si hacen entrega de facturas.
- Realizar reuniones o asambleas periódicas con participación de los administradores, los sindicatos y los locatarios:
 - Establecer de común acuerdo la frecuencia de las reuniones.
 - Establecer un día fijo de la semana o del mes, de común acuerdo para facilitar la asistencia de los locatarios y las directivas.
 - Publicar el porcentaje de asistencia en el diario mural de la feria.
 - Aplicar multas por inasistencia a las asambleas en caso de no excusarse con anticipación.

- Generar instancias para la capacitación de los feriantes y sus directivas:
 - Establecer contactos con los distintos grupos gubernamentales y no gubernamentales que proporcionan distintos tipos de capacitaciones.
 - Calendarizar, en las reuniones, las fechas de charlas informativas de los distintos organismos que pueden resultar de interés y utilidad para los locatarios.
 - Establecer grupos de tres personas que estarán encargados de asistir a las distintas charlas informativas en las fechas establecidas en las reuniones.
 - Calendarizar en las reuniones las fechas, cupos y requisitos de las distintas capacitaciones ofrecidas por los distintos organismos.

- Mejorar la posición relativa en el mercado de la feria:
 - Realizar jornadas de coaching con los directivos en donde, de manera lúdica, se les enseñará a ejercer el liderazgo.
 - Fortalecer la atención cercana y personalizada a los clientes.
 - Incorporar la venta de nuevos productos según los gustos y preferencias de los clientes.
 - Mejorar la infraestructura y gestión de la feria mediante el aprovechamiento de los fondos disponibles que proporciona el Estado mediante el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).

3.1.10. Seguimiento y Evaluación

La evaluación de las estrategias adoptadas por la Feria Particular de “El Belloto” se realizará con la aplicación de nuevas matrices EFE y EFI y la comparación de los nuevos resultados con los anteriores, siendo exhibidos éstos por los administradores en una reunión anual agendada previamente e informada a los locatarios.

Adicionalmente, se hará un seguimiento al grado de avance en el proceso de formalización y regularización, ante el Servicio de Impuestos Internos y ante la Municipalidad, a aquellos locatarios que mantenían una situación irregular.

Las asambleas anuales también serán una instancia en la que, además de evaluar las estrategias adoptadas, se pueden establecer nuevos objetivos y estrategias para alcanzarlos, ya sean en el corto o en el largo plazo.

CONCLUSIONES

La Feria Particular de “El Belloto” representa hoy en día un mercado importante para la comuna de Quilpué, ya que permite adquirir una gran gama de productos en un mismo lugar. Además, entrega puestos de trabajo a más de 150 familias de la comuna y sus alrededores, permitiéndole generar beneficios económicos y sociales a través del desarrollo de esta actividad comercial.

La aplicación del modelo de Dirección Estratégica, de Fred R. David, a la feria y la utilización de la Investigación de mercado como herramienta de investigación, permitieron identificar en mayor detalle la apreciación y opinión de los miembros de la Feria Particular de “El Belloto” y los principales problemas que la aquejan.

El principal problema identificado y abordado responde a las irregularidades en el proceso de comercialización de los locatarios, específicamente en sus procesos de compra y venta de productos. Por lo anterior, el objetivo de la investigación de mercado era determinar las principales razones que motivan a los locatarios de la Feria Particular de “El Belloto” a mantener un comportamiento comercial irregular en sus procesos de venta, para así poder elaborar y entregar una alternativa de solución para esta organización.

Para lograr esto se llevó a cabo una investigación, a través de 57 encuestas a los locatarios y una entrevista al administrador de la Feria Particular de “El Belloto”,

orientadas a recabar información sobre el funcionamiento de esta, la opinión de sus miembros y la realidad de éstos. El principal hallazgo de esta investigación fue el identificar la práctica del comercio irregular, sin la entrega de boletas al momento de realizar las ventas, motivados principalmente por la situación irregular de sus proveedores, quienes se resisten a entregar facturas, perdiendo con esto la posibilidad de alivianar el pago por concepto de IVA, al no contar con el crédito fiscal asociado a las facturas. Paralelamente destaca el poco conocimiento que tiene un significativo porcentaje de los locatarios en materia contable y tributaria, pese a que la gran mayoría de ellos ya ha realizado el proceso de iniciación de actividades y, en consecuencia, deben cumplir con sus obligaciones como contribuyentes.

Una vez recabada toda la información, se realizó un análisis interno y externo de la feria. En general, se observó que la feria se encuentra poco sólida tanto externa como internamente, pudiendo aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades que posee, y pudiendo hacer frente de manera más eficiente a las debilidades y amenazas que enfrenta. En cuanto a la competitividad, está muy cercana en puntaje a su mejor competidor, la Feria de Valencia, y se aparta bastante al competidor que la sigue, la Feria de Huanhuallí.

Adicionalmente, se observa que la Feria Particular de “El Belloto” no opera en base a estrategias ni cuenta con metas u objetivos que direccionen las acciones de la organización, principalmente se ocupan de mantener una relación cercana y

de confianza con los clientes, entregándoles un servicio integral y satisfaciendo sus necesidades, por lo que se identifica una carencia de estructuración en el funcionamiento de la organización y sus procesos de venta individuales.

Por último, la aplicación del modelo de Dirección Estratégica y las matrices que la conforman permitieron proponer una serie de estrategias que apuntan a contribuir a la solución de los problemas observados, atendiendo tanto a las variables internas y externas de la feria. Esta alternativa de solución permite, además, unificar los objetivos de la feria para mejorar su administración y alcanzar dichos objetivos.

Es importante destacar que, para la resolución de los principales problemas que aquejan a la Feria Particular de “El Belloto” y la implementación de las estrategias elaboradas, no se requiere principalmente de recursos financieros, sino de tiempo, organización, participación y compromiso por parte de todos sus miembros. Cumpliendo con esto se podrá generar una identidad y sentido de pertenencia de los miembros de la feria, contribuyendo finalmente en el desarrollo de la organización y consiguiente desarrollo de la comuna de Quilpué.

Con la implementación de esta Propuesta de Plan Estratégico la Feria Particular de “El Belloto” podrá desarrollarse en el futuro en base a sus propias metas y objetivos ya establecidos, mejorando su funcionamiento, administración, proceso de toma de decisiones y controlando sus acciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración* (9ª ed.). México: Pearson.
- Koontz, H., Heinz, W., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Thibaut, J. P. (1994). *Manual de diagnóstico en la empresa*. España: Paraninfo.
- Servicio de Impuestos Internos. (n.d). *Servicio de Impuestos Internos*. Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/microempresas.htm>
- Thompson, Jr., A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (15ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Los apetecidos millones de Lo Valledor: Algo huele mal. [Versión electrónica]. (2011, Octubre 11). Capital. Recuperado el 18 de Junio de 2015 de <<http://www.capital.cl/poder/2011/10/20/111006-los-apetecidos-millones-de-lo-valledor-algo-huele-mal>>

Nuestra Tierra. (Octubre de 2012). Nuestra Tierra. *Reunión Internacional de Mercados Mayoristas en Chile*. [Versión electrónica]. Recuperado el 18 de Junio de 2015 de <<http://www.fucoa.cl/nt/papeldigital/285/index.html#1>>

Secretaría Comunal de Planificación (2010). *Plan de desarrollo Comunal de Quilpué 2010-2013, Actualización: Imagen objetivo comunal, funciones, lineamientos estratégicos y plan de acción*. [Versión electrónica]. Recuperado el 27 de Mayo de 2015 de <http://www.quilpue.cl/uploads/pagina_20120210234552_plan_de_accion_pladeco_2010_2013.pdf>

Semanario Tiempo. (12 de Julio de 2013). Semanario Tiempo. *Gonzalo Bravo, Director y Administrador General de Lo Valledor: «Los agricultores deben acercarse a conocer cómo funcionan los mercados... para comparar los productos e innovar»*. [Versión electrónica]. Recuperado el 18 de Junio de 2015 de <<http://www.semanariotiempo.cl/2013/07/12/gonzalo-bravo-director-y-administrador-general-de-lo-valledor-los-agricultores-deben-acercarse-a-conocer-como-funcionan-los-mercados-para-comparar-los-productos-e-innovar/>>

Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC. (2011). *Manual para emprendedores de Chile* [Versión electrónica]. Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de <http://sgc.sercotec.cl/ksemilla/Manual_para_emprendedores_de_Chile_2011.pdf>

SII (n.d). La Experiencia Chilena en el combate de la evasión. Extraído el 28 de Mayo, 2015 de <http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/curso1_1.htm>

SII (n.d). Declaraciones IVA. Extraído el 15 de Junio, 2015 de <<http://www.sii.cl/pagina/iva/pregfrecuentes.htm>>

ASOF C.G (n.d). *Cifras ferias*. Extraído el 12 de Mayo, 2015 de <<http://www.asof.cl/cifras-ferias/>>

Villalobos, P. (2013). *Feria Libre de Concón: diagnóstico y propuesta de funcionamiento y desarrollo*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial y al Grado de Licenciado en ciencias en la administración de empresas, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Valparaíso, Viña del Mar, Chile.

ANEXOS

Anexo 1. Principales Infracciones Tributarias y Sanciones

Infracción	Sanción	Proced. de aplicación
<p>97. N° 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No presentación de declaraciones obligatorias de impuestos anuales cuando no ha existido movimiento. • No presentación de informes, declaraciones, informes de retenedores por cambio de sujeto, inicio de actividades, modificaciones o inclusiones a las sociedades, retención de sueldos y honorarios, entre otros. 	De 1 UTM hasta 1 UTA.	Giro inmediato de la multa.
<p>97. N° 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retardo u omisión en la presentación de informes que constituyan la base inmediata para la determinación o liquidación del impuesto. • No presentación de declaraciones mensuales de IVA, cuando no se determina impuesto a pagar (sin movimiento o débitos cubiertos con crédito fiscal). • No presentación de declaraciones anuales de impuesto a la Renta, cuando no resulta impuesto a pagar, por estar cubierto con créditos, o bien resulta un saldo a su favor. 	<p>10% del monto los 5 primeros meses. Aumenta un 2% mensual desde el sexto mes con tope 30%.</p> <p>1 UTM hasta 1 UTA</p>	<p>Giro junto con el cobro del impuesto.</p> <p>Giro inmediato.</p> <p>Giro, previa citación y liquidación.</p>
<p>97. N° 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Declaración incompleta o errónea de impuestos que induzca a un menor pago de impuestos. • Omisión de balances o documentos anexos o la presentación de éstos incompletos (cuando se haya requerido o bien no se haya detallado los antecedentes del balance y del FUT en la declaración de impuesto a la renta. 	5% a 20% de los impuestos determinados	Acta de denuncia al Tribunal Tributario.
<p>97. N° 4:</p> <p>Las siguientes irregularidades que puedan inducir a una liquidación de impuestos menor a la que corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reiteración en la contabilización como gastos de la empresa gastos personales del dueño, socios, accionistas o empleados. • Reiteración en la contabilización como gastos de la empresa y utilización como crédito fiscal del IVA, el impuesto IVA pagado por gastos personales del dueño, socios y accionistas o empleados. • Omisión maliciosa de registrar en los libros de contabilidad mercaderías adquiridas, vendidas o permutadas. • Adulteración de balances o inventarios. 	50% al 300% del impuesto eludido. Presidio menor en sus grados medio a máximo.	Acta de denuncia al Tribunal Tributario.

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

<ul style="list-style-type: none"> • Reiteración de la utilización como gastos boletas, facturas y otros documentos ya utilizados • Reiteración del registro en los libros de contabilidad de las ventas por un menor valor que lo registrado en los documentos emitidos. • Reiteración en la declaración de ventas por un valor menor al registrado en el libro de ventas. • Reiteración en la contabilización de costos y/o gastos por un mayor valor que lo registrado en los documentos de compra. • Reiteración en la contabilización de facturas falsas o no fidedignas. • Presentación de declaraciones maliciosamente incompletas o falsas. 		
<p>Los contribuyentes del IVA u otros impuestos de retención o recargo, que realicen maliciosamente maniobras destinadas a aumentar el monto de los créditos o imputaciones que tengan derecho, en relación a las sumas que deban pagar, por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar facturas por un IVA mayor que el corresponde. • Declarar un crédito fiscal IVA mayor que el registrado en el libro de compras. • Registrar crédito fiscal IVA por operaciones no relacionadas con el giro. • Registrar crédito fiscal IVA no respaldado con documento legal respectivo. 	<p>100% al 300% de lo defraudado. Presidio menor en su grado máximo a presidio mayor en su grado mínimo.</p>	<p>Acta de denuncia al Tribunal Tributario.</p>
<p>Los contribuyentes que simulando una operación tributaria o cualquier otra maniobra fraudulenta obtenga devoluciones de impuesto que no le correspondan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar devolución de impuesto IVA por exportaciones no realizadas o bien amparada en documentación falsa o no fidedigna. • Solicitar devolución de impuesto IVA Art. 27 Bis con documentación no fidedigna o falsa. • Solicitar devolución de impuesto anual a la renta amparada en documentos falsos o no fidedignos. 	<p>100% al 400% de lo defraudado. Presidio menor en su grado máximo a presidio mayor en su grado medio.</p>	<p>Acta de denuncia al Tribunal Tributario.</p>
<p>97. N° 5:</p> <p>La omisión maliciosa de declaraciones exigidas para determinar o liquidar un impuesto.</p>	<p>50% al 300% del impuesto eludido. Presidio menor en sus grados medio a máximo.</p>	<p>Acta de denuncia al Tribunal Tributario.</p>
<p>97. N° 6:</p> <p>La no exhibición de libros de contabilidad u otros libros o documentos exigidos por la Dirección Regional o el acto de entorpecer en cualquier forma la fiscalización ejercida en conformidad a la ley.</p>	<p>1 UTM a 1 UTA</p>	<p>Plan Simplificado de aplicación de sanciones</p>
<p>97. N° 7:</p>		

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

<p>No llevar contabilidad o los libros auxiliares exigidos por la Dirección Regional de acuerdo a las disposiciones legales o de mantenerlos atrasados, o de llevarlos en forma distinta a la ordenada o autorizada por la ley, y siempre que no se de cumplimiento a las obligaciones respectivas dentro del plazo que señale el SII.</p>	<p>1 UTM a 1 UTA</p>	<p>Plan Simplificado de aplicación de sanciones.</p>
<p>97. N° 8: Comercio ejercido, a sabiendas, sobre mercaderías, valores o especies de cualquier naturaleza sin que hayan cumplido las exigencias legales relativas a la declaración y pago de impuestos que gravan su producción y comercio.</p>	<p>50% al 300% de los impuestos eludidos. Presidio o relegación menores en su grado medio.</p>	<p>Acta de denuncia.</p>
<p>97. N° 9: El ejercicio efectivamente clandestino del comercio o la industria.</p>	<p>30% de 1 UTA a 5 UTA. Presidio o relegación menores en su grado medio.</p>	<p>Acta de denuncia.</p>
<p>97. N° 10: El no otorgamiento de guías de despacho, de facturas, notas de débito, notas de crédito o boletas en los casos y en la forma exigidos por las leyes; el uso de boletas no autorizadas o de facturas, notas de débito, notas de crédito o guías de despacho sin el timbre correspondiente; el fraccionamiento del monto de las ventas o de otras operaciones para eludir el otorgamiento de boletas.</p>	<p>50% al 500% del monto de la operación, con mínimo de 2 UTM y máximo de 40 UTA y Clausura de hasta 20 días del local. Reiteración se sanciona con presidio o relegación menor en su grado máximo.</p>	<p>Plan Simplificado de aplicación de sanciones.</p>
<p>97. N° 11: Retardo en enterar al fisco los impuestos sujetos a retención o cargo.</p>	<p>10% al 30% de los impuestos adeudados.</p>	<p>Giro inmediato de los impuestos y de la multa.</p>
<p>97. N° 12: La reapertura de un establecimiento comercial o industrial o de secciones que corresponda, con violación de una clausura impuesta por el SII.</p>	<p>20% de 1 UTA al 30% de 1 UTA. Presidio o relegación menor en su grado medio.</p>	<p>Acta de denuncia.</p>
<p>97. N° 13:</p>		

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

<p>La destrucción o alteración de sellos o cerraduras puestos por el SII.</p> <p>La realización de cualquier otra operación destinada a desvirtuar la aposición de sellos o cerraduras.</p>	<p>½ UTA a 4 UTA. Presidio menor en su grado medio.</p>	<p>Acta de denuncia</p>
<p>97. N° 14:</p> <p>La sustracción, ocultamiento o enajenación de especies que queden retenidas en poder del presunto infractor, en caso que se haya adoptado medidas conservativas.</p> <p>El que impidiese ilegítimamente el cumplimiento de la sentencia que ordene el comiso de bienes.</p>	<p>½ UTA a 4 UTA. Presidio menor en su grado medio.</p>	<p>Acta de denuncia</p>
<p>97. N° 15:</p> <p>El incumplimiento de la obligación de atestiguar bajo juramento sobre determinados puntos contenidos en una declaración (Art. 34 del C.T.)</p> <p>El incumplimiento de la obligación de presentar declaración jurada por escrito conforme al último inciso del Art. 60 del C.T.</p> <p>El incumplimiento de la obligación de concurrir a las oficinas del SII conforme al Art. 60 del C.T. a declarar, bajo juramento, sobre hechos, datos o antecedentes de cualquier naturaleza relacionados con terceras personas.</p>	<p>20% al 100% de 1 UTA.</p>	<p>Acta de denuncia.</p>
<p>97. N° 16:</p> <p>La pérdida o inutilización de los libros de contabilidad o documentos que sirvan para acreditar las anotaciones contables o que estén relacionados con las actividades afectas a cualquier impuesto.</p>	<p>1% al 30% del capital efectivo con un mínimo de 2 UTM y un máximo de 40 UTA.</p>	<p>Acta de denuncia. Plan Simplificado.</p>
<p>97. N° 17:</p> <p>La movilización o traslado de bienes corporales muebles realizado en vehículos destinados al transporte de carga sin la correspondiente guía de despacho o factura, otorgadas en la forma exigida por las Leyes.</p>	<p>10% al 200% de 1 UTA.</p>	<p>Acta de denuncia. Plan Simplificado de aplicación de sanciones.</p>
<p>97. N° 18:</p> <p>Los que compren y vendan fajas de control de impuestos o entradas a espectáculos públicos en forma ilícita.</p>	<p>1 a 10 UTA. Presidio menor en su grado medio.</p>	<p>Acta de denuncia.</p>
<p>97. N° 19:</p> <p>El incumplimiento de la obligación de exigir el otorgamiento de la factura o boleta, en su caso, y de retirarla del local o</p>	<p>Hasta 1 UTM - boletas Hasta 20 UTM- facturas.</p>	<p>Acta de</p>

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

establecimiento del emisor.		denuncia. Plan Simplificado.
Art. 100: El contador que al confeccionar o firmar cualquier declaración o balance, o que como encargado de la contabilidad de un contribuyente incurriese en falsedad o actos dolosos.	1 a 10 UTA, más presidio menor en grado medio a máximo. Se oficia al Colegio de Contadores para las sanciones que procedan.	Acta de denuncia.
Art. 109: Toda infracción a las normas tributarias que no tenga señalada una sanción específica, será sancionada.	1% al 100% de 1 UTA o hasta el triple del impuesto eludido. *	Acta de denuncia. Plan Simplificado de aplicación de sanciones.

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

Anexo 2. Entrevista Administrador Feria Particular de “El Belloto”

Nombre: Eduardo Carter.

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose como administrador de la feria?

R: *5 años.*

2. ¿Qué actividades debe realizar principalmente el administrador?

R: *Recaudar el pago de los locatarios por concepto de arriendo del terrenos de los locales, para posteriormente efectuar los pagos que debe realizar la administración.*

3. ¿Para qué se utilizan esos fondos?

R: *Para pagarle el arriendo al dueño del terreno, para pagarle el sueldo a los guardias, para pagar el aseo, para los gastos de oficina y aportar al pago de luz.*

4. ¿Cuántos sindicatos existen en la feria?

R: *Actualmente existen dos sindicatos presididos por don Jesús Moyano y doña Gabriela Riquelme.*

5. ¿Qué labor desempeñan estos sindicatos?

R: *Deben organizarse y velar por el bienestar de sus miembros.*

6. ¿Tiene conocimiento de si existen actualmente locatarios que no han realizado el proceso de iniciación de actividades?

R: *Si, existen actualmente locatarios que no han realizado el proceso.*

7. ¿Conoce cuáles son las eventuales razones por las cuales los locatarios no inician actividades?

R: *Porque no se sienten presionados, existe muy poco control y fiscalización por parte de las instituciones responsables.*

8. De los locatarios que han iniciado actividades, ¿Han identificado alguno(s) que no entregue(n) boleta al concretar las ventas?

R: *Si, honestamente tenemos conocimiento de que actualmente la mayoría de los locatarios de la feria no hacen entrega de la boleta de venta.*

9. ¿Hay algún tipo de exigencia/fiscalización interna (desde la administración) en esta materia?

R: *No, no es un tema o problema que nos interese ni nos afecte como administración, para eso existen otras entidades que reciben un pago para realizar las fiscalizaciones.*

10. ¿Cuentan con alguien que asesore en caso de que el locatario desee iniciar actividades o debe éste realizarlo por sus propios medios?

R: *No, como dije en la pregunta anterior, no es un tema de interés para la administración.*

11. ¿Le afecta en alguna medida, a la administración, el hecho de contar con locales con situación irregular ante el SII?

R: *No, ya que la fiscalización se le realiza individualmente a cada locatario e independientemente de su situación ante el SII el locatario debe hacer de todas formas el pago por el sub-arriendo, con lo que la administración puede funcionar normalmente.*

12. ¿Qué medidas tomarían para regularizar esta situación?

R: *Hacerle una queja o reclamo a las instituciones encargadas de realizar la fiscalización y aplicar las sanciones correspondientes ya que, en la práctica, la fiscalización es casi nula.*

Anexo 3. Encuesta Locatarios

Leer atentamente cada pregunta y marcar con una X la respuesta según corresponda:

1. Rango de edad

- a) 15 a 30 años
- b) 31 a 45 años
- c) 46 a 60 años
- d) 61 a 75 años
- e) 76 o más años

2. Género

- a) Femenino
- b) Masculino

3. Antigüedad en el local/puesto

- a) 0 a 3 años
- b) 4 a 8 años
- c) 9 a 15 años
- d) 16 a 23 años
- e) 23 o más años

4. ¿Es usted dueño del local que atiende?

a) Si.

b) No

5. ¿Es este el único local que tiene en funcionamiento actualmente?

a) Si.

b) No. (Indicar n° de locales: _____)

6. ¿Ha realizado el proceso de Iniciación de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos?

a) Si

b) No

c) No sabe

7. ¿Quién realizó el proceso de iniciación de actividades?

a) No he iniciado actividades

b) Yo

c) Un contador

d) Un abogado

e) Un conocido

f) Otro: _____

8. ¿Bajo qué modalidad inició actividades?

- a) No he iniciado actividades
- b) Empresa Unipersonal (Individual)
- c) Microempresa familiar
- d) E.I.R.L
- e) S.A abierta
- f) S.A cerrada
- g) Sociedad por acciones
- h) Sociedad de Responsabilidad Limitada
- i) Sociedad Colectiva
- j) Sociedad Comanditaria

9. Si no ha realizado el proceso de iniciación de actividades. ¿Ha tenido la intención de realizarlo?

- a) Si
- b) No

10. ¿Conoce los procedimientos o pasos que implica el proceso de iniciación de actividades?

- a) Si
- b) No
- c) Vagamente

11. ¿Conoce los procedimientos o pasos que implica el proceso de constitución de una empresa?

- a) Si
- b) No
- c) Vagamente

12. ¿Alguna vez le han ofrecido ayuda/asesoría para realizar el proceso de iniciación de actividades?

- a) Ya realicé el proceso de iniciación de actividades
- b) Si
- c) No
- d) No recuerda

13. ¿Por qué razón no ha iniciado actividades?

- a) Por desinformación
- b) Por temor
- c) Por inexperiencia
- d) Por tratarse de un proyecto a corto plazo
- e) Por los costos asociados
- f) Por desconocimiento del proceso
- g) Otra: _____
- h) Ya realicé el proceso de iniciación de actividades

14. ¿Cuáles son las principales interrogantes que tiene/tenía ante el proceso de iniciación de actividades?

- a) Costos asociados
- b) Actividades previas que implica
- c) Actividades posteriores que implica
- d) Documentación necesaria
- e) Otra: _____

15. Si ya ha realizado el proceso de iniciación de actividades, ¿Cuenta con los talonarios para hacer entrega de la boleta de venta a sus clientes?

- a) Si
- b) No
- c) No he realizado el proceso de iniciación de actividades

16. ¿Con qué frecuencia hace entrega de la boleta de venta a sus clientes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Ocasionalmente
- d) Nunca
- e) No he iniciado actividades ante el SII (no tengo talonario de boletas)

17. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted no entregaría boleta al momento de concretar la venta?

a) No haber iniciado actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (no tener talonario de boletas)

b) Distracción

c) Reducir el pago de impuestos

d) Otra: _____

18. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted si entregaría boleta al momento de concretar la venta?

a) Por tratarse de montos elevados

b) Para fidelizar al cliente (que vuelva a comprar en supuesto/local)

c) Para evitar multas/sanciones

d) Otra: _____

19. ¿Es actualmente miembro de algún sindicato en la Feria Particular de “El Belloto”?

a) Si

b) No

20. ¿Por qué razón ha preferido no ser miembro del sindicato?

- a) Ya soy miembro de un sindicato
- b) Por insatisfacción ante su desempeño
- c) Por beneficios poco tangibles
- d) Por cobros asociados
- e) Por desinformación
- f) Otra: _____

21. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted frente al desempeño del sindicato?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Indiferente
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho
- f) No conozco el desempeño del sindicato

Anexo 4. Determinación del tamaño muestral

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{0,95^2 * 0,5 * 0,5 * 152}{(0,05^2 * (152 - 1)) + 0,95^2 * 0,5 * 0,5} = 56,86217617$$

N= tamaño de la población → 152

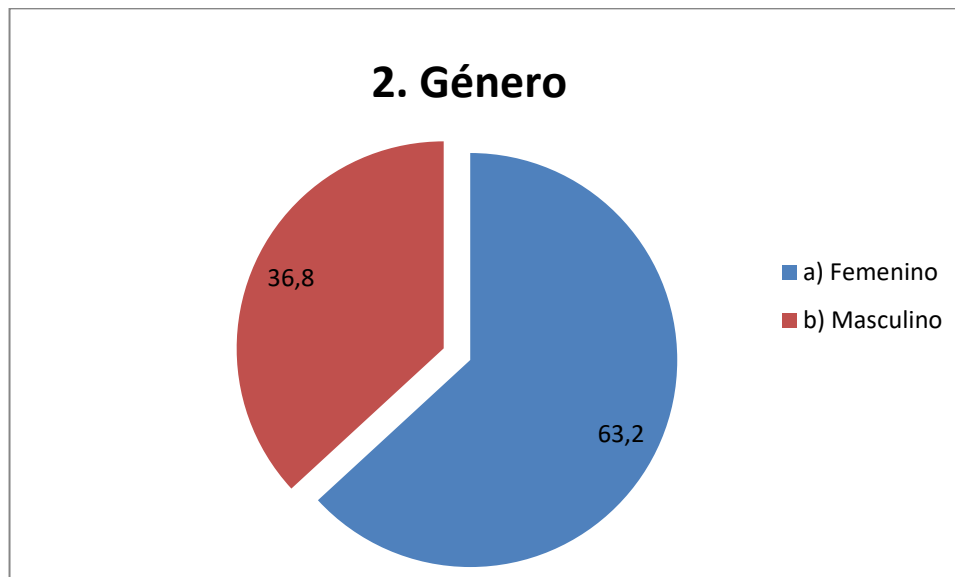
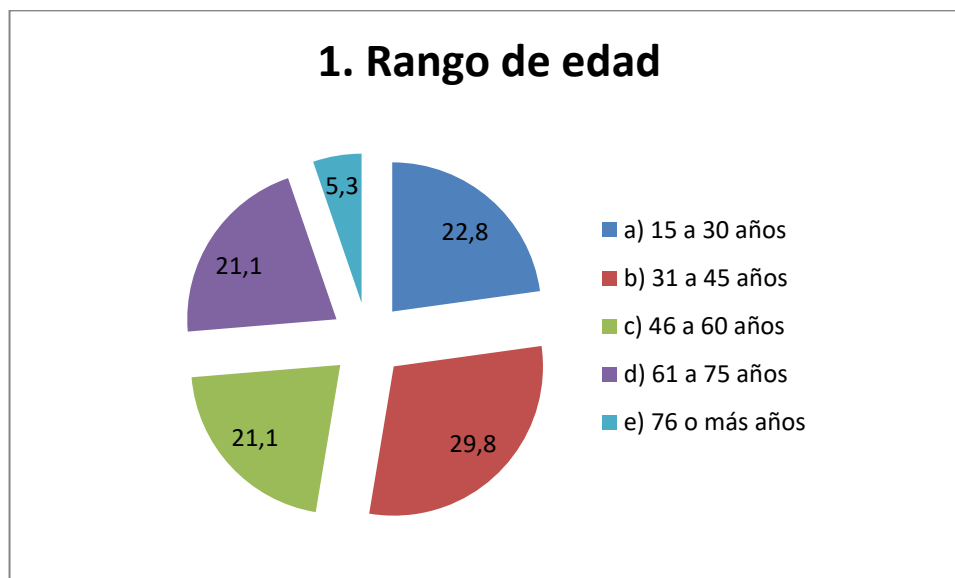
k= constante que depende del nivel de confianza → 95%

e= error muestral deseado → 5%

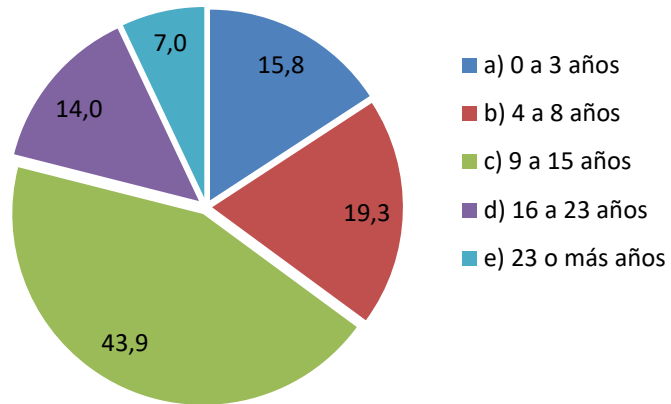
p= probabilidad de estar a favor → 50%

q= probabilidad de estar en contra → 50%

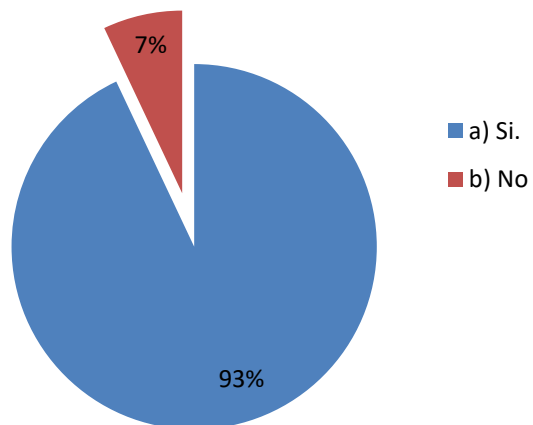
Anexo 6. Resultado Gráfico-Porcentual Encuesta Locatarios



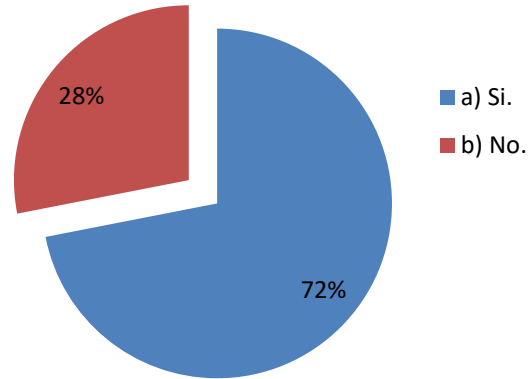
3. Antigüedad en el local/puesto



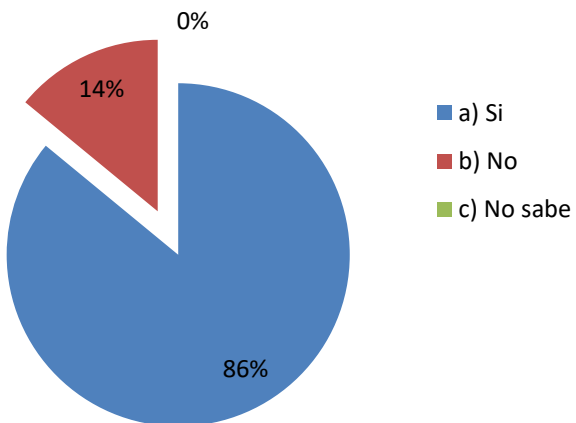
4. ¿Es usted dueño del local que atiende?



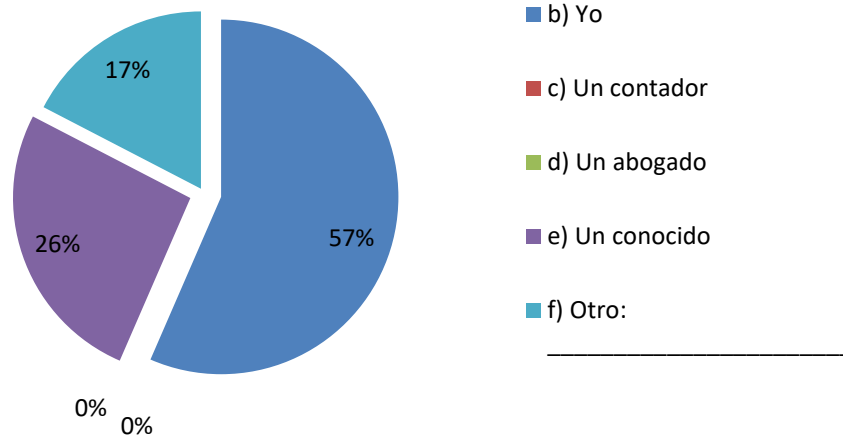
5. ¿Es este el único local que tiene en funcionamiento actualmente?



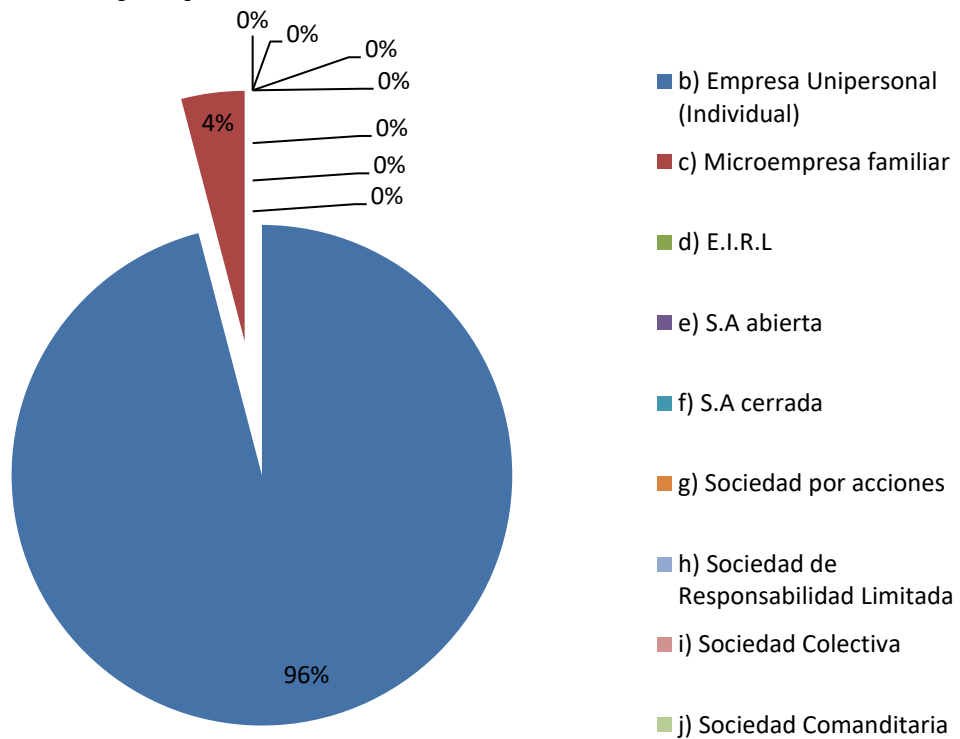
6. ¿Ha realizado el proceso de Iniciación de Actividades ante el SII?



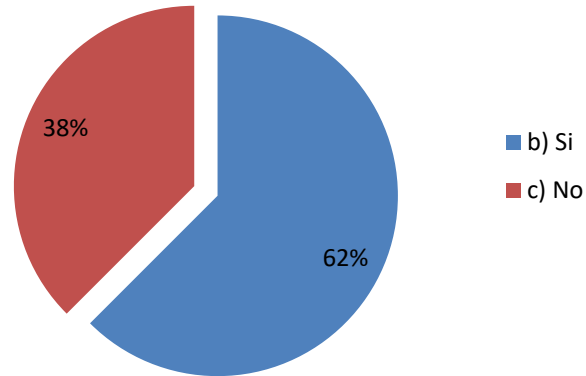
7. ¿Quién realizó el proceso de iniciación de actividades?



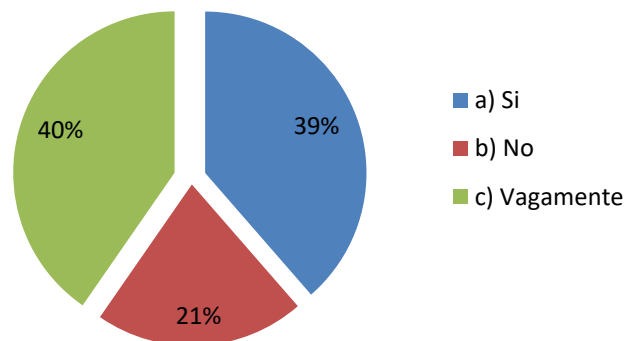
8. ¿Bajo qué modalidad inició actividades?



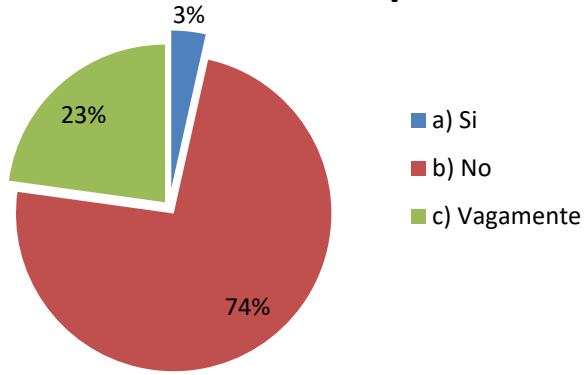
9. Si no ha realizado el proceso de iniciación de actividades. ¿Ha tenido la intención de realizarlo?



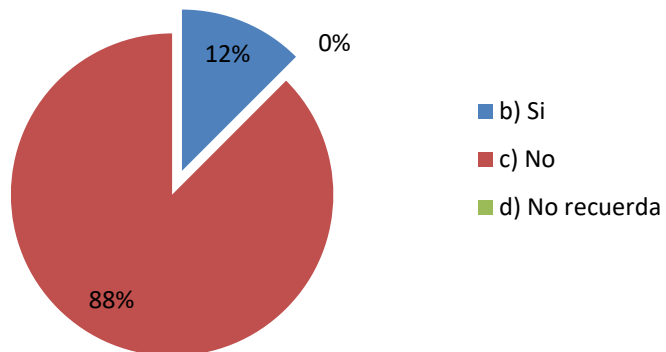
10. ¿Conoce los procedimientos o pasos que implica el proceso de iniciación de actividades?



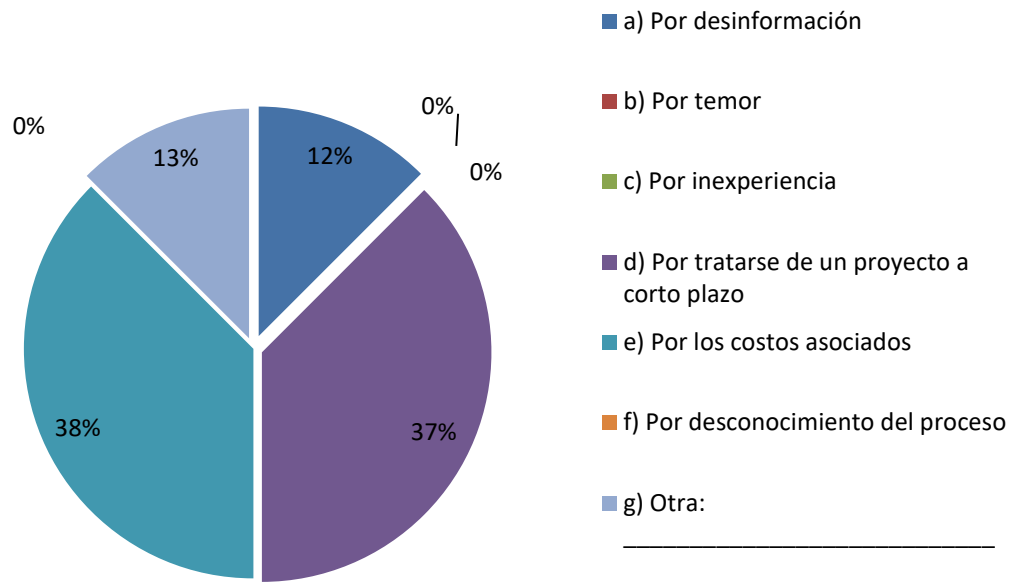
11. ¿Conoce los procedimientos o pasos que implica el proceso de constitución de una empresa?



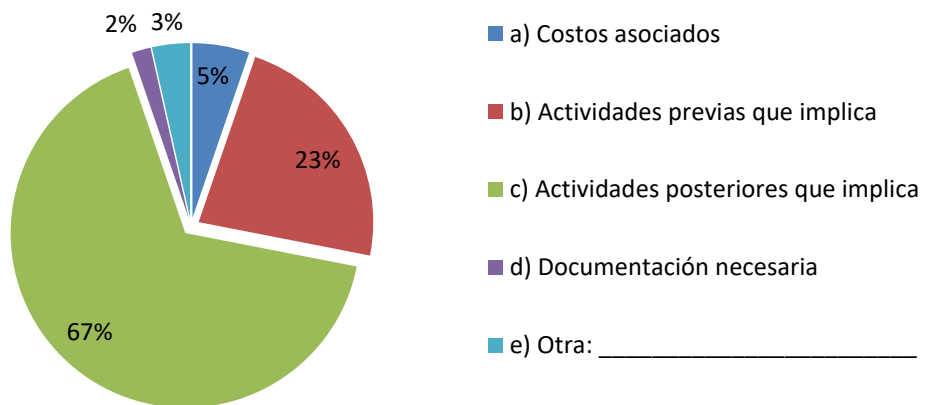
12. ¿Alguna vez le han ofrecido ayuda/asesoría para realizar el proceso de iniciación de actividades?



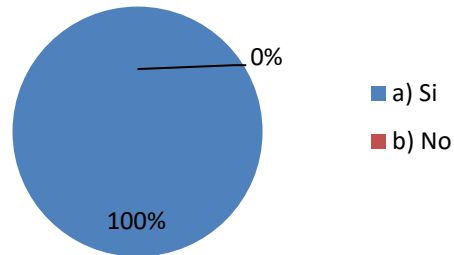
13. ¿Por qué razón no ha iniciado actividades?



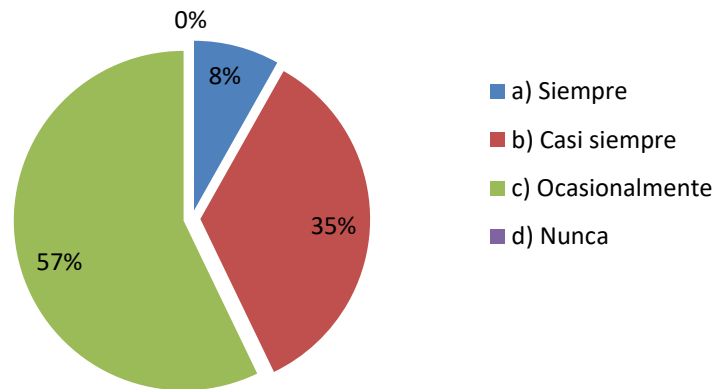
14. ¿Cuáles son las principales interrogantes que tiene/tenía ante el proceso de iniciación de actividades?



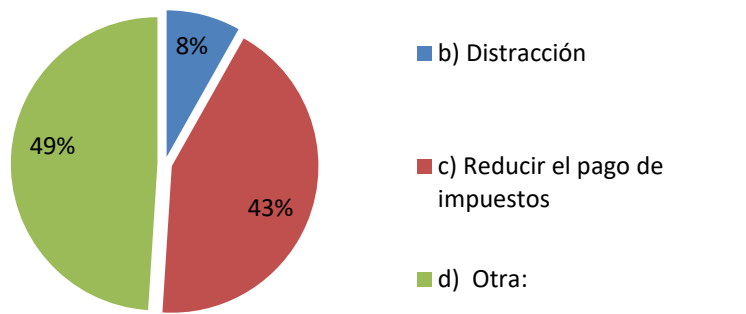
15. Si ya ha realizado el proceso de iniciación de actividades, ¿Cuenta con los talonarios para hacer entrega de la boleta de venta a sus clientes?



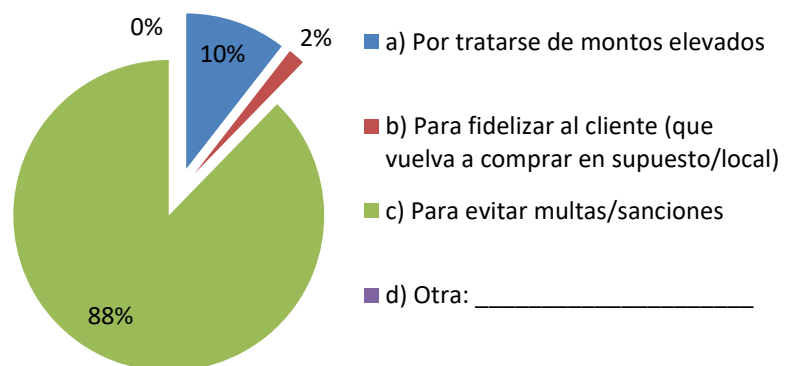
16. ¿Con qué frecuencia hace entrega de la boleta de venta a sus clientes?



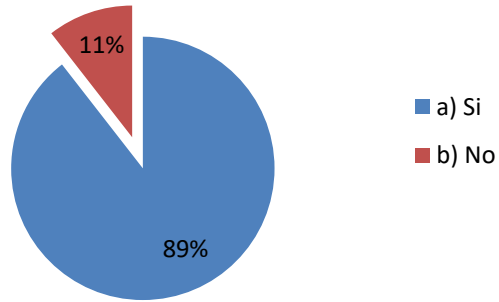
17. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted no entregaría boleta al momento de concretar la venta?



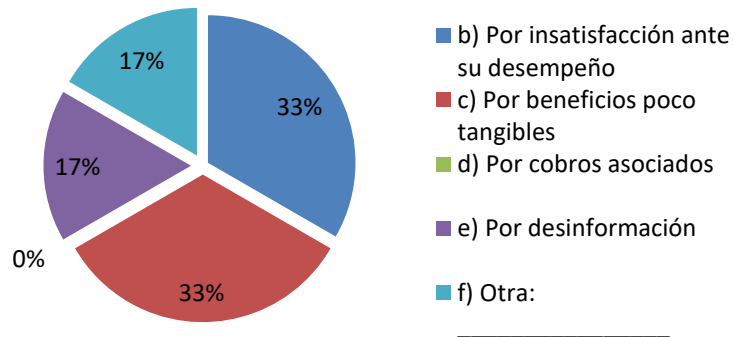
18. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted si entregaría boleta al momento de concretar la venta?



19. ¿Es actualmente miembro de algún sindicato en la Feria Particular de "El Belloto"?



20. ¿Por qué razón ha preferido no ser miembro del sindicato?



21. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted frente al desempeño del sindicato?

