



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

**“Diseño de una División de Ventas y Comercialización de Equipos y
Repuestos de Navegación Marítima para la Empresa Naval Radio Limitada
y la Propuesta de su Implementación.”**

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

Profesor Guía: Sra. LUZ ARÉVALO GONZÁLEZ

**ELENA MIKHEEVA
MARCELA QUIROZ ASTORGA**

Viña del Mar, 2015

DEDICATORIA

*Dedicado a nuestras familias,
por todo el apoyo que nos han
brindado desde que
comenzamos a estudiar, por su
paciencia y comprensión.*

AGRADECIMIENTOS

A nuestra profesora guía Luz Arévalo G. por no haber dudado de nuestras capacidades y haber depositado su confianza en nosotras y en el logro de nuestra meta.

A todos los profesores de la Universidad Valparaíso que nos apoyaron y guiaron en todo nuestro proceso académico y de titulación.

A nuestras queridas familias Mikheeva, Goriatcheva, Quiroz y Astorga por entender las razones por las cuales decidimos emprender este camino de crecimiento personal y profesional, por el tiempo que

no estuvimos con ellos y que tuvimos que invertir para conseguirlo. Queremos agradecer su amor incondicional, su paciencia y su apoyo.

A nuestros amigos y compañeros que nos acompañaron en las clases, sesiones de estudio, exámenes y también en nuestras celebraciones y en especial a Jerson, quien desde el principio fue nuestro compañero de grupo y actualmente, después de egresado sigue siendo nuestro amigo fiel.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 Aspectos Relacionados con Marketing.....	7
1.2 Aspectos Relacionados con las Finanzas.....	13
1.3 Aspectos Relacionados con la Documentación Legal.....	16
1.4 Aspectos Relacionados con el Comercio Exterior.....	19
CAPÍTULO II: EMPRESA NAVAL RADIO LTDA.	24
2.1 Empresa.....	24
2.1.1 Historia.....	24
2.1.2 Servicios.....	25
2.1.3 Áreas de Acción.....	26

2.1.4 Proyectos.....	26
2.1.5 Marcas.....	26
2.1.6 Clientes.....	27
2.1.7 Capacitación.....	27
2.1.8 Calidad.....	27
2.1.9 Misión.....	28
2.1.10 Visión.....	28
2.1.11 Valores.....	28
2.1.12 Objetivos Generales de la Empresa.....	29
2.1.13 Objetivos Específicos.....	29
2.1.13.1 Corto Plazo.....	29
2.1.13.2 Mediano Plazo.....	29
2.1.13.3 Largo Plazo.....	30
2.2 Estructura.....	30
2.2.1 Organigrama Corporativo de Naval Radio Ltda.....	30
2.2.2 Organigrama Chile Naval Radio Ltda.....	31
2.3 Procesos de Servicios, Principales y de Apoyo.....	32

2.3.1 Diagrama de Macro Procesos.....	32
2.3.2 Requisitos.....	33
2.3.3 Comercial.....	33
2.3.4 Operaciones.....	33
2.3.5 Análisis de Datos.....	35
2.3.6 Finanzas y Contabilidad.....	35
2.3.7 Recursos Humanos.....	37
2.3.8 TIC.....	37
2.3.9 Asesoría Legal.....	37
CAPÍTULO III: CASO PRÁCTICO - DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA DIVISIÓN DE VENTAS EN LA EMPRESA NAVAL RADIO LTDA.....	38
3.1 Estudio.....	39
3.1.1 “5 Fuerzas de Porter”.....	39
3.1.1.1 Poder de Negociación con Compradores o Clientes.....	39
3.1.1.2 Poder de Negociación con Proveedores.....	40
3.1.1.3 Amenazas de Nuevos Competidores Entrantes.....	41

3.1.1.4 Amenazas de productos sustitutos.....	41
3.1.1.5 Rivalidad entre los Competidores.....	42
3.1.2 Análisis FODA.....	43
3.1.2.1 Fortalezas (ambiente interno)	43
3.1.2.2 Oportunidades (entorno externo)	44
3.1.2.3 Debilidades (ambiente interno)	45
3.1.2.4 Amenazas (entorno externo)	45
3.1.3 Indicadores.....	45
3.1.3.1 Los Indicadores de Gestión.....	45
3.1.3.1.1 Indicador de Eficacia.....	46
3.1.3.1.2 Indicador de Eficiencia.....	47
3.1.3.1.3 Indicador de Calidad.....	48
3.1.4 Conclusiones según el Análisis de 5 Fuerzas de Porter, FODA e Indicadores.....	49
3.2 Propuesta Mediante la Estrategia de Diferenciación por Medio de los Servicios.....	50
3.2.1 Estructura de Recursos Orientada a la Nueva División.....	51

3.2.1.1 Recursos Humanos.....	52
3.2.1.1.1 Perfil de la División de Ventas (Purchases & Sales).....	52
3.2.1.1.2 Objetivo del Cargo.....	52
3.2.1.1.3 Responsabilidades del Cargo.....	52
3.2.1.1.4 Reportar a.....	54
3.2.1.1.5 Coordinar con.....	54
3.2.1.2 Recursos Económicos.....	55
3.2.2 Propuesta de Representaciones de Marca.....	55
3.2.2.1 Estudio de Proveedores.....	55
3.6.1 Elección de Proveedores.....	56
3.2.2.2 Empresas Seleccionadas y sus Requerimientos para ser Certificadas.....	57
3.2.3 Análisis de la Normativa Vigente (DGTM y MM).....	60
3.2.4 Nuevo Proceso.....	61
3.3 Beneficios.....	64
3.3.1 Ejercicio de Indicadores Financieros.....	65
3.3.1.1 Planteamiento.....	65
3.3.1.2 Tabla Amortización de Crédito.....	66

3.3.1.3 Flujo Financiado.....	67
3.3.1.4 Fundamentos según los Resultados del Ejercicio.....	67
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	73
Anexo 1.....	74
Anexo 2.....	75
Anexo 3.....	85
Anexo 4.....	86
Anexo 5.....	89
Anexo 6.....	90
Anexo 7.....	92

RESUMEN

Debido a que en el año 2013 la crisis marítima empezó a perder fuerza, las grandes empresas marítimas vislumbraron un escenario optimista en donde en su conjunto apostaron por una estrategia de crecimiento.

Aprovechando estas oportunidades, Naval Radio Ltda. vio la necesidad de alinearse con el mercado marítimo actual: en primera instancia creo un plan de expansión a diferentes países de Latinoamérica y actualmente se encuentra en la exploración de nuevos negocios.

La presente tesis tiene por objeto entregar las herramientas para el diseño de una división de ventas y comercialización de equipos y repuestos de navegación marítima y propuesta de su implementación.

En primer lugar, se hizo un estudio con las herramientas de las 5 Fuerzas de Porter y análisis FODA.

Luego, se dio algunas directrices para la estructura de la división de ventas y propuestas para decidir con cuales representaciones trabajar.

Y por último, se entregó indicadores para medir la gestión e indicadores financieros para vislumbrar un escenario posible.

Se espera que lo propuesto a la empresa sea de gran utilidad, le ayude a tomar decisiones adecuadas y le permita alcanzar con éxito las metas propuestas.

ABSTRACT

Due in 2013 the maritime crisis start to decrease, the maritime companies project an optimist scenario, where all the companies were committed to new growth strategies.

Considering this, and taking the opportunities, Naval Radio took the same direction as the market and creates an expansion plan to different Latin America's countries. In the meantime the company is exploring new business.

The aim of this thesis is to bring the tools for the design of a new division of sales of navigation equipment and spares with the entire implementation proposal.

First that all, a study was carried out with the Porter's Five Forces and a SWOT analysis.

Later, some guidelines were given for the structure of the new division of sales, and also some proposals to decide with which companies and representations work.

Lately, were given some economic and financial indicators for the probable scenarios.

The expectations are that all the proposals and studies are of great value to the company to make the best decision and help them reach their goal with success.

INTRODUCCIÓN

Debido a la crisis económica mundial, también denominada “Gran Recesión”, y la baja demanda de servicios que comenzó en 2008 y que causó estragos en las empresas relacionadas con el mundo marítimo hasta alrededor del año 2012, muchas empresas navieras, sufrieron pérdidas por sobreoferta de buques, el alto precio del petróleo y la desaceleración económica mundial.

Ante este escenario, estas empresas empezaron a reducir costos y a buscar alternativas variadas para afrontar la crisis. Muchas de ellas se fusionaron, otras modernizaron sus flotas con naves que incorporaron sistemas de reducción de consumo de combustible y otras que optimizaron sus rutas.

Esta situación y además la tragedia del terremoto del 2010 que devastó al país y, a su vez, el sector pesquero y marítimo, también afectó a Naval Radio Ltda., la cual al ver disminuida su facturación, tomó medidas drásticas de reducción de personal, costos operacionales y fijos y adoptó una actitud conservadora a la espera de mejores tiempos.

Parecen haber mejores días para la industria naviera, ya que alrededor del año 2013 esta crisis comenzó a perder fuerza y se vislumbró un escenario más optimista, ya que “más del 90% de los bienes y commodities que transitan por

el planeta, se transportan por vía marítima, espina dorsal del intercambio comercial internacional”¹.

Según la encuesta de expertos de mercado elaborada por HSH Nordbank AG, la industria mundial crecerá de un 5% a 7% este año y doblará la capacidad portuaria mundial en los próximos 10 años².

Las Autoridades Portuarias de Latinoamérica (AAPA) articulan estrategias de crecimiento portuario. América Latina y Asia ya no serán excluidas, sino, serán los mejores centros de expansión económica mundial. Entre estos países están Colombia, Chile, México, Panamá y Perú que tienen los mejores desempeños económicos.

Este crecimiento debe ser apoyado y aprovechado por las empresas privadas y públicas para poder maximizar los beneficios de los puertos dando un servicio profesional y eficiente.

Naval Radio Ltda., anticipándose a estos cambios y proyecciones, elaboró un Plan de Crecimiento en donde una de sus acciones principales ha sido la expansión a distintos países Latinoamericanos tales como: Perú, Ecuador y Panamá.

1,2 <http://www.mundomaritimo.cl>, edición 21 de julio de 2014, [consultado 29.10.2014].

Otra de las apuestas de crecimiento está en la exploración de nuevos negocios relacionados, tales como creación de una nueva división de ventas y comercialización de los equipos y repuestos de navegación y simulación para ampliar los servicios ya ofrecidos y ser una de las empresas líderes en prestación de servicios marítimos, reconocida a nivel nacional e internacional.

Planteamiento del problema

El tema de este proyecto surge a raíz que la mediana empresa Naval Radio Ltda., dedicada exclusivamente al servicio técnico electrónico a bordo de las naves marina mercantes nacionales y extranjeras, que a la fecha está presente en Casa Matriz Valparaíso y sucursales Talcahuano, Lima, Guayaquil y Ciudad de Panamá desea explorar nuevos negocios relacionados.

La empresa se dedica a dar soluciones en el área de servicios, en donde el cliente, mediante mail o teléfono requiere solucionar su avería o problema solicitando el apoyo físico del técnico. Una vez revisado el problema, el profesional emite un informe (Ver anexo 1) en donde recomienda renovar equipo o repuesto, y el cliente se encarga de adquirir y tener el producto en el lugar de instalación (barco u oficina), para que, en una segunda visita el técnico proceda a la instalación.

Esta situación genera para el cliente: un retraso en sus faenas, significativas multas por incumplimiento de plazos, pagos a las empresas portuarias por permanecer atracados en puerto, además de un trámite administrativo engorroso para la adquisición del producto.

A su vez, para la empresa Naval Radio Ltda., este retraso genera un obstrucción, ya que al no estar involucrada en el proceso, no se puede dar fecha de término al requerimiento que se mantiene formalmente pendiente, hasta que el cliente informe que cuenta con el producto.

El constante requerimiento del cliente, obliga a buscar soluciones más eficientes y rápidas para poder satisfacer la necesidad de este nicho de mercado.

El plan de la empresa es dar solución a este problema, generando las alianzas (representaciones de marcas mundialmente conocidas en el mercado marítimo) para la adquisición de los equipos y repuestos directamente desde el fabricante, y su posterior venta, consiguiendo así los precios más competitivos, acortando plazos y evitando intermediarios.

Al analizar esta situación, los directivos solicitan, crear una división orientada a la venta y comercialización de los equipos y repuestos necesarios para

entregar un servicio integral, fidelizando así a actuales clientes y generando mayores ingresos.

El objetivo general es crear una división orientada a la venta y comercialización de los equipos y repuestos necesarios para entregar un servicio integral, fidelizando así a actuales y futuros clientes.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran:

- Analizar la normativa vigente exigida por la Dirección General de Transporte Marítimo y Marina Mercante (DGTM y MM) para homologación de equipos de navegación.
- Identificar los requerimientos técnicos para obtención de las representaciones de marcas.
- Analizar las fuentes de recursos financieros y crediticios y los canales de distribución.
- Diseñar la división de ventas.

Las Preguntas de la investigación se detallan a continuación:

- ¿Es posible vender y comercializar los equipos y repuestos dada la normativa vigente?
- ¿Es posible contar con la representación de marcas?
- ¿Es rentable instaurar esta división?
- ¿Cuáles son las estrategias que se podrían implantar?
- ¿Cuáles son los costos de la implementación?

Con respecto a la metodología de investigación, esta será de tipo Descriptiva, para identificar las características fundamentales de este estudio y lograr una descripción detallada de cada una de sus partes. Aplica mediante técnicas tales como las entrevistas a la gerencia de la empresa y a los expertos en el área de diseño de divisiones de ventas y comercialización, la observación directa y la revisión documental.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Naval Radio Ltda., dentro de su Plan de Crecimiento, está en la exploración de nuevos negocios relacionados, tales como creación de una nueva división de ventas y comercialización de los equipos y repuestos de navegación y simulación para ampliar los servicios ya ofrecidos. A continuación, se detallan algunos conceptos relacionados con este plan.

1.1 Aspectos Relacionados con Marketing

El diseño de la nueva división de ventas, involucra incorporar conceptos y estrategias de marketing para su desarrollo. Se definen los términos más utilizados en esta área.

1.1.1 Desarrollo de Productos

Estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a segmentos de mercados actuales³.

1.1.2 Diferenciación por Medio de los Servicios

“Las empresas de servicios pueden diferenciarse ante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a

3 KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación, México, 2003. ISBN: 970-26-0400-1.

los consumidores. En este sentido existen tres niveles de diferenciación. El primer nivel es la confiabilidad: algunos proveedores son más confiables en lo que se refiere a la entrega oportuna, la integridad de la orden y el tiempo del ciclo solicitud-entrega. El segundo es la elasticidad: algunos proveedores son mejores en el manejo de emergencias, la retirada de productos y las consultas. El tercero es la innovación: algunos proveedores crean mejores sistemas de información, introducen códigos de barras, presentan embalajes variados y ayudan a los clientes de otras maneras”⁴.

1.1.3 Diversificación

Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la empresa⁵.

1.1.4 Calidad de Producto

Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos valiosos⁶.

4 KOTLER, Philip, KELER, Kevin, Lane. Dirección de Marketing. Pearson Educación, México, 2012. 14^o Edición. ISBN: 978-607-32-1245-8.

5,6 KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación, México, 2003. ISBN: 970-26-0400-1.

1.1.5 Canal de Distribución

Conjunto de organizaciones que dependen entre si y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario⁷.

1.1.6 Comercialización

Introducción de un producto nuevo en el mercado⁸.

1.1.7 Indicadores de Gestión

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes⁹.

1.1.8 Marca

Nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores¹⁰.

1.1.9 Marketing

Proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación del intercambio de productos y de valor con otros¹¹.

7,8, 10, 11 KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación, México, 2003.

9 LORINO, Phelippe. El control de gestión estratégico. Edición S.A. Marcombo 1993. ISBN 9788423708908 Pág.194.

1.1.10 Mezcla de Marketing

El conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing: producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta¹².

1.1.11 Penetración de Mercado

Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los segmentos de mercados actuales sin modificar el producto¹³.

1.1.12 Planeación Estratégica

Es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales¹⁴.

1.1.13 Posicionamiento de Mercado

Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta¹⁵.

12,13,14,15 KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación, México, 2003. ISBN: 970-26-0400-1.

1.1.14 Proceso de Marketing

El proceso de analizar oportunidades de marketing, seleccionar mercados meta; desarrollar la mezcla de marketing; administrar la labor de marketing¹⁶.

1.1.15 Producto

Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas¹⁷.

1.1.16 Satisfacción de Cliente

Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador¹⁸.

1.1.17 Servicio

Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo¹⁹.

1.1.18 Venta

Supone la idea de que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción²⁰.

16,17,18,19,20 KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación, México, 2003. ISBN: 970-26-0400-1.

1.1.19 Ventaja Competitiva

Es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar²¹.

1.1.20 FODA

Análisis FODA es una herramienta sencilla, pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro²².

1.1.21 Alianzas Estratégicas

Son acuerdos de colaboración en donde dos o más empresas unen sus fuerzas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos²³.

21 KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Pearson Educación, México, 2012. 14ª Edición. ISBN: 978-607-32-1245-8.

22,23 THOMPSON Jr. Arthur, Strickland III A.J., Gamble John. Administración Estratégica, Teoría y Casos. McGraw Hill Editores, 2008. ISBN-13: 978-970-10-6402-3. 15ª Edición.

1.2 Aspectos Relacionados con las Finanzas

Dentro del diseño de la nueva división, es solicitado hacer pronósticos de ventas, para lo cual se necesita un estudio de las finanzas de la empresa.

1.2.1 Administrador Financiero

El que administra activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro²⁴.

1.2.2 Balance General

Es el estado resumido de la situación financiera en un momento específico²⁵.

1.2.3 Beta

Es una medida de sensibilidad de la rentabilidad de un activo financiero ante cambios en la rentabilidad de una cartera de referencia y comparación. Se utiliza para los cálculos de indicadores financieros, tales como el VAN²⁶.

1.2.4 Finanzas

Es el arte y la ciencia de administrar dinero²⁷.

24,25,26,27 GITMAN, Lawrence J., Principios de Administración Financiera, 11ª Edición, Pearson Educación, México, 2007. ISBN: 978-970-26-1014-4.

1.2.5 Finanzas Administrativas

Área que se ocupa de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios²⁸.

1.2.6 Pronóstico de Ventas

Predicción de las ventas durante cierto periodo basada en datos externos e internos; se usa como información clave en el proceso de la planificación financiera a corto plazo²⁹.

1.2.7 TIR

Tasa interna de retorno (TIR) mide la rentabilidad como porcentaje. La máxima tasa exigible será aquella que haga que el VAN sea "0"³⁰.

1.2.8 VAN

Valor actual neto (VAN) mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión. Se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero³¹.

28,29 GITMAN, Lawrence J., Principios de Administración Financiera, 11ª Edición, Pearson Educación, México, 2007.

ISBN: 978-970-26-1014-4.

30,31 SAPAG, Nassir, Proyectos de Inversión y Evaluación. 2ª Edición. Pearson Educación, Chile, 2011 ISBN: 978-956-343-106-3.

1.2.9 Laudus ERP

Es un Software de Gestión para PyMES que se concentra en la facilidad de uso, herramientas de análisis, e integración de nuevas tecnologías, enfocando su funcionalidad desde el punto de vista del gestor o dueño de la empresa³².

³² <http://www.laudus.cl> [consultado 10.10.2014].

1.3 Aspectos Relacionados con la Documentación Legal

Antes de empezar el proceso de comercialización se debe hacer un estudio de la normativa vigente tanto para la internación y venta de los repuestos y equipos, como para la documentación necesaria en la certificación y representaciones de marcas.

1.3.1 Casas Clasificadoras

Son las entidades autorizadas de otorgar la certificación de sistemas de gestión³³.

1.3.2 Certificación

Documento que asegura la verdad de un hecho³⁴.

1.3.3 Certificación ISO 9001

Es una Norma Internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Esta norma se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios³⁵.

33 <http://www.dnv.cl> [consultado el 10.10.2014].

34,35 <http://www.directemar.cl> [consultado el 10.10.2014].

1.3.4 Directemar

Es el organismo de la Armada, mediante el cual el Estado de Chile cautela el cumplimiento de las leyes y acuerdos internacionales vigentes. Para proteger la vida humana en el mar, el medio ambiente, los recursos naturales y regular las actividades que se desarrollan en el ámbito acuático de su jurisdicción, con el propósito de contribuir al desarrollo marítimo de la nación³⁶.

1.3.5 Entorno Político

Leyes, dependencias de los gobiernos y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada que los limita. Una reglamentación inteligente puede fomentar la competencia y asegurar mercados equitativos para los bienes y servicios³⁷.

1.3.6 Garantía

Según la RAE es el “compromiso temporal del fabricante o vendedor, por el que se obliga a reparar gratuitamente algo vendido en caso de avería”³⁸. Tal acepción de la palabra está relacionada con lo señalado en la ley N° 19.496, de Protección de los Derechos de los Consumidores, que busca que todos los consumidores de bienes y servicios tengan la tranquilidad y confianza acerca

36 <http://www.directemar.cl> [consultado el 10.10.2014].

37 <http://www.aduana.cl> [consultado el 10.10.2014].

38 <http://rae.com> [consultado 10.10.2014].

de su calidad, duración y que ante un eventual problema, la empresa que le vendió, responderá en caso de fallas de cantidad o calidad, por un periodo determinado.

1.3.7 Homologación

Consiste en la verificación y certificación de aparatos de telecomunicaciones, emergencia y salvamento, validando que cumplen con la norma técnica exigida por los organismos competentes, sobre requisitos de seguridad aplicables a instalaciones y equipos. Esta certificación permite que estos productos puedan ser comercializados en el país³⁹.

1.3.8 Normativa Vigente

Regla que se debe seguir o a la que se debe ajustar las conductas, tareas y actividades⁴⁰.

1.3.9 Representante de Marca

Persona natural o jurídica que promueve y concierta la venta de los productos de una casa comercial, debidamente autorizada por ésta⁴¹.

39,41 <http://www.aduana.cl> [consultado el 10.10.2014].

40 <http://www.directemar.cl> [consultado el 10.10.2014].

1.4 Aspectos Relacionados con el Comercio Exterior

El tránsito de mercancías dentro y fuera del país, el proceso de compra e internación, venta y reventa debe considerar diferentes aspectos que se encuentran regulados por variadas entidades de comercio exterior⁴², a continuación, se detalla los términos más utilizados en este campo.

1.4.1 Admisión Temporal

Ingreso al territorio nacional o al resto del país de ciertas mercancías provenientes del extranjero o de zonas de tratamiento aduanero especial, con un fin determinado y para ser importadas, reexportadas o devueltas a su lugar de origen dentro de un plazo establecido⁴³.

1.4.2 Aduana

Servicio público encargado de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de la República, de intervenir en el tráfico internacional para los efectos de la recaudación de los impuestos a la importación, exportación y otros que determinan las leyes, y de generar las estadísticas de ese tráfico por las fronteras sin perjuicio de las demás funciones que le encomienden las leyes⁴⁴.

42,43,44 <http://www.aduana.cl> [consultado el 10.10.2014].

1.4.3 Agente de Aduanas

Profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías⁴⁵.

1.4.4 Arancel Aduanero

Ordenamiento sistemático de mercancías con los respectivos tributos que le son aplicables en las destinaciones de importación o de exportación⁴⁶.

1.4.5 Certificado de Origen

Documento particular que identifica las mercancías en el cual la autoridad u organismo habilitado para expedirlo certifica expresamente que las mercancías a las cuales se refiere son originarias de un país determinado⁴⁷.

1.4.6 Desaduanamiento

Cumplimiento de las formalidades aduaneras para exportar, importar o para colocar las mercancías bajo otro régimen aduanero⁴⁸.

1.4.7 Derecho Ad-Valorem

Tributo que grava la importación de mercancías y que se fija en porcentajes sobre el valor aduanero de ellas⁴⁹.

45,46,47,48,49 <http://www.aduana.cl> [consultado el 10.10.2014].

1.4.8 Guía Aérea

Documento equivalente al conocimiento de embarque, utilizado en el transporte aéreo de mercancías⁵⁰.

1.4.9 Guía Courier

Documento que da cuenta del contrato entre el Expedidor y la Empresa de Correo Rápido o Courier, que hace las veces de conocimiento de embarque, por cada envío, debiendo especificar detalladamente el contenido de cada uno de los bultos que ampara⁵¹.

1.4.10 Importación

Ingreso legal al territorio nacional de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país⁵².

1.4.11 Importador

Cualquier persona que importa mercancías y cumpla con las normas de importación del Banco Central de Chile y con las demás disposiciones legales, reglamentarias y administrativas vigentes⁵³.

1.4.12 IVA (Impuesto al Valor Agregado)

Tributo que, en la importación de mercancías se fija, calcula y percibe en porcentaje sobre el valor aduanero de ellas más los derechos de aduana⁵⁴.

^{50,51,52,53,54} <http://www.aduana.cl> [consultado el 10.10.2014].

1.4.13 Mercancía

Todos los bienes corporales muebles sin excepción alguna⁵⁵.

1.4.14 País de Origen

País en el cual las mercancías han sido extraídas, cosechadas, criadas, fabricadas o armadas total o parcialmente a partir de productos originarios del mismo⁵⁶.

1.4.15 Redestinación

Envío de mercancías extranjeras desde una aduana a otra del país, para los fines de su importación inmediata o para la continuación de su almacenamiento⁵⁷.

1.4.16 Salida Temporal

Salida al extranjero de mercancías nacionales o nacionalizadas con un fin determinado y para ser exportadas o reimportadas dentro de un plazo establecido⁵⁸.

1.4.17 Valor Aduanero

En las ventas que se realizan en condiciones de mercado libre se determinan a partir del precio de transacción, esto es, el precio realmente pagado o por pagar por las mercancías cuando éstas se venden para su ingreso al país⁵⁹.

^{55,56,57,58,59} <http://www.aduana.cl> [consultado el 10.10.2014].

1.4.18 Valor CIF

(Cost, Insurance and Freight) Cláusula de compraventa que incluye el valor de las mercancías en el país de origen, el flete y seguro hasta el punto de destino⁶⁰.

1.4.19 Valor FOB

(Free on Board) Cláusula de compraventa que considera el valor de la mercancía puesta a bordo en el vehículo en el país de procedencia, excluyendo seguro y flete⁶¹.

60.61 <http://www.aduana.cl> [consultado el 10.10.2014].

CAPÍTULO II: EMPRESA NAVAL RADIO LTDA.

2.1 Empresa

Este capítulo tiene por finalidad presentar a la empresa Naval Radio Ltda., dando a conocer su historia, misión, objetivos y también su estructura corporativa.

2.1.1 Historia

Naval Radio Ltda. es una empresa multiservicio del área marítima, fundada en 1997 por el ingeniero electrónico ruso Andrey Goriachev, con el propósito de ofrecer asistencia electrónica integral a los barcos extranjeros al momento de su arribo a puertos chilenos y extranjeros y a los barcos nacionales en puertos chilenos y extranjeros⁶².

El año 2000 se conformó un cuerpo técnico especializado en el campo electrónico informático, lo cual permitió diversificar las operaciones de la empresa y aumentar su funcionalidad.

Entre 2004–2005, la empresa continuó su crecimiento constante, reubicándose en nuevas y amplias oficinas, duplicando su cuerpo de trabajo y formando los departamentos de Operaciones y Servicios.

⁶² <http://www.navalradio.cl> [consultado 10.10.2014].

Hacia fines del 2005, se inauguró una sucursal en el Sur de Chile (Talcahuano), lo cual mejoró la cobertura logística y el tiempo de respuesta en la región.

En 2007, el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa fue auditado y certificado ISO por la empresa Germanischer Lloyd (GL), y renovado recientemente a su versión fusionada con Det Norske Veritas (DNV), llamándose ahora DNV-GL⁶³.

Como parte de su política de expansión, en 2009-2011, Naval Radio Ltda. abrió oficinas en Perú y Ecuador respectivamente, en 2013 en Panamá, consolidando de este modo su presencia comercial en la región.

Actualmente, la empresa está enfocada en explorar nuevas oportunidades de negocios tales como la venta de equipos y repuestos.

2.1.2 Servicios

Naval Radio Ltda. se especializa en la instalación, integración, actualización, reparación, mantenimiento, instrumentación, inspección, testeo, inspección y certificación de sistemas y equipos marítimos y de simulación; asesoría electrónica, eléctrica e informática; comunicación, telefonía y transferencia de datos en alta mar⁶⁴.

^{63,64} <http://www.navalradio.cl> [consultado 10.10.2014].

2.1.3 Áreas de Acción

El rango de servicios ofrecidos por Naval Radio Ltda. se divide en las siguientes categorías:

Equipos de comunicación

Equipos de emergencia

Equipos de navegación

Equipos de simulación

Equipos portuarios

2.1.4 Proyectos

Desarrollo e implementación de proyectos relacionados con la industria marítimo-portuaria, especialmente en el área de simulación y entrenamiento, control de tráfico y monitoreo de flotas.

2.1.5 Marcas

AMI Marine, Alpatron, Bio UV, Cassens&plath, ComNav, Consilium, Entel, GeOEye, Globewireless, Highlander, Headway, IH Marine, Intellian, Interschalt, jotron, Jowa, JRC, KVH, Kelvin Hughes, Maris, Navis Engineering Oy, netwavev-Rutter, Raytheon, Samsung, Saracom, Sperry Marine, SEA Marine, Thrane & Thrane, Tokio Keiki, Totem Plus, Transas, SAM Electronics, Veinland, Yokogawa, entre otros⁶⁵.

⁶⁵ <http://www.navalradio.cl> [consultado 10.10.2014].

2.1.6 Clientes

Armadores, gobierno y armada, comunicaciones marítimas, navegación costera e interior, terminales portuarios, simuladores, pesqueras, turismo, entrenamiento y consultoría técnica⁶⁶.

2.1.7 Capacitación

Ingenieros y técnicos en constante capacitación y actualmente certificados por fabricantes tales como: AMI Marine, Consilium, Danelec, Globewireless, Intellian, Interschalt, JRC, Kelvin Hughes, Maris, Rutter-Netwave, SAM Electronics, Samsung, Thrane & Thrane, Tokio Keiki, Totem Plus, Transas y Veinland⁶⁷.

2.1.8 Calidad

La empresa está certificada por las siguientes Sociedades de Clasificación de buques y Organización Internacional para la Estandarización:

Class NK, Lloyd`s Register, ABS, DNV-GL, Bureau Veritas, RINA, KR Korean Register, Russian Register, ISO 9001 DNV-GL⁶⁸.

66,67,68 <http://www.navalradio.cl> [consultado 10.10.2014].

2.1.9 Misión

“Proveer servicios y soluciones de calidad en el ámbito marítimo, avalados por un cuerpo técnico calificado y una amplia red de clientes, proveedores y organismos certificadores, a través de sus oficinas en Chile, Perú, Ecuador y Panamá, con atención en todos los puertos del mundo los 365 días del año”⁶⁹.

2.1.10 Visión

“Convertirse en una empresa líder dentro de la región, en el soporte a las actividades marítimas, reconocida por su talento humano, prestigio y calidad”⁷⁰.

2.1.11 Valores

- Honestidad. En acciones diarias, trabajo y servicio al cliente.
- Responsabilidad. Cumplir el deber en todo tiempo y lugar, con plena convicción.
- Compromiso. Con los empleados, accionistas, clientes, socios comerciales y comunidad marítima en general.
- Trabajo en equipo. Grupo humano identificado con el compromiso, la complementariedad profesional, la coordinación de esfuerzos, la comunicación efectiva y confianza mutua.
- Rentabilidad. Maximizar el valor de los negocios, optimizando márgenes, reduciendo gastos y generando excelencia operacional en todos sus procesos⁷¹.

69,70,71 <http://www.navalradio.cl> [consultado 10.10.2014].

2.1.12 Objetivos Generales de la Empresa

- Proveer soluciones marítimas de alta calidad en cualquier puerto del mundo.
- Cumplir con los requerimientos del cliente, superando sus expectativas.
- Mantenerse actualizada con las nuevas tecnologías emergentes⁷².

2.1.13 Objetivos Específicos

2.1.13.1 Corto Plazo

- Rentabilidad sostenida.
- Disminución de gastos administrativos y costos financieros.
- Fortalecimiento de la imagen de empresa.
- Acuerdos comerciales con agencias marítimas.
- Mejoramiento de ambiente laboral interno⁷³.

2.1.13.2 Mediano Plazo

- Participación mayoritaria efectiva en el mercado.
- Incursión de nuevas líneas de negocio dentro del rubro.
- Ejecución de marketing y ofertas de servicios a través de página web.
- Contratos de servicios con navieras internacionales⁷⁴.

^{72,73,74} <http://intranet.navalradio.cl> [consultado 10.10.2014].

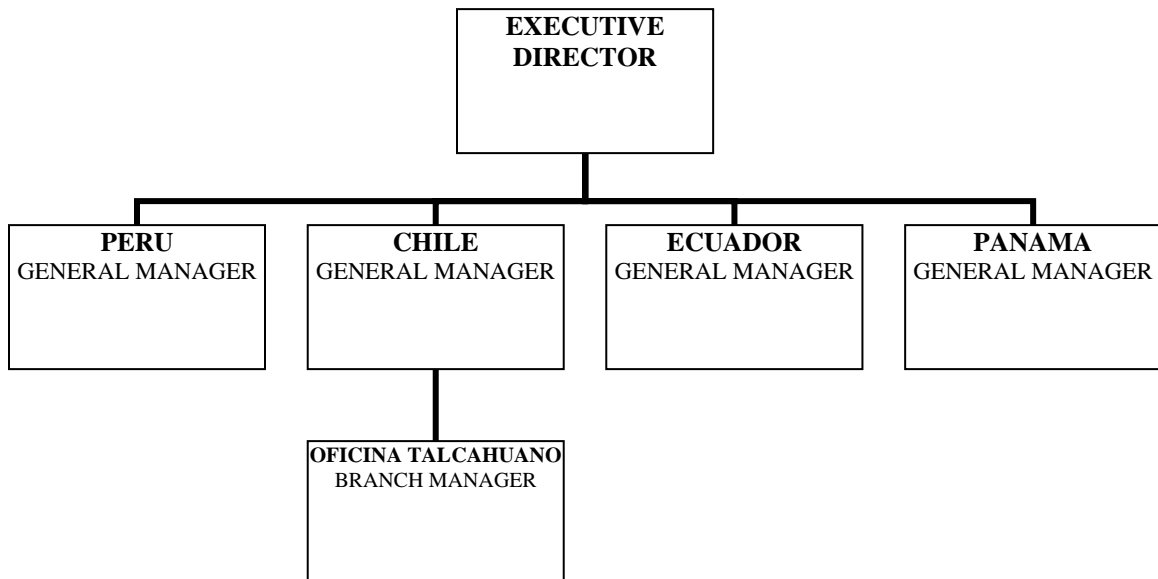
2.1.13.3 Largo Plazo

- Expansión de la empresa hacia otros rubros.
- Expansión de la empresa hacia países de la Costa Atlántica⁷⁵.

2.2 Estructura

A continuación, se grafica la estructura con que cuenta Naval Radio Ltda., a nivel nacional, como también a nivel corporativo.

2.2.1 Organigrama Corporativo de Naval Radio Ltda.⁷⁶

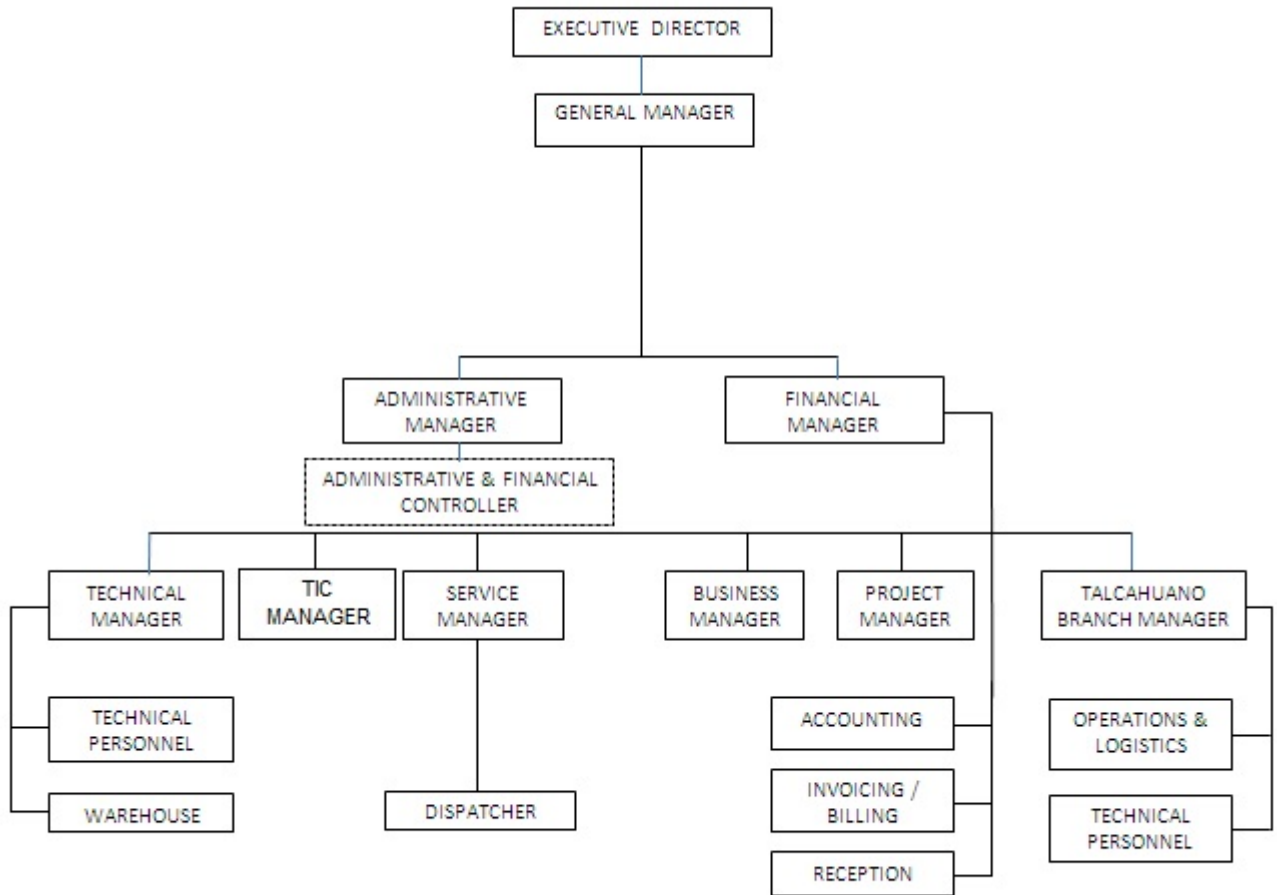


Fuente: Manual de Calidad y Procedimientos del Sistema.

⁷⁵ <http://intranet.navalradio.cl> [consultado 10.10.2014].

⁷⁶ Manual de Calidad y Procedimientos del Sistema. Publicado 2013.

2.2.2 Organigrama Chile Naval Radio Ltda.⁷⁷



Naval Radio Chile compuesto por:

Casa matriz de Valparaíso por un staff de 17 empleados.

Sucursal de Talcahuano por un staff de 4 empleados.

Se adjunta descripción de cargos más relevantes (Ver anexo 2).

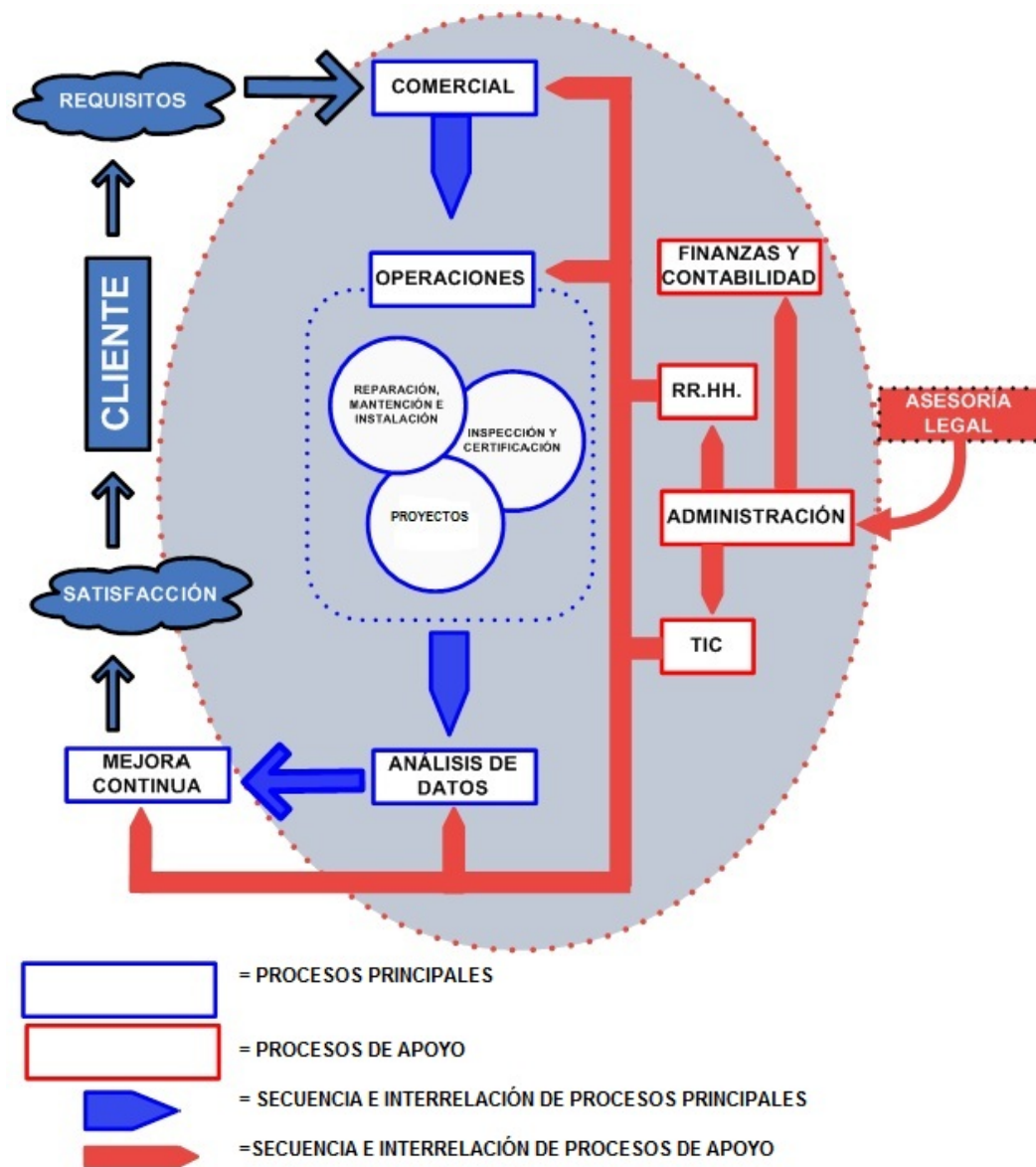
Fuente: Manual de Calidad y Procedimientos del Sistema.

⁷⁷ Manual de Calidad y Procedimientos del Sistema. Publicado 2013.

2.3 Procesos de Servicios, Principales y de Apoyo

Este diagrama define tanto los procesos principales, como los de apoyo. También se muestra el flujo de información y las áreas relacionadas en cada una de ellas.

2.3.1 Diagrama de Macro Procesos⁷⁸



78 Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad Naval Radio Ltda. Revisión 2013.

A continuación, se describen los procesos principales:

2.3.2 Requisitos

En esta área, Naval Radio Ltda. recibe sus requerimientos, usualmente a través de correo electrónico corporativo.

El Departamento de Operaciones es quien está a cargo de procesar estas solicitudes.

2.3.3 Comercial

En esta área se planifica, controla y supervisa los trabajos actuales y futuros, para concretar y hacerle seguimiento a los requerimientos de los clientes.

Esta área tiene una estrecha relación con los Departamentos de Operaciones, Finanzas y Contabilidad y Recursos Humanos, con la finalidad de agilizar los procesos y entregar un servicio de calidad.

2.3.4 Operaciones

En esta área, en primera instancia, se verifica la viabilidad de realizar el requerimiento. Este departamento es quien está a cargo de procesar la solicitud.

En el caso de ser viable, se cotiza y de ser aprobado, se coordina el trabajo a realizar, el personal técnico a utilizar y los recursos necesarios.

Trabajos pueden ser:

- Reparación, mantención e instalación: Naval Radio Ltda. atiende principalmente a las naves atracadas o a la gira, en donde los equipos deben ser tratados antes de salir de los puertos.

Para dar un eficiente servicio de calidad, el personal técnico debe estar altamente capacitado y preparado para cumplir su objetivo en los tiempos requeridos, que generalmente son acotados, debido a la breve estancia de las naves en puerto.

- Inspección y certificación: Generalmente son inspecciones y certificaciones obligatorias, de rutina, periódicas. En donde Naval Radio Ltda. cuenta con la mayoría de las certificaciones de las Casas Clasificadoras que el cliente requiere.
- Proyectos: Se refiere a trabajos de gran envergadura, generalmente nacionales, en donde se involucra no solo un trabajo en particular, sino varios trabajos relacionados que generan un gran presupuesto, con una duración prolongada, en donde se cruzan todas las áreas operacionales.

Por el tamaño del proyecto, se formaliza mediante un contrato con el cliente.

De no ser viable, se subcontrata a una empresa externa especializada.

2.3.5 Análisis de Datos

Terminado el requerimiento, se reúne la información de cada una de las áreas, para hacer un análisis y comparación, según la estimación proyectada. La información procesada se entrega a gerencia para su evaluación.

A continuación, se definen cómo intervienen los procesos de apoyo más relevantes para este análisis.

2.3.6 Finanzas y Contabilidad

Al comenzar el proceso se verifican las condiciones comerciales y financieras del cliente. Se autoriza otorgamiento del crédito, que generalmente es a 30 días, o por ser un cliente nuevo o moroso, se solicita un prepago vía transferencia bancaria, cheque, pago a bordo en efectivo o pago a través de agencia naviera encargada de nave.

Además, se proporcionan recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos.

Al finalizar el proceso, Operaciones entrega la Orden de Trabajo (Job Order), con un número asignado que contiene la información necesaria para la emisión de factura nacional o de exportación.

Este número es utilizado para trazar todos los movimientos operacionales relacionados con el requerimiento en cuestión en el Programa de Gestión Comercial Laudus ERP utilizado por Naval Radio Ltda.

Entre la información se encuentran:

- La Orden de Compra (Purchase Order) del cliente con todos sus datos, tales como la descripción de trabajo, número de orden, nombre de compañía, dirección, etc.
- Reporte de Servicio (Service Report) donde el personal técnico a cargo describe el trabajo realizado, sus horas de trabajo normales y/o extras, horas de viaje, uso de hotel, medio de transporte, firma, recepción y satisfacción del trabajo por parte de la persona encargada en la nave.
- La cotización de servicio realizado.
- Hoja de Actividad de Horas (Activity Timesheet) donde el personal técnico detalla las horas de inicio y término de los trabajos, viajes, uso de lanchas, llamadas de roaming, etc.

2.3.7 Recursos Humanos

Separados en tres grandes áreas: área técnica, área administrativa, área directiva. En donde cada una de éstas interviene en la solución del requerimiento.

2.3.8 TIC

Conformado por profesionales en área informática, que dan soluciones remotas tanto a personal técnico como a red de oficinas corporativas.

2.3.9 Asesoría Legal

Abogados externos, que asesoran en legislación tributaria, laboral, mercantil y en general en todos los ámbitos en donde sea necesaria su asesoría.

CAPÍTULO III: CASO PRÁCTICO - DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE VENTAS EN LA EMPRESA NAVAL RADIO LTDA.

La finalidad de crear una división orientada a la venta de repuestos y comercialización de los equipos, tiene como objetivo principal entregar un servicio integral a los actuales y futuros clientes, ya que este ha sido un requerimiento solicitado por ellos mismos.

Para Naval Radio Ltda. ésta es una oportunidad para fidelizar a los actuales clientes, abarcar el servicio completo acortando plazos y costos, y generando como consecuencia, un aumento en las rentabilidad de la empresa.

El directorio de Naval Radio Ltda. desea aprovechar esta oportunidad de mercado y estar preparado contra amenazas externas de competidores, fortaleciendo la competitividad mediante alianzas estratégicas. Se plantea, diversificar la empresa, para captar sinergias entre la entrega del servicio de reparación, mantenimiento, instalación y certificación; y la venta de repuestos y equipos, creando una ventaja competitiva.

Desde el punto de vista comercial, estas acciones recomendadas, permiten “crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar

acciones para fortalecer su posición en ese rubro, construir una ventaja competitiva y desarrollar capacidades competitivas sólidas”⁷⁹.

3.1 Estudio

Como principio del estudio, se debe recopilar información relevante sobre las tendencias del mercado, el entorno de la empresa para anticipar acciones, destacar las ventajas competitivas y convertirlas en pilares para la estrategia corporativa.

3.1.1 “5 Fuerzas de Porter”

Se ha elegido la herramienta de las “5 Fuerzas de Porter”, que cumple con los requerimientos estratégicos.

3.1.1.1 Poder de Negociación con Compradores o Clientes

En el caso de la venta del repuesto o equipo, los compradores de marcas en particular, deben comprar dichas marcas exclusivamente a la empresa autorizada en el país en que se encuentran.

79 THOMPSON Jr. Arthur, Strickland III A.J., Gamble John. Administración Estratégica, Teoría y Casos. McGraw Hill Editores, 2008. ISBN-13: 978-970-10-6402-3. 15ª Edición.

Al igual que ciertas marcas de electrodomésticos, por ejemplo calefont, exigen el servicio de instalación, mantención y reparación con personal certificado para hacer valer su garantía, estas marcas de repuestos marítimos exigen lo mismo.

Como conclusión, este factor es de alto atractivo para la industria y a la vez para la empresa, debido a la dependencia que tiene el comprador de la empresa certificada y a la importante influencia del gobierno en la regulación de estos procesos, en algunos casos de certificación exclusiva.

Actualmente la empresa accedería a solo dos representaciones de marcas para ofrecer, sin embargo, se estima que en un mediano plazo, triplicará sus certificaciones, y proporcionalmente las aumentará hasta abarcar a los proveedores necesarios.

3.1.1.2 Poder de Negociación con Proveedores

La capacidad de negociar de la industria es baja, por las características de los insumos que proveen estas empresas. Se considera una amenaza a la industria por no haber posibilidad de sustituir.

En conclusión, es un factor poco atractivo para la industria. Sin embargo, al ser representantes de marcas, Naval Radio Ltda. podría aumentar el poder de negociación, mejorando los canales de comunicación, los tiempos de

respuesta, costos por volúmenes, tramitación de garantías, soporte técnico 24 horas, etc.

3.1.1.3 Amenazas de Nuevos Competidores Entrantes

El acceso de nuevos competidores tiene barreras de entrada altas, principalmente por los costos que involucra tener una estructura formal, contar con las certificaciones, un stock obligatorio mínimo, un cumplimiento de metas establecidas y realización de servicios de garantía sin cargo a cliente y personal con alta y actualizada calificación técnica especializada.

Se concluye, que este factor es muy atractivo para la industria y Naval Radio Ltda., porque la empresa ya cuenta con una estructura financiera consolidada y con el personal calificado en todas las áreas involucradas.

La futura obtención de certificación para la venta y comercialización de repuestos y equipos sería un factor más para dificultar la entrada de nuevos competidores. Actualmente los competidores reales de Naval Radio Ltda., son tres empresas: Electronic Marine, Furuno Chile y Marco Chilena.

3.1.1.4 Amenazas de Productos Sustitutos

No hay gran amenaza, debido a la exclusividad de la industria y los altos costos que involucra.

En conclusión, este factor tiene un alto nivel de atractivo para esta industria y también para la empresa, debido a no poder contar con los productos sustitutos y estar obligados a seguir con la misma marca.

3.1.1.5 Rivalidad entre los Competidores

Este sector es poco competido a nivel nacional y en los países en los cuales la empresa está establecida, y por tanto, es más rentable. A diferencia de Panamá, país donde hay mucha competencia pero también hay mucha demanda por el alto tráfico de embarcaciones marítimas por el Canal de Panamá, el cual no permite su paso a las naves si no cumplen con las exigencias gubernamentales marítimas establecidas.

Naval Radio Ltda. cuenta con ventajas competitivas debido a ciertas barreras de entrada tales como:

- Diferenciación de producto, por ser un producto exclusivo y certificado.
- Inversiones de capital, por contar con una estructura financiera sólida.
- Acceso a canales de distribución, por contar con una ubicación privilegiada de cercanía al aeropuerto internacional que permite acceder a los productos importados en los menores plazos, requisito exigido por el rubro de la empresa y con los más bajos costos, aumentando su rentabilidad.

En conclusión, este factor es muy atractivo para la industria y para la empresa, debido a que la competencia nacional está concentrada entre unas pocas empresas. Estas empresas están limitadas por certificaciones, su competencia se basa en diferenciación, existen alianzas estratégicas de colaboración entre los protagonistas de la industria, y por último, es una industria muy rentable y con expectativas optimistas de crecimiento.

3.1.2 Análisis FODA

Para la elaboración de el análisis FODA que se muestra a continuación, se ha utilizado una tabla que sirve de apoyo llamada “Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades”⁸⁰ (Ver anexo 3).

3.1.2.1 Fortalezas (ambiente interno)

- Experiencia y prestigio en la actividad, a lo largo de 17 años de existencia.
- Representante en servicio de los principales fabricantes de equipos marítimos electrónicos, satelitales y de simulación; además, certificada por las más importantes Sociedades de Clasificación y entidades certificadoras a nivel mundial.
- Recurso humano calificado, eficiente, comprometido y multifuncional en área operativa, técnica y de servicios.

80 KOTLER, Phillip, KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. Pearson Educación, México, 2012. ISBN: 978-607-32-1248-8. 14ª Edición.

- Ubicación privilegiada en zona central del país, oficina ubicada en primer puerto comercial y turístico de Valparaíso, cercana al puerto de San Antonio, el más grande de Chile. Cercanía al aeropuerto nacional e internacional.
- Oficinas operativas en 4 países de la costa occidental de América del Sur, y con atención permanente en cualquier lugar del mundo donde se requieran los servicios.
- Inversión permanente en capacitación y certificación del personal técnico, en los equipos de los principales proveedores alrededor del mundo.
- Solvencia económica y respaldo financiero para emprendimiento de proyectos dentro de la actividad marítima.
- Ejecución de nuevos proyectos, contratos de trabajo y representaciones en Perú, Panamá y Ecuador, aprovechando la presencia de la empresa en dichos países.

3.1.2.2 Oportunidades (entorno externo)

- Aduana de Chile cuenta con un marco normativo con altos estándares internacionales, cumpliendo un importante rol y eficiente trámite, facilitando el comercio exterior en proceso de ingreso y salida de mercancías al país mediante su ágil gestión.

- Nueva legislación marítima, destinada al cumplimiento de normas para buques mercantes y pesqueros, en cuanto a equipos y certificaciones en las áreas de navegación, comunicaciones y seguridad.

3.1.2.3 Debilidades (ambiente interno)

- Personal de Chile carece en actualización de las diferencias en las normativas contables, legislación marítima y laboral de cada país.
- La exigencia en las capacitaciones y actualizaciones periódicas obligatorias de alto costo para el personal técnico.

3.1.2.4 Amenazas (entorno externo)

- Variación en tipo de cambio de dólar debido a que el proceso entre “cotización-servicio-facturación-cobranza” puede llegar hasta 90 días.
- Captación del personal técnico ya capacitado, por parte de la competencia, al ofrecer mejores condiciones laborales.
- Riesgo que grandes competidores monopolicen el mercado.

3.1.3 Indicadores

3.1.3.1 Los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes:

gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación referido a su meta asociada⁸¹.

En el desarrollo de los indicadores, se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador.

3.1.3.1.1 Indicador de Eficacia

Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos. En el caso de Naval Radio Ltda., el nivel de eficacia estaría expresado por el cumplimiento del mayor porcentaje de requerimientos realizados, ya sean de venta o de servicios.

81 LORINO, Phelippe. El control de Gestión Estratégico. Edición S.A. Marcombo 1993. ISBN 9788423708908 Pág.194.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Requerimientos realizados}}{\text{N}^{\circ} \text{ Requerimientos ingresados}} \times 100$$

Los datos utilizados del periodo enero a noviembre 2014, demuestran un 96.6% de eficacia. La diferencia estaría dada por no aprobación de la cotización, cambios de ruta de las naves, por motivos ajenos tales como factores climáticos, obsolescencia o discontinuación del repuesto, etc.

$$96.6\% = \frac{627}{649} \times 100$$

Fuente: Datos extraídos de E.R.P. Laudus, consultado 11.12.2014

3.1.3.1.2 Indicador de Eficiencia

Busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. En el caso de Naval Radio Ltda., el nivel de eficiencia estaría expresado por el cumplimiento del requerimiento en el tiempo estimado para su ejecución.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Requerimientos en tiempo estimado}}{\text{N}^{\circ} \text{ Requerimientos realizados}} \times 100$$

Los datos utilizados del periodo enero a noviembre 2014, demuestran un 80% de eficiencia. La diferencia estaría dada por no contar con stock propio o por esperar a que un tercero provea el repuesto o equipo necesario para realizar el requerimiento en el tiempo estimado.

Este indicador demuestra la necesidad latente, de contar con una división de ventas y contar con las representaciones de marcas, con el fin de agilizar y optimizar el tiempo de respuesta estimado.

$$80\% = \frac{489}{627} \times 100$$

Fuente: Datos extraídos de E.R.P. Laudus, consultado 11.12.2014

3.1.3.1.3 Indicador de Calidad

Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por la empresa respecto a normas o referencias externas. En el caso de Naval Radio Ltda. el nivel de calidad estaría expresado por el total de requerimientos sin reclamos en comparación de la totalidad de los requerimientos.

$$\text{Calidad} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Requerimientos sin reclamos}}{\text{N}^{\circ} \text{ Requerimientos realizados}} \times 100$$

Los datos utilizados del periodo enero a noviembre 2014, demuestran un 98.4% de calidad. La diferencia estaría dada por error humano en los procesos y procedimientos de servicio (desconocimiento) y un porcentaje por motivos ajenos a nuestra voluntad, generalmente el equipo con fallas desde la fábrica.

Este indicador demuestra la mejora posible a corto plazo (al implementar la división de ventas y nuevas representaciones) en cuanto a las garantías, tiempos de respuesta y capacitaciones técnicas anuales obligatorias.

$$98.4\% = \frac{617}{627} \times 100$$

Fuente: Datos extraídos de E.R.P. Laudus, consultado 11.12.2014

3.1.4 Conclusiones según el Análisis de 5 Fuerzas de Porter, FODA e Indicadores

De acuerdo a este análisis, la empresa Naval Radio Ltda. está abierta a nuevas oportunidades, y se encuentra en un país con una normativa aduanera muy eficiente y favorable para los negocios en comparación con otros países de America Latina. Además del buen momento en el sector marítimo, se considera el momento oportuno para ampliar su giro, de solo servicio a servicio y venta de equipos y repuestos.

Según análisis, el mercado se encuentra concentrado, la empresa cuenta con un merecido nivel de respeto, y estas representaciones propuestas, deberían mejorar el poder de negociación con los proveedores y clientes, generando una mejor barrera contra nuevos competidores al entregar un servicio integral.

Los indicadores demuestran que existe buena eficacia para atender los requerimientos, sin embargo, la eficiencia y calidad se ven afectadas por la no existencia de equipos y repuestos necesarios, los tiempos de espera y la falta de capacitación técnica actualizada.

3.2 Propuesta Mediante la Estrategia de Diferenciación por Medio de los Servicios

Al ser una empresa de servicios, ésta se propone una diferenciación mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones efectivas y a la vez “pretenda asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo estrecho y bien definido de compradores”⁸¹.

Además, se propone poner foco en la confiabilidad que se refiere a la entrega oportuna, la integridad de la orden de servicio y el tiempo del ciclo solicitud-entrega. Y también, en la elasticidad para el manejo de emergencias, la retirada de productos y las consultas.

81 THOMPSON Jr. Arthur, Strickland III A.J., Gamble John. Administración Estratégica, Teoría y Casos. McGraw Hill Editores, 2008. ISBN-13: 978-970-10-6402-3. 15ª Edición.

Esta estrategia está orientada a un nicho de mercado reducido donde las necesidades y preferencias del comprador son distintivamente diferentes, ajustada a los gustos y requisitos de los compradores, con productos a la medida.

Debido a que la empresa está distribuida en varios países de Latinoamérica, y que los compradores hacen sus requerimientos desde distintos puntos, generalmente en el extranjero y alta mar, el sitio de internet es de gran importancia, tanto para canal de información dedicado a difundir la descripción de los productos y servicios de la empresa, como también para gestionar pedidos y consultas.

Y como estrategia complementaria, la utilización de alianzas estratégicas con los proveedores mediante certificaciones y acuerdos de colaboración, e integración en las primeras etapas como nueva unidad comercial.

3.2.1 Estructura de Recursos Orientada a la Nueva División

3.2.1.1 Recursos Humanos

Dentro del diseño de la división de ventas, se debe considerar a la persona que dirija esta división y definir su perfil, objetivo y responsabilidades.

3.2.1.1.1 Perfil de la División de Ventas (Purchases & Sales)

Profesional técnico con experiencia en compras y ventas, conocimientos para realizar búsqueda de productos e información a través de la web, dominio del idioma inglés, proactivo y con habilidades personales para interrelacionarse con proveedores y clientes.

3.2.1.1.2 Objetivo del Cargo

Apoyo a las actividades operacionales de la empresa, mediante la cotización, compra y venta de materiales necesarios para complementar los servicios que ofrece Naval Radio Ltda.

3.2.1.1.3 Responsabilidades del Cargo

- Realizar la búsqueda de productos, materiales y accesorios requeridos por los clientes y por las distintas áreas de la empresa, con el propósito de entregar servicios de una manera eficiente, profesional y competitiva.
- Mantener, evaluar, calificar y actualizar (de acuerdo a la Norma de Calidad ISO) la nómina de proveedores nacionales e internacionales calificados que la empresa utiliza para atender sus necesidades.
- Apoyar los requerimientos de las filiales y sucursal de la empresa en cuanto a la búsqueda, cotización y adquisición de los materiales a fin de ofrecer los mejores servicios, coordinando pedidos globales que otorguen ventajas económicas.

- Formar parte del equipo de trabajo de los proyectos en los que Naval Radio Ltda. participe, apoyando la búsqueda, cotización y adquisición del material establecido en el contrato.
- Lograr acuerdos de créditos favorables para la empresa, con los distintos proveedores nacionales e internacionales a los cuales periódicamente se acude para adquirir materiales.
- Efectuar un seguimiento de las cotizaciones enviadas a los clientes, tratando de conseguir su decisión sobre la venta de materiales propuestos.
- Observar las políticas establecidas por el directorio de la empresa, en cuanto a los márgenes y condiciones de venta para cada producto.
- Planificar en conjunto con Warehouse el abastecimiento y reposición de repuestos, equipos, herramientas y accesorios.
- Proponer sugerencias válidas para negociar en las mejores condiciones la compra y/o venta de productos y/o materiales afines con actividades de Naval Radio Ltda.
- Presentar a la gerencia estadísticas concretas sobre las actividades realizadas, buscando mejorar las condiciones de negociación con clientes y proveedores en beneficio de la empresa.
- Ofrecer, en todo momento, un excelente servicio de atención telefónica a clientes y proveedores, buscando fortalecer las condiciones comerciales con cada uno de ellos.

- Reaccionar proactivamente a situaciones que se presenten dentro de sus actividades, y que pueden influir positiva o negativamente en los intereses de la empresa.

3.2.1.1.4 Reportar a

Executive Director

General Manager

3.2.1.1.5 Coordinar con

Service Manager

Technical Manager

Talcahuano Branch Manager

Project Manager

Business Development Manager

Financial Controller

Warehouse

NR Perú

NR Ecuador

NR Panamá

Dada esta reestructuración, también se debe considerar darle ciertas responsabilidades y atribuciones extras a los otros cargos ya existentes, tales como Business Development Manager y Project Manager (Ver anexo 4).

3.2.1.2 Recursos Económicos

Costos de Inversión

Ítem	Costo anual (CLP)	Observaciones
Sueldo bruto	\$ 12.000.000	Contrato 3 meses prueba, y renovación indefinida.
Certificación	\$ 500.000	Gastos asociados a certificación para la empresa (documentación, varios).
Stock mínimo	\$ 12.600.000	JRC \$12.600.000. Solo el primer año, luego mantención. Transas no requiere stock mínimo.
Costos variables	12% de la venta	Gastos notariales, transporte, etc.
Capacitación	\$ 2.000.000	Inducción del nuevo cargo y depto. técnico
Costo total	\$27.100.000	

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Propuesta de Representaciones de Marca

Antes de continuar con la estrategia, se debe hacer un estudio para evaluar los posibles proveedores, los requerimientos que exigen cada uno de ellos y las normas locales que lo rigen.

3.2.2.1 Estudio de Proveedores

A continuación, se elabora un cuadro con las marcas que se han utilizado en los servicios prestados, con mayor frecuencia de enero a noviembre en el año 2014.

marcas	comunicación	emergencia	navegación	simulación	v.nocturna	facturación 2014
Alphatron			X			4,493,196
ComNav		X				246,589
Consilium		X	X			17,143,868
Globewireless	X					1,983,954
Highlander	X					489,159
Headway	X					731,548
Intellian	X					3,856,550
Interschalt		X				2,208,271
Jotron		X				289,391
JRC	X	X	X			34,327,059
Kelvin Hughes		X	X			4,304,469
Maris			X			258,473
NetWave-Rutter		X				2,335,467
Raytheon			X			345,879
Samsung	X					179,898
Saracom	X					954,812
Sperry Marine			X			618,959
Thrane & Thrane	X	X				15,158,942
Tokio Keiki			X			23,207,943
Totem Plus		X				1,990,777
Transas		X	X	X		101,542,764
SAM Electronics		X	X			7,258,767
Starlight Italia					X	-
Veinland		X				13,720,846
Yokogawa			X			3,481,290

Fuente: Archivos Naval Radio Ltda. Consultado 09.12.2014

3.6.1 Elección de Proveedores

Transas	1ª elección
JRC	2ª elección
T&T - Consilium	2ª etapa

Para decidir cuales son las empresas con las que generar alianzas, se ha considerado dos variables:

- 1ª la facturación.
- 2ª el número de áreas de servicio que cubren.

Según muestra la tabla, la empresa que mayor factura es Transas con \$101.542.764, la cual cubre tres áreas de servicio.

La segunda elección corresponde a JRC con \$34.327.059, la cual cubre tres áreas de servicio.

En un mediano plazo, se recomendará a la empresa, considerar otras dos certificaciones que corresponderán a Consillium con \$17.143.868 y Thrane & Thrane con \$15.158.942, ambas operando en dos áreas de servicio.

3.2.2.2 Empresas Seleccionadas y sus Requerimientos para ser Certificadas

Transas Américas Inc.

Corporación internacional, con casa matriz en Irlanda, fundada en el año 1990. Líder mundial en sistemas de navegación marítima y dispositivos de formación profesional para la flota comercial.

En más de 130 países del mundo, con productos de navegación, sistemas de monitoreo, cartas de navegación y equipos de simulación.

Requerimientos para obtener representación de marca:

1. Presentación de la empresa (briefing)
2. Certificaciones ISO
3. Certificados de capacidad técnica del personal
4. Referencias comerciales para fines crediticios (3 referencias)
5. Balance último año tributario
6. Formulario de Dealership Agreement (Acuerdo de Concesión).

Algunos puntos más importantes:

- Duración del contrato 4 años con renovaciones anuales.
- No entrega exclusividad pero si autorización para comercializar sus productos como agente autorizado.
- Uso de marca solo con autorización previa por escrito de Transas.
- Pago a 30 días de facturas.
- Los equipos cuentan con el servicio de garantía Transas.
- Los gastos de envío, derechos ad-valorem y aranceles aduaneros son de cargo de Naval Radio Ltda.
- Se exige un curso anual por cuenta de Naval Radio Ltda.
- Requiere firma/visto bueno del capitán por el servicio o venta.

Japan Radio Company Ltd.

Fundada en 1915, con casa matriz en Tokio, Japón.

Dedicada a la venta y fabricación de equipos de radio comunicación en las áreas de comunicaciones marítimas, navegación marítima, sistemas móviles, sistemas electrónicos, etc.

Requerimientos para obtener representación de marca.

1. Presentación de la empresa (briefing)
2. Certificaciones ISO
3. Certificados de capacidad técnica del personal
4. Referencias comerciales para fines crediticios (3 referencias)
5. Balance último año tributario
6. Solicitud de stock mínimo por \$12.600.000.-
7. Formulario de Sales Dealer Agreement (Acuerdo de Concesión).

Algunos puntos más importantes:

- Duración del contrato 5 años con renovaciones anuales.
- No entrega exclusividad pero si autorización para comercializar sus productos como agente autorizado.
- Pago a 30 días de facturas.
- Los productos cuentan con la garantía legal JRC.
- Los gastos de envío, derecho ad-valorem y aranceles aduaneros son de cargo de Naval Radio Ltda.

- JRC no permite re-exportar sus productos sin consentimiento por escrito.
- Exige una venta anual mínima de US\$ 10.000.-
- Se exige un curso anual por cuenta de Naval Radio Ltda.

3.2.3 Análisis de la Normativa Vigente (DGTM y MM)

Naval Radio Ltda. se rige por las normas marítimas de la bandera de origen de la nave. En el caso de bandera Chilena, los equipos de emergencia y salvamento, deberán solicitar el proceso de homologación y certificación de la Dirección General de Transporte Marítimo y Marina Mercante (DGTM y MM).

Previo a la venta, se debe consultar si el equipo requerido se encuentra ya homologado por otro representante nacional, este proceso se verifica como “Equipos SMSSM Homologados”, buscando por modelo y marca, en la página www.directemar.cl (Ver anexo 5).

Si dicho equipo se encuentra con homologación vigente, se debe comprar a este representante y revender al cliente.

Si no es así, la homologación se solicita a través del formulario “Solicitud de Aprobación (u Homologación) de equipos radioeléctricos” (Ver anexo 6), según

resolución de DGTM y MM ORD. N° 12.600/4/VRS, publicada en www.directemar.cl.

Una vez homologado y pagado el importe por Naval Radio Ltda., el equipo estará autorizado para su comercialización.

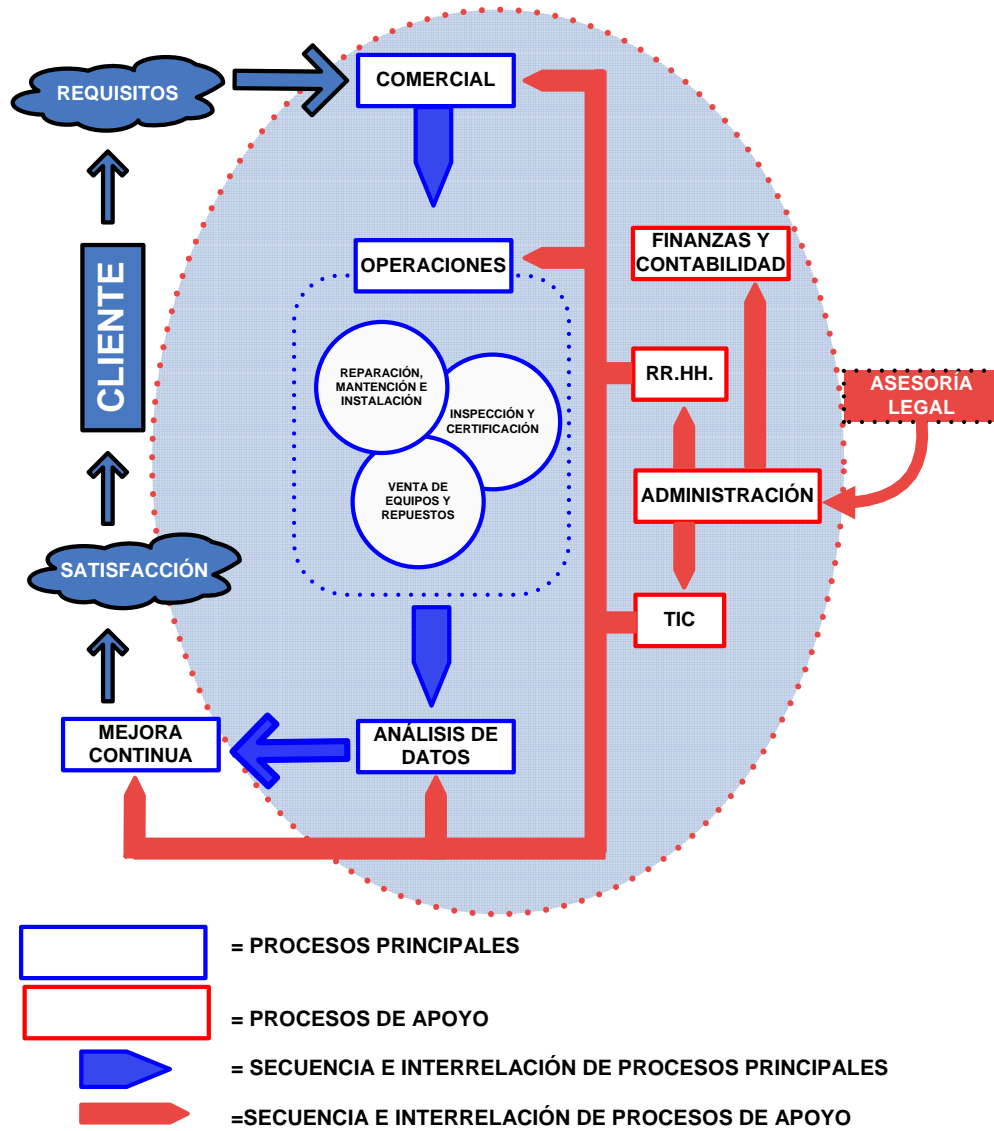
Uno de los equipos de emergencia y salvamento que se ocupa a bordo de las naves de bandera nacional es la radiobaliza, por normativa de seguridad marítima chilena, recibe un tratamiento especial previo a la venta, que consiste en un registro de su localización. Este trámite obligatorio, llamado “Registro de Radiobalizas para Localización de Siniestros”, está disponible en la página www.directemar.cl. (Ver anexo 7).

Una vez obtenida esta autorización, de cargo del cliente, se puede comercializar o instalarla.

3.2.4 Nuevo Proceso

El nuevo diagrama de proceso, incluiría el área de ventas como proceso principal, a su vez se fusionaría con el área de proyectos. Quedando como se muestra a continuación.

Diagrama de Macro Procesos



Fuente: Elaboración propia en base a modelo anterior.

Al tener un requerimiento de servicio, se cotizan los equipos o repuestos al proveedor, para formalizar la compra se emite Orden de Compra (nacionales) o Purchase Order (internacionales) indicando producto, cantidad, su precio FOB o CIF, instrucciones de envío o despacho, que pueden ser a través de courier o línea aérea, se solicita el número de la guía courier o aérea con la cual se “trackea” su movimiento y fecha de llegada. Adjuntar certificado de origen, en el caso de estar bajo tratado.

Si es menor a USD 1.000, el courier entrega el equipo o repuesto en oficina. Si el CIF es mayor a USD 1.000 se debe tramitar el ingreso, nacionalización y desaduanamiento mediante agencia de aduana, también en caso de redestinación es la agencia de aduana la que se encargará del trámite y entrega de mercadería directamente a bordo.

En el caso de ser equipo bajo garantía, el equipo se retira y se envía al fabricante mediante salida temporal, si el equipo es reparado, al recibirlo se tramita mediante admisión temporal, todos estos trámites los realiza agente de aduanas. Si no tiene reparación, se interna como equipo nuevo.

3.3 Beneficios

La medición de la rentabilidad económica de un proyecto no es fácil por las enormes dificultades que existen para pronosticar el comportamiento de todas las variables que condicionan su resultado⁸².

La forma de medir los beneficios está dada por la rentabilidad que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada, dentro de los beneficios se encuentran:

- Los que constituyen ingreso
- Los ahorros de costo
- Otros beneficios⁸³.

La evaluación de este proyecto en particular, desea dar a Naval Radio Ltda., mediante distintos instrumentos, las herramientas para obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión.

Los métodos más comunes corresponden al valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión.

En el ejercicio que se muestra a continuación, se plasman los supuestos sugeridos y los objetivos a cumplir que solicita el directorio.

82,83 SAPAG, Nassir, Proyectos de Inversión y Evaluación. 2ª Edición. Pearson Educación, Chile, 2011 ISBN: 978-956-343-106-3.

3.3.1 Ejercicio de Indicadores Financieros

3.3.1.1 Planteamiento

Para poder evaluar este proyecto, solo se tomó en cuenta los flujos de fondos estimados que generaría la nueva división de ventas, tales como:

- Inversión que se debe realizar para poner en marcha el proyecto.
- Ingresos anuales que generaría el proyecto durante toda su vida útil.
- Costos y gastos relacionados con la generación de nueva división durante toda su vida útil.

En la inversión, no se incluirá gastos en infraestructura puesto que la empresa ya cuenta con oficinas, lugar físico donde se instalará la nueva división, computador, teléfono, útiles de oficina, etc.

En este ejercicio, los ingresos anuales no incluyen el costo por compra de los repuestos y equipos, solo incluye la ganancia estimada alrededor de un 30% de recargo.

Y en los costos y gastos no se incluyen depreciaciones de activos fijos, la estimación de deudores incobrables, y todos aquellos ítems que no representen movimiento efectivo de dinero.

El proyecto de inversión considera la venta de repuestos y equipos de 2 marcas solamente (JRC y Transas)

Se estiman ingresos anuales de \$ 35.000.000.

Se proyecta un aumento en un 5% anualmente.

Los costos fijos son:

- Sueldo \$ 12.000.000 (anual)
- Certificaciones \$ 500.000 (anual)
- Capacitaciones \$ 2.000.000 (anual)

Los costos variables corresponden a un 12% de las ventas.

La inversión inicial (stock mínimo) corresponde a \$ 12.600.000 de los cuales:

- Financiamiento externo \$ 5.000.000 a una tasa de 1,2%
- Financiamiento propio \$ 7.600.000.

El horizonte de evaluación es a 5 años.

La tasa de impuesto a la renta corresponde a un 20%.

Valor de recupero al 5º año un 100% (\$ 7.600.000) sin intereses.

3.3.1.2 Tabla Amortización de Crédito

Periodo	Capital	Interés	Cuota	Amort. Capital	Saldo Insoluto
1	\$ 5,000,000	\$ 60,000	\$ 1,036,286	\$ 976,286	\$4,023,714
2	\$ 4,023,714	\$ 48,285	\$ 1,036,286	\$ 988,001	\$3,035,713
3	\$ 3,035,713	\$ 36,429	\$ 1,036,286	\$ 999,857	\$ 2,035,855
4	\$ 2,035,855	\$ 24,430	\$ 1,036,286	\$ 1,011,856	\$ 1,023,999
5	\$ 1,023,999	\$ 12,288	\$ 1,036,286	\$ 1,023,998	\$ 1

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.3 Flujo Financiado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuenta						
Ingresos		\$ 35,000,000	\$ 36,750,000	\$ 38,587,500	\$ 40,516,875	\$ 42,542,719
Sueldos		-\$ 12,000,000	-\$ 12,000,000	-\$ 12,000,000	-\$ 12,000,000	-\$ 12,000,000
Certificaciones		-\$ 500,000	-\$ 500,000	-\$ 500,000	-\$ 500,000	-\$ 500,000
Capacitaciones		-\$ 2,000,000	-\$ 2,000,000	-\$ 2,000,000	-\$ 2,000,000	-\$ 2,000,000
Costos Variables		-\$ 4,200,000	-\$ 4,410,000	-\$ 4,630,500	-\$ 4,862,025	-\$ 5,105,126
Interés		-\$ 60,000	-\$ 48,285	-\$ 36,429	-\$ 24,430	-\$ 12,288
UAI		\$ 16,240,000	\$ 17,791,715	\$ 19,420,571	\$ 21,130,420	\$ 22,925,305
Impuesto		\$ 3,248,000	\$ 3,558,343	\$ 3,884,114	\$ 4,226,084	\$ 4,585,061
IDI		\$ 12,992,000	\$ 14,233,372	\$ 15,536,457	\$ 16,904,336	\$ 18,340,244
Amortización		-\$ 976,286	-\$ 988,001	-\$ 999,857	-\$ 1,011,856	-\$ 1,023,998
Inversión Inicial	-\$ 7,600,000					\$ 7,600,000
Préstamo	\$ 5,000,000					
Flujo Neto Caja	-\$ 2,600,000	\$ 12,015,714	\$ 13,245,371	\$ 14,536,600	\$ 15,892,480	\$ 24,916,246

Fuente: Elaboración propia

VAN	\$ 69,901,067
TIR	472%
Beta	2.5%

3.3.1.4 Fundamentos según los Resultados del Ejercicio

En relación a los resultados obtenidos el VAN muestra cuánto más se ganará con esta nueva división y en cuánto aumentará el valor de la empresa.

A su vez, la TIR representa la rentabilidad anual promedio que generaría la inversión durante toda la vida útil del proyecto.

Este proyecto es atractivo, recomendable, se sugiere su pronta implementación debido a la baja inversión inicial y alta rentabilidad.

CONCLUSIONES

Esta tesis tiene como finalidad entregar las herramientas necesarias para el diseño de la nueva división de ventas y su futura implementación, mejorando así los procesos existentes y dando el valor agregado a sus servicios.

La empresa Naval Radio Ltda. es una empresa familiar, en donde siempre las decisiones eran tomadas por su director ejecutivo, basadas solo en sus conocimientos e intuición.

A raíz de los cambios actuales en la oferta y la demanda, la acelerada competencia, los avances tecnológicos, nuevas técnicas administrativas y cambios culturales en el mercado marítimo a nivel mundial, el directorio ha decidido tener una asesoría técnica profesional para: planificar, evaluar, ejecutar, controlar y retroalimentarse eficientemente en la toma de decisiones.

La implementación de la división de ventas en casa matriz, considera una integración total de todas las áreas de la empresa, alineándose con la estrategia corporativa, con el propósito de manejar un conjunto de negocios, fortalecer la posición en el mercado, construir una ventaja y capacidades competitivas y fidelizar a actuales y futuros clientes.

Es imprescindible que el directorio apoye y se comprometa con esta propuesta, utilizando de manera eficiente las herramientas y canales de comunicación disponibles. Creando una estrategia bien concebida, congruente y que corresponda de manera adecuada a la estrategia general.

El cómo se transmita esta estrategia a los niveles funcionales y operativos mediante su difusión y capacitación, influirá en el éxito de la misma, ya que es tan relevante la aprobación de los clientes internos como de los externos, proveedores y otros entes involucrados.

En un principio la empresa se propuso aprovechar una oportunidad latente planteándose el diseño de la división de ventas, pero al realizar el estudio, se fue dando cuenta además, de las muchas posibles mejoras que podían realizarse en el proceso existente para responder ante circunstancias cambiantes del mercado, fortalecer su posición en el rubro y producir un desempeño exitoso.

A partir de ahora, Naval Radio Ltda., se ha propuesto impulsar una audaz estrategia de diferenciación de servicio, en donde la facilidad de pedido, la entrega, la instalación, la capacitación, la asesoría a clientes y el mantenimiento y reparación sean estudiados y mejorados de manera constante para dar un mejor valor agregado a los clientes y cada vez acercarse a su ambiciosa visión: “convertirse en una empresa líder dentro de la región, en el

soporte a las actividades marítimas, reconocida por su talento humano, prestigio y calidad”⁸⁴.

⁸⁴ <http://www.navalradio.cl> [consultado 10.10.2014].

BIBLIOGRAFÍA

- GITMAN, Lawrence J., Principios de Administración Financiera. Pearson Educación, México, 2007. 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1014-4.
- KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación, México, 2003. ISBN: 970-26-0400-1.
- KOTLER, Philip, KELER, Kevin, Lane. Dirección de Marketing. Pearson Educación, México, 2012. 14ª Edición. ISBN: 978-607-32-1245-8.
- LORINO, Phelippe. El control de Gestión Estratégico. Edición S.A. Marcombo 1993. ISBN 9788423708908.
- SAPAG, Nassir, Proyectos de Inversión y Evaluación. Pearson Educación, Chile, 2011. 2ª Edición. ISBN: 978-956-343-106-3.
- THOMPSON Jr. Arthur, Strickland III A.J., Gamble John. Administración Estratégica, Teoría y Casos. McGraw Hill Editores, 2008. 15ª Edición. ISBN-13: 978-970-10-6402-3.

- <http://www.aduana.cl>
- <http://www.directemar.cl>.
- <http://www.dnv.cl>.
- <http://www.laudus.cl>.
- <http://www.mundomaritimo.cl>. Edición 21 de julio de 2014.
- <http://www.navalradio.cl>.
- <http://rae.com>.
- Manual de Calidad y Procedimientos del Sistema Naval Radio Ltda.
Publicado 2013.
- Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad Naval Radio Ltda.
Revisión 2013.

ANEXOS

Anexo 2

Descripción de Cargos

A continuación, se describen los cargos más relevantes dentro de la organización, extraídos del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad Naval Radio Limitada. Revisión 2013.

1. Director Ejecutivo Corporativo (Executive Director)

Objetivos del cargo

Llevar a cabo la dirección estratégica corporativa de la empresa.

Responsabilidades del cargo

- Tratar objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Crear estrategias corporativas de acuerdo a los objetivos trazados.
- Ser la “cara” visible de empresa, potenciando de esa manera la transparencia de la gestión de Naval Radio Limited y fomentando una imagen corporativa positiva.
- Orientar y dirigir la gestión de los demás gerentes de la empresa en sus respectivas áreas
- Establecer prioridades en lo que se refiere a las operaciones comerciales de la empresa.

- Planificar las actuaciones de naval radio en el mercado extranjero, buscando y estableciendo contactos en este ámbito.
- Buscar y elaborar alternativas para una capacitación permanente de los integrantes de la empresa, con el fin de optimizar los recursos humanos.
- Delegar responsabilidades a otras gerencias en caso de estar ausente en la oficina.

2. Gerente General (General Manager)

Objetivos del cargo

Llevar a cabo la dirección estratégica de la empresa.

Responsabilidades del cargo

- Tratar objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Crear estrategias de acuerdo a los objetivos trazados.
- Ser la “cara” visible de empresa, potenciando de esa manera la transparencia de la gestión de Naval Radio Limited y fomentando una imagen positiva.
- Orientar y dirigir la gestión de los demás gerentes de la empresa en sus respectivas áreas.
- Establecer prioridades en lo que se refiere a las operaciones comerciales de la empresa.

- Planificar las actuaciones de naval radio en el mercado extranjero, buscando y estableciendo contactos en este ámbito.
- Buscar y elaborar alternativas para una capacitación permanente de los integrantes de la empresa, con el fin de optimizar los recursos humanos.
- Delegar responsabilidades a otras gerencias en caso de estar ausente en la oficina. Todas las demás que sean impartidas por sus superiores jerárquicos.

3. Gerente de Administración (Administrative Manager)

Objetivos del cargo

Tomar decisiones referentes al manejo estratégico de los RRHH de la empresa.

Responsabilidades del cargo

- Controlar la gestión en el área de administración, el monitoreo de niveles de rendimiento y eficacia de los trabajadores.
- Cuidar permanentemente el bienestar físico y psicológico de los RRHH de la empresa.
- Tomar decisiones respecto a la infraestructura interna de la empresa.
- Dirigir estratégicamente los asuntos referentes a la imagen corporativa de la empresa.
- Coordinar los gastos menores del personal y sus necesidades.

- Todas las demás que sean impartidas por sus superiores jerárquicos.

4. Gerente de Finanzas (Financial Manager)

Objetivos del cargo

Monitorear y controlar la gestión financiera de la empresa.

Responsabilidades del cargo

- Planificar y controlar los flujos de dinero y de documentación financiera.
- Coordinar las operaciones financieras en todos los niveles y subdivisiones de la empresa.
- Reflejar responsabilidad a nivel de imagen funcional y financiera.

5. Contralor en Administración y Finanzas (Administrative & Financial Controller)

Objetivos del cargo

- Manejar e informar los asuntos financieros presupuestarios y contables de la empresa.
- Velar por la rentabilidad de la empresa y reflejar una imagen financiera positiva.

Responsabilidades del cargo

- Manejar las cuentas corrientes bancarias e informar sus estados a la gerencia de finanzas.
- Mantener confidencialidad respecto de información privada de la empresa.
- Comprometerse con la empresa y orientar su gestión estratégica.
- Informar mensualmente a la gerencia acerca de la gestión financiera.
- Proyectar benéficamente a la empresa de acuerdo con su viabilidad económica y financiera.
- Todas las demás que le sean impartidas por sus superiores jerárquicos.

6. Jefe de Departamento Técnico (Technical Manager)

Objetivos del cargo

Velar por la calidad de servicio de la empresa prestado a bordo de las naves mercantes y pesqueras de bandera nacional e internacional.

Responsabilidades del cargo

- Traspasar directamente su experiencia al personal técnico.
- Realizar tutorías.
- Tomar decisiones en relación a la coordinación del servicio.
- Solicitar o sugerir la toma de decisiones respecto a la capacitación externa del personal técnico y su desarrollo profesional.

- Tomar decisiones abocadas a la certificación de las Sociedades de Clasificación y la Gobernación Marítima.
- Solicitar la toma de decisiones respecto de la adquisición de equipos y repuestos para llevar a cabo un servicio rápido y expedito.

7. Gerente de TIC (TIC Manager)

Objetivos del cargo

Dirigir la gestión de soporte de Naval Radio contribuyendo con nuevas tecnologías para el mejoramiento de procesos de la empresa.

Responsabilidades del cargo

- Tomar decisiones respecto a la mantención y monitoreo de la red corporativa de Naval Radio Limited y compra-venta de equipos informáticos.
- Realizar trabajos de instalación, reparación y mantención de sistemas informáticos a bordo de las naves.
- Proveer de soluciones tecnológicas a los clientes de la empresa.

8. Jefe de Servicio (Service Manager)

Objetivos del cargo

Apoyar fehaciente y tácticamente a la prestación del servicio en terreno y procesos relacionados con el trabajo del personal técnico.

Responsabilidades del cargo

- Velar por la calidad de servicio contribuyendo a una imagen positiva de la empresa frente a los organismos externos.
- Llevar un manejo minucioso y responsable de toda la información relacionada con el servicio.
- Vigilar un correcto funcionamiento tanto de equipamiento como de recursos similares por parte del departamento técnico y mantener debidamente informado al jefe técnico.
- Tramitar la documentación del personal técnico para ingreso a puertos.

9. Gerente de Negocios (Business Development Manager)

Objetivos del cargo

Generar y ejecutar proyectos dentro del área técnico-marítima, que representen beneficios económicos para la empresa.

Responsabilidades del cargo

- Buscar constantemente la participación de Naval Radio en negocios y proyectos del área marítima, que permitan generar ingresos adicionales para la empresa.
- Analizar oportunidades para representar empresas extranjeras del área e industria marítima y pesquera, que puedan significar expansión en las actividades comerciales y de servicio para la empresa.

- Realizar un seguimiento continuo de los proyectos a su cargo, informando periódicamente al Director Ejecutivo y al Gerente General, solicitando el apoyo necesario para cumplir las metas establecidas.
- Participar activamente como parte del equipo ejecutor, de los proyectos que se generen en las filiales de Perú, Ecuador y Panamá, manteniendo una coordinación permanente con los Gerentes Generales respectivos, a fin de lograr los objetivos trazados.
- Realizar o solicitar el apoyo para el servicio de mantenimiento, contratado o de garantía, actuando con alto grado de profesionalismo y responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Mantener contacto periódico con clientes potenciales, para conocer oportunamente sus necesidades, en el rubro de nuestra competencia.
- Trabajar coordinadamente con el Project Manager en la búsqueda de nuevos proyectos, propuestas a clientes y oportunidades de negocios en el rubro de nuestra actividad.
- Sugerir la participación de Naval Radio en exposiciones, ferias, simposios o eventos que la colectividad marítima organice, y que pueden representar beneficios económicos a corto y mediano plazo para la empresa.

10. Jefe de Proyectos (Project Manager)

Objetivos del cargo

Generar y ejecutar proyectos dentro del área marítima, observando la metodología establecida, a fin de alcanzar los objetivos trazados con la satisfacción plena del cliente y del usuario final.

Responsabilidades del cargo

- Buscar permanentemente la participación de Naval Radio en proyectos, presentaciones, concursos públicos y privados que permitan generar ingresos adicionales para la empresa.
- Definir, planificar, ejecutar y cerrar debidamente los proyectos a su cargo, informando periódicamente al Director Ejecutivo y al Gerente General sobre sus actividades, y solicitando el apoyo necesario para cumplir las metas establecidas.
- Participar activamente, como parte del equipo ejecutor de los proyectos que se generan en las filiales de Perú, Ecuador y Panamá, manteniendo una coordinación permanente con Gerentes Generales respectivos, a fin de lograr los objetivos trazados.
- Realizar el servicio de mantenimiento, contratado o de garantía, actuando con alto grado de profesionalismo y responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones.

- Mantener contacto periódico con cliente potenciales, para conocer oportunamente sus necesidades en el rubro de nuestra competencia.
- Trabajar coordinadamente con el Business Development Manager en la búsqueda de nuevos proyectos, propuestas a clientes y oportunidades de negocios en el rubro de nuestra actividad.
- Sugerir la participación de Naval Radio en exposiciones, ferias, simposios o eventos que la colectividad marítima organice, y que pueden representar beneficios económicos a corto y mediano plazo para la empresa.

Anexo 3

Lista de Verificación para Llevar a Cabo un Análisis de Fortalezas y Debilidades

	desempeño					importancia		
	fortaleza principal	fortaleza secundaria	neutral	debilidad secundaria	debilidad principal	alto	medio	bajo
Marketing								
1. Reputación de la empresa	X					X		
2. Cuota de mercado				X				X
3. Satisfacción de cliente	X					X		
4. Retención de cliente	X					X		
5. Calidad de producto	X					X		
6. Calidad de servicio	X					X		
7. Eficacia en fijación de precios		X					X	
8. Eficacia en distribución			X					X
9. Eficacia en promoción			X					X
10. Eficacia en la fuerza de ventas					X			X
11. Eficacia en innovación					X		X	
12. Cobertura geográfica	X					X		
Finanzas								
13. Costo o disponibilidad de capital	X					X		
14. Flujo de efectivo		X					X	
15. Estabilidad financiera	X					X		
Manufactura								
16. Instalaciones	X					X		
17. Economías de escala			X					X
18. Capacidad		X					X	
19. Fuerza de trabajo hábil y dedicada	X					X		
20. Capacidad de producir a tiempo	X					X		
21. Habilidad técnica de manufactura	X					X		
Organización								
22. Liderazgo con visión y capacidad	X					X		
23. Empleados dedicados	X					X		
24. Orientación emprendedora	X					X		
25. Flexible o receptiva	X					X		

Fuente: Archivos Naval Radio Ltda.

Anexo 4

Responsabilidades y Atribuciones Extras

Dada la reestructuración, también se debe considerar darle ciertas responsabilidades y atribuciones extras a los otros cargos ya existentes tales como Business Development Manager y Project Manager.

Business Development Manager

Responsabilidades del cargo

- *Revisar periódicamente oportunidades de negocios en Internet, manteniendo un contacto cercano con las empresas representadas por Naval Radio.*
- *Cotizar los sistemas, productos y accesorios que demanden los clientes, en base a los servicios ofertados y proyectos desarrollados, observando las políticas establecidas por el directorio en cuanto a márgenes de rentabilidad.*
- *Mantener una estrecha coordinación con Compras y Ventas sobre la cotización, adquisición y comercialización de productos dentro de los proyectos (posibles o en ejecución), para lograr precios competitivos y convenientes para la empresa.*
- *Realizar o solicitar el apoyo para la instalación de los sistemas comercializados y el servicio de mantenimiento, contratado o de*

garantía, actuando con alto grado de profesionalismo y responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones.

- Mantener contacto periódico con clientes potenciales, para conocer oportunamente sus necesidades y *requerimientos de sistemas y equipos* en la competencia del rubro.

Project Manager

Responsabilidades del cargo

- Buscar permanentemente la participación de Naval Radio en proyectos, licitaciones, concursos públicos y privados, y *ventas de sistemas y equipos del área marítima*, que permitan generar ingresos adicionales para la empresa.
- Revisar diariamente en Internet y el portal Mercado Publico, la posibilidad de ofertar los servicios o *comercialización de los productos que representa Naval Radio*.
- *Cotizar sistemas, productos y accesorios en función de los servicios entregados y proyectos desarrollados de los clientes, observando las políticas establecidas por el directorio en cuanto a márgenes de rentabilidad.*
- *Mantener una estrecha coordinación con Compras y Ventas, para la cotización, adquisición y comercialización de productos, en el contexto*

de los proyectos (tanto en estudio como en ejecución), para lograr precios competitivos y convenientes para la empresa.

- *Realizar la instalación de los sistemas comercializados y el servicio de mantenimiento contratado o de garantía, actuando con alto grado de profesionalismo y responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones.*
- *Mantener contacto periódico con clientes potenciales, para conocer oportunamente sus necesidades y requerimientos de sistemas y equipos de la competencia en el rubro.*
- *Ofertar a instituciones y entidades relacionadas con la actividad marítima la venta e instalación de simuladores, en estrecha coordinación con la empresa proveedora.*

Anexo 5

Equipos SMSSM Homologados

RECEPTOR NAVTEX

FECHA ACTUALIZACION: 30 MAYO 2014

MARCA / FABRICANTE	MODELO	N° APROB. DIRECTEMAR	FECHA VENCE	REPRESENTANTE	OTRO NOMBRE/MOD. U OBSERVACIONES
FURUNO	NX-700A / NX-700B	5815/CAE/009/11	JUN. 2016	MARCO INDUSTRIAL LTDA.	RECEPTOR FAX Y NAVTEX TRIBANDA
SAMYUNG	SNX-300	5815/CAE/004/11	MAY. 2016	SELMAR LTDA. THNO.	TRIBANDA

EQUIPOS CON CERTIFICADOS VENCIDOS

FURUNO	FAX- 207/NAVTEX	5815/015/04	JUL. 2009	MARCO INDUSTRIAL LTDA.	RECEPTOR FAX Y NAVTEX - (2)
FURUNO	FAX-208A/N- NAVTEX	5815/085/98	AGO. 2003	MARCO INDUSTRIAL LTDA.	RECEPTOR FAX Y NAVTEX - (2)
FURUNO	FAX-208MK II-NAVTEX	5815/016/04	JUL. 2009	MARCO INDUSTRIAL LTDA.	RECEPTOR FAX Y NAVTEX - (2)
ICS	NAV 4 PLUS	5815/048/02	JUN. 2007	ELECTRONIC MARINE LTDA.	CERTIFICADO VENCIDO - (2)
JMC	NT/2000	5815/011/09	ABR. 2014	MERA VENNIK LTDA.	DEBEG MOD. 2902/ALDEN MOD. AE- 2000 - (3)
JRC	NCR-300A	5815/058/97	JUL. 2002	SELMAR LTDA. THNO.	FABRICACION DISCONTINUADA - (1)
JRC	NCR-330A	5815/143/02	JUN. 2007	SELMAR LTDA. THNO.	CERTIFICADO VENCIDO - (2)
JRC	NCR-330	5815/003/07	MAR. 2002	SELMAR LTDA. THNO.	TRIBANDA
MCMURDO	NAV-7	5815/010/06	OCT. 2011	GANDARA CHILE S.A.	RECEPTOR FAX Y NAVTEX
SAMYUNG	SNX-200	5815/171/03	MAR. 2008	FERETERIA NAVAL VALPO.	FREC. 518 KHZ Y 490 KHZ -(2)
SARACOM	NR-30	5815/169/03	MAR. 2008	FERETERIA NAVAL VALPO.	FABRICANTE SARACOM CO. LTD. - (2)

(1) Fabricación discontinuada, no se autorizan nuevas instalaciones de esos equipos.
(2) Certificado de aprobación vencido, no se autorizan nuevas instalaciones de esos equipos.

(3) Otra denominación.

Fuente: Archivos Naval Radio Ltda.

Anexo 6

Solicitud de Aprobación (u Homologación) de Equipos Radioeléctricos

Descripción: SOLICITUD DE APROBACIÓN (U HOMOLOGACIÓN) DE EQUIPOS RADIOELÉCTRICOS

Para quién: A los proveedores de equipos y representantes del fabricante en Chile debidamente acreditados.

1. Nombre del trámite/servicio/beneficio

Aprobación (u Homologación) de Equipos Radioeléctricos.

2. ¿En qué consiste? (qué es y para qué se usa)

3. La Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante debe aprobar los equipos radioeléctricos de uso a bordo de las naves, para autorizar su operación en la mar.

4. ¿A quién está dirigido? (qué personas realizan habitualmente este trámite)

A los proveedores de equipos y representantes del fabricante en Chile debidamente acreditados.

5. Requisitos (qué condiciones debo cumplir previo al trámite)

Solicitar la aprobación antes de instalarlo o comercializarlo en Chile.

6. Documentos requeridos

Una Solicitud dirigida al Sr. Director de Seguridad y Operaciones Marítimas, de acuerdo al procedimiento establecido en la Resolución DGTM y MM ORD. N° 12.600/4 /VRS, de fecha 13 de Junio de 1994.

7. Costo (cuánto vale, modalidades de pago, cargos adicionales)¹

El Certificado USD\$ 164,75.

8. ¿Dónde se realiza? (modalidades en línea, telefónico, presencial)

Solicitud presencial, en el Servicio de Inspecciones Marítimas, ubicado en Subida Cementerio N° 300, Playa Ancha, Valparaíso, de Lunes a Viernes entre 08:30 y 13:00 hrs. y entre las 14:00 y 17:00 hrs.

9. Tiempo de realización (cuánto tarda en obtener el documento/servicio solicitado)

¹ Los Costos de los Servicios varían anualmente de acuerdo al Decreto Supremo (M) N° 427, 25 Jun. 1979, Reglamento de tarifas y derechos de la D.G.T.M. y M.M., actualizado al 20/01/2010.

A contar de la recepción de toda la documentación presentada correctamente por el interesado, 5 días hábiles para la emisión del Certificado.

10. Resultado (qué obtengo al finalizar el trámite)

Certificado de Aprobación (ó de Homologación) de Equipos radioeléctricos.

11. Observaciones

Información de detalle de la Resolución DGTM y MM ORD. N° 12.600/4 /VRS, publicada en www.directemar.cl

12. Consultas sobre este trámite (Link a formulario o mail de contacto institucional)

Jefe del Área de Telecomunicaciones y Electrónica, Sr. Fernando SAVER W., fsaver@directemar.cl

13. Link para realizar el trámite en línea (indicar la dirección exacta de la página Web donde se realiza)

No aplica.

14. Link para descargar formulario (indicar dirección Web exacta donde se encuentra, en caso de que el servicio ofrecido sea descargar un formulario que la persona debe completar y entregar personalmente)

No aplica.

15. Link para obtener las direcciones físicas de oficinas a lo largo del país (indicar página exacta desde donde se obtiene esta información)

<http://www.directemar.cl/dgtm/espanol-version/contacto-ggmm.htm>

Anexo 7

Registro de Radiobalizas para Localización de Siniestros

Descripción: SOLICITUD DE REGISTRO DE RADIOBALIZA DE LOCALIZACIÓN DE SINIESTROS

Para quién: A los propietarios u operadores de naves.

16. Nombre del trámite/servicio/beneficio

Registro de Radiobaliza de Localización de Siniestros.

17. ¿En qué consiste? (qué es y para qué se usa)

La Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante debe aprobar la instalación, operación y explotación de una Radiobaliza en las naves nacionales.

18. ¿A quién está dirigido? (qué personas realizan habitualmente este trámite)

A los propietarios u operadores de naves.

19. Requisitos (qué condiciones debo cumplir previo al trámite)

Tener asignada la señal de llamada e ISMM de la nave.

La Radiobaliza debe estar aprobada u homologada por la DIRECTEMAR.

Realizar una inspección "in-situ" de la Radiobaliza en la Nave por parte del Inspector de Telecomunicaciones y Electrónica de la CLIN para comprobar su correcta instalación y operatividad.

20. Documentos requeridos

Presentar el formulario "Registro de Radiobaliza de 406 MHz" de acuerdo al procedimiento señalado en la Resolución DGTM y MM ORD. N° 12.600/183/VRS, del 27.Julio.1994.

21. Costo (cuánto vale, modalidades de pago, cargos adicionales)²

El costo del Registro es parte del Costo de la Revisión comprobatoria del equipo efectuada por la CLIN.

22. ¿Dónde se realiza? (modalidades en línea, telefónico, presencial)

Solicitud presencial, presentando el formulario completo en la CLIN de la Gobernación Marítima de la jurisdicción de la nave requirente.

23. Tiempo de realización (cuánto tarda en obtener el documento/servicio solicitado)

Asociado a la Inspección de la Radiobaliza por parte de los Inspectores de la CLIN.

² Los Costos de los Servicios varían anualmente de acuerdo al Decreto Supremo (M) N° 427, 25 Jun. 1979, Reglamento de tarifas y derechos de la D.G.T.M. y M.M., actualizado al 19/01/2011.

24. Resultado (qué obtengo al finalizar el trámite)

Registro de la Radiobaliza.

25. Observaciones

Información de detalle de la Resolución DGTM y MM ORD. N° 12.600/183/VRS, está publicada en www.directemar.cl

26. Consultas sobre este trámite (Link a formulario o mail de contacto institucional)

Jefe del Área de Telecomunicaciones y Electrónica, Sr. Fernando SAVER W.,
fsaver@directemar.cl

27. Link para realizar el trámite en línea (indicar la dirección exacta de la página Web donde se realiza)

No Aplica.

28. Link para descargar formulario (indicar dirección Web exacta donde se encuentra, en caso de que el servicio ofrecido sea descargar un formulario que la persona debe completar y entregar personalmente)

www.directemar.cl/sinav/sinav-es/Telecomunicaciones/Registro-RLS--.pdf.

29. Link para obtener las direcciones físicas de oficinas a lo largo del país (indicar página exacta desde donde se obtiene esta información)

<http://www.directemar.cl/dgtm/espanol-version/contacto-ggmm.htm>