

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



**“PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN, CASO: POSTALES TURÍSTICAS
DE EMPRESA MI CIUDAD DE PAPEL”**

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

Profesor Guía: SR. ÓSCAR L. FARIÑA HINOJOSA

Alumno: SRTA. PAULINA A. CRUCHETT PASTRANA

VIÑA DEL MAR, 2013

DEDICATORIA

A mi madre, por su amor, apoyo y confianza.

AGRADECIMIENTOS

Durante el desarrollo de todo este trabajo de investigación se me hacen incontables las personas que han prestado su ayuda y apoyo incondicional.

Agradecer a todos los integrantes de “Mi Ciudad de Papel”, Daniel Masot, Ximena, Nadia, Alexander, Erik, Francisco y Patricia, por la entrega de material, voluntad, tiempo y apoyo mientras desarrollaba este proyecto.

Un agradecimiento especial por el apoyo y dedicación brindado de mi Profesor Guía, Oscar Fariña Hinojosa. A Rossana Neira por las revisiones, a los profesores Ernesto Fernández, Juan Egaña, Carlos Vásquez y Soledad Ostría, por la ayuda y orientación. A la carrera Ingeniería Comercial, junto a todos sus profesores, por los conocimientos adquiridos.

Principalmente a mi madre, padre y toda mi familia, abuelos, tíos, tías, primos y primas que no solo durante el desarrollo de este proyecto de título han estado conmigo, sino que han sido mi apoyo y mi fuerza durante toda mi vida.

Tanto amigos del colegio, de la adolescencia, universidad y de la vida, que estuvieron dispuestos a colaborar en lo que pudiesen, incluso con sus buenas vibras. A Javier, Felipe y Jaime, y en especial a mis mejores amigos Luz María Villarroel, quien desde Aysén estuvo siempre presente, y Simón Velásquez por la ayuda permanente.

A todos gracias, por el apoyo, cariño y fidelidad.

INDICE

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA..... | i |
| AGRADECIMIENTOS..... | ii |
| RESUMEN EJECUTIVO | vii |
| Abstract..... | viii |
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO I: MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| 1.1 Estrategia internacional | 8 |
| 1.1.1 Características del mercado | 8 |
| 1.1.2 Caracterización del mercado | 9 |
| 1.1.3 Capacidades de la empresa | 12 |
| 1.1.4 La empresa en el mercado escogido..... | 12 |
| 1.2 Formulación de una estrategia internacional | 13 |
| 1.2.1 Diseño de una estructura internacional | 15 |
| 1.2.2 Gestión del cambio organizacional | 15 |
| 1.3 Implementar una estrategia internacional | 17 |
| 1.3.1 Control de operaciones internacionales..... | 17 |
| CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN | 18 |
| 2.1 Presentación de la Empresa | 18 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1.1 | Nombre de la empresa | 18 |
| 2.1.2 | Descripción de la empresa | 18 |
| 2.1.3 | Visión | 19 |
| 2.1.4 | Misión | 19 |
| 2.1.5 | Objetivos..... | 20 |
| 2.1.6 | Antecedentes financieros año 2012..... | 21 |
| 2.2 | Características del mercado New York..... | 22 |
| 2.2.1 | Factores físicos geográficos | 22 |
| 2.2.2 | Factores sociopolíticos | 23 |
| 2.2.3 | Factores culturales | 24 |
| 2.2.4 | Factores económicos..... | 25 |
| 2.2.5 | Riesgo..... | 26 |
| 2.3 | Categorización del mercado New York..... | 27 |
| 2.3.1 | Modelo cinco fuerzas de Michael Porter..... | 28 |
| 2.3.2 | Modelo Diamante de Michael Porter..... | 32 |
| 2.4 | Perfil internacional de la empresa | 35 |
| 2.4.1 | Capacidades competitivas de la empresa | 35 |
| 2.5 | Análisis interno versus externo | 37 |
| 2.5.1 | Oportunidades y capacidades comerciales | 37 |

| | |
|---|----|
| 2.5.2 Oportunidades y capacidades financieras | 38 |
| 2.5.3 Conclusión selección de mercado | 38 |
| CAPITULO III: FORMULACION E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA | |
| INTERNACIONAL | 40 |
| 3.1 Diseño estrategia | 40 |
| 3.1.1 Estrategia de internacionalización | 40 |
| 3.1.2 Estrategia de penetración de mercado, Marketing Mix | 41 |
| 3.1.2.1 Producto | 41 |
| 3.1.2.2 Precio | 44 |
| 3.1.2.3 Plaza | 46 |
| 3.1.2.4 Promoción | 47 |
| 3.2 Estrategia del océano azul | 49 |
| 3.3 Gestión de cambio organizacional | 51 |
| 3.3.1 Diagnóstico cultural actual | 51 |
| 3.3.2 Intervención cambio organizacional | 55 |
| 3.3.3 Medición cambio organizacional | 57 |
| 3.4 Control de operaciones internacionales | 59 |
| 3.5 Flujo de caja operacional con internacionalización | 61 |
| CONCLUSIÓN FINAL | 68 |

| | |
|--------------------|----|
| GLOSARIO | 71 |
| BIBLIOGRAFIA | 72 |
| ANEXOS | 75 |

RESUMEN EJECUTIVO

“Proceso de internacionalización caso: postales turísticas de empresa Mi Ciudad de Papel”, es un estudio sobre el escenario neoyorkino y de la empresa misma para realizar la internacionalización apropiada de la línea de productos de postales con formatos pop – up.

Se desarrolla un análisis externo a la empresa, considerando las características del mercado al que se quiere llegar, las oportunidades y posibles amenazas. También la definición del perfil internacional de la empresa, sus capacidades comerciales, técnicas y financieras.

Como resultado, se genera una definición de la estrategia de internacionalización, de penetración de mercado, el desarrollo de nuevas políticas al interior de la empresa, gracias a un análisis de gestión de cambio organizacional y finalmente, se establecen planes de manejo para las exportaciones de los productos.

Abstract

"Internationalization process, particular case: tourist postcards of the company Mi Ciudad de Papel", the investigation is focus in how the market works in the New York scenario. It is also focus in the company itself for proper internationalization line of postal products in a peculiar format called "pop-up".

The target of this study is the external analysis of the company, with all the characteristics of the market they want to reach, considering the opportunities and potential threats. It also seeks the international definition profiles of the company and trading, technical and financial capacities.

The final objective reaches the international strategy, market penetration, development of new policies within the company through a change management and finally establish management plans for future exports.

INTRODUCCION

El presente trabajo, **“Proceso de internacionalización, caso: postales turísticas de empresa Mi Ciudad de Papel”**, utiliza las líneas de investigación relacionadas con: la investigación de mercados, negocios internacionales, gestión del cambio, marketing, tarjetas de saludo y turismo.

“Mi Ciudad de Papel” es una organización creativa e innovadora, dedicada a representar bellamente los valores patrimoniales, permitiendo su disfrute y atesoramiento. Desde Valparaíso, “Ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad”, se orienta al mundo para representar y promover los atractivos patrimoniales naturales y culturales. La labor de la empresa se enmarca en el diseño y producción de medios masivos de comunicación en formatos de papel (postales, tarjetas y libros) tridimensionales pop-up¹, siempre en conjunto con aplicaciones tecnológicas, entendiendo el propósito de los clientes, innovando en propuestas y productos, manteniendo un alto estándar de expresión tridimensional gráfica y con el objeto de contribuir a la valoración y promoción del paisaje urbano de las ciudades con interés turístico-patrimonial y entornos naturales.

En los 6 años de ejercicio ha logrado ingresar al mercado local, desde Valparaíso hacia otras regiones del país. No obstante, el flujo de turistas anuales

¹ El epíteto “pop – up” se suele utilizar a cualquier libro tridimensional o móvil, se consideran los libros pop-ups, las transformaciones, libros con efecto de túnel, tapas que se levantan, pestañas que se jalan, imágenes emergentes, entre otros. También se incluyen las tarjetas de felicitación tridimensionales ya que emplean las mismas técnicas.

en Chile alcanza sólo 3 millones de llegadas de extranjeros aproximadamente, versus 62,3 millones de turistas que llegan a EE.UU², bajo estas cifras se hace necesaria la internacionalización de los productos ofrecidos por la empresa, dada las bajas utilidades que se ha logrado con los productos de suvenir turístico, centrando el foco en la realización de proyectos corporativos con las mismas características y líneas de diseño que los productos antes mencionados.

Claramente los escenarios internacionales, se transforman inmediatamente en un mercado altamente atractivo por la relación de visitantes que forman parte del mercado objetivo, con lo que creando una línea de productos con diseños del país de destino, “Mi Ciudad de Papel” resuelve la necesidad del comprador turista de llevar algo representativo del lugar visitado para compartir y/o regalar.

Actualmente, está la posibilidad de penetrar puntualmente el mercado de la ciudad de Nueva York, a través de contactos con los directores comerciales de ProChile, con quienes se ha desarrollado entrevistas, facilitando la solicitud de levantamiento de información y contactos.

Para el ingreso a este mercado, se requiere fundamentalmente generar acciones de marketing, estimaciones de precios, volúmenes de ventas requeridos entre otros, así como hacer un cambio de imagen corporativa. Dentro de su estrategia de globalización, se ha visto en la exigencia de replantear su nombre de

² Fuente, Organización Mundial del Turismo. Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2012.

fantasía orientándolo a mercados de habla inglesa, a fin de que sea fácil de recordar, sin perder la relación con el quehacer de la compañía. Bajo estas premisas, nace el nuevo nombre; “UNFOLD ME”, una invitación a descubrir y sorprenderse de las riquezas de nuestras ciudades a través de los productos de la empresa.

Frente al inminente cambio, “Mi Ciudad de Papel” se encuentra con conflictos internos por las incertidumbres que presenta abrirse a nuevos mercados, tanto en el ámbito del personal como en el de las gestiones administrativas. Discusiones sobre el precio que tendrán los productos, dónde se realizará la producción de las postales, sobre qué tipo de distribución se realizará, nuevos horarios de trabajos, requerimientos de RR.HH, y presiones frente a un posible endeudamiento para poder combatir las inversiones iniciales, se transforman en distractores diarios en los quehaceres de la empresa. Esto conlleva a la necesidad de una estrategia de gestión de cambio para poder realizar una diplomacia de transición para poder transformarse de una empresa local y familiar en una empresa internacional.

El objetivo de la presente investigación es elaborar una estrategia para el proceso de internacionalización de la empresa, considerando la decisión previa por parte de la gerencia general de realizarlo en la ciudad de New York, así disminuir las incertidumbres de la organización al ejecutar este proceso en el mercado norteamericano con el producto de postales turísticas. Para ello se debe determinar si el mercado norteamericano es conveniente para la empresa, y

posteriormente, las acciones a realizar, instruir al personal de la empresa para poder generar una gestión del cambio interna, establecer los volúmenes de ventas, precio, distribución y producción de las postales souvenir, crear planes de organización interna y finalmente establecer diagramas de procesos para las exportaciones de los productos.

El estudio se justifica por el inminente cambio que debe adoptar la empresa, por sus permanentes conflictos internos generados por los proyectos de internacionalización hacia el mercado norteamericano, como también disminuir la inseguridad a la hora de tomar decisiones administrativas respecto a este mercado.

El proyecto es viable, por la ayuda que ha recibido la empresa a través de proyectos concursables ganados en ProChile³, entidad gubernamental que ofrece herramientas para generar exportaciones en el país, de esta manera se requiere consolidar la información entregada por estudios y prospecciones de mercado que se han recogido en viajes de negocios a la ciudad de New York. Además se basará en la experiencia que está adquiriendo la empresa, momentos previos de la internacionalización de su línea de souvenir en el mercado norteamericano, con el fin de disminuir la incertidumbre para concretar de mejor manera dicho proyecto.

³ ProChile ha creado un concurso especialmente orientado a iniciativas de promoción de exportaciones del sector Industrias, Servicios y Turismo chilenos, con el objetivo de potenciar sus estrategias de internacionalización.

Se cuenta con la investigación “Oferta y posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA”, realizado para la empresa “Mi Ciudad de Papel” al momento de realizar un viaje de prospección de mercados otorgado por ProChile, como también se consideran las diversas herramientas entregadas por la institución para las exportaciones de productores chilenos. Además se obtendrá asesoría técnica respecto a las exportaciones facilitada por ejecutivos de Agencia de Aduana Simón Velásquez Tapia. Igualmente toda información de la empresa que será proporcionada por el Gerente General Daniel Masot, y por la alumna que realiza la tesis, Gerente Comercial de “Mi Ciudad de Papel”.

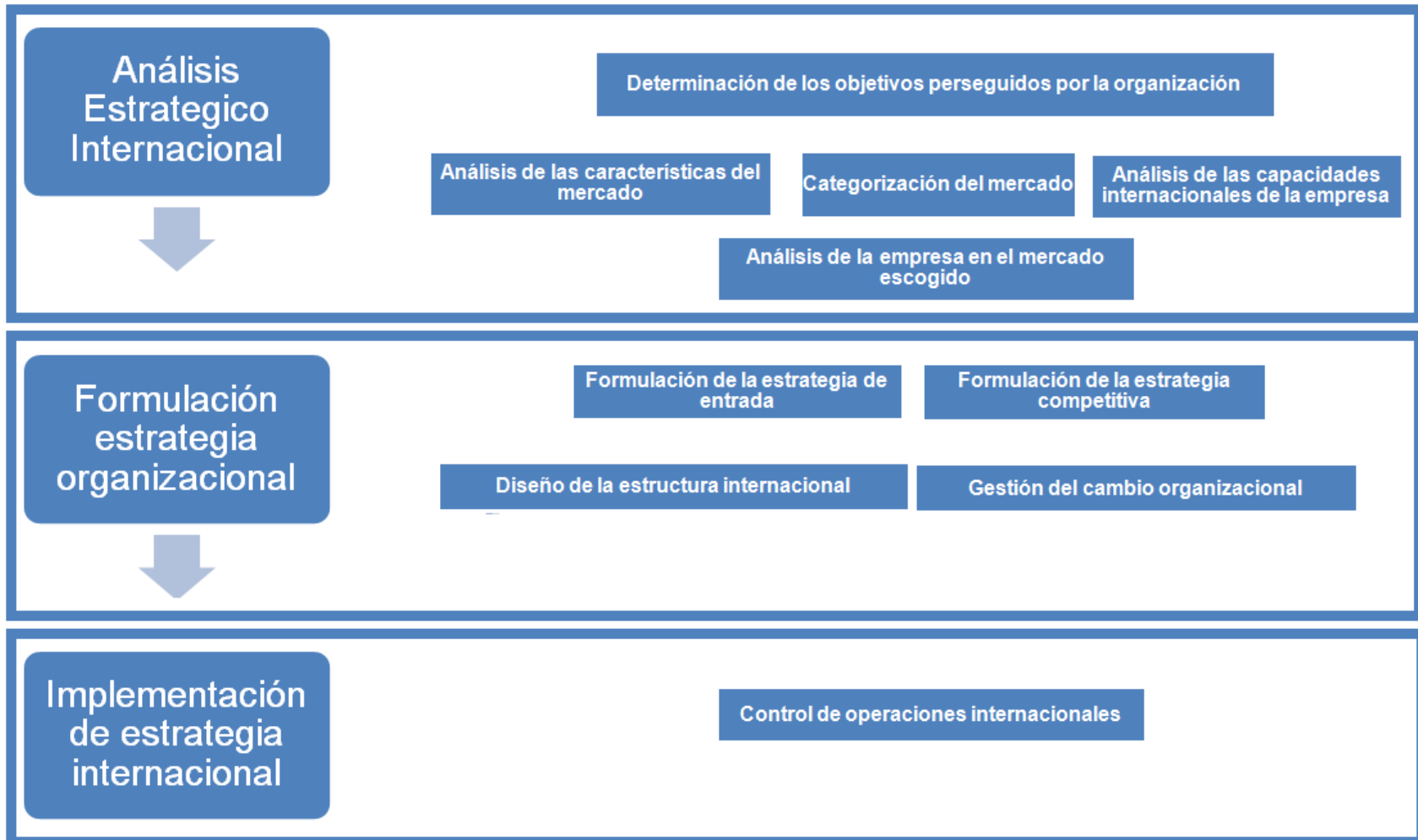
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

El hecho que una internacionalización sea exitosa, se debe a que la planificación de la empresa ajuste sus decisiones en relación a las condiciones del mercado que se desea expandir. Es por eso, que el presente marco teórico plantea la internacionalización como un proceso integrado por tres etapas; primero un análisis de los factores competitivos (tanto del país como de la empresa), segundo de la formulación de la estrategia de entrada y finalmente la implementación de las estrategias en la organización.

Con estos patrones a seguir, el objetivo del trabajo es aplicar el marco conceptual de la dirección estratégica utilizando al caso particular de la internacionalización de la empresa “Mi Ciudad de Papel”, integrando a su vez nuevas teorías que pueden ser específicas para el proceso de la organización, como también temáticas delimitadas que afectan a la empresa, como lo es el caso del turismo o la historia de las tarjetas postales.

El siguiente esquema plasma de una forma sintética el hilo conductor del presente marco teórico integrador:

Figura 1: Proceso estratégico de internacionalización



Fuente: Elaboración propia, basado en Administración estratégica, Charles Hill y Gareth Jones.

1.1 Estrategia internacional

Es importante para establecer como punto de inicio los objetivos que pretende la compañía con la internacionalización, como lo es la búsqueda de una demanda de mejor calidad, superar la madurez del mercado nacional, aprovechar el crecimiento de la demanda exterior o aprovechar las economías de escala entre muchas otras como lo es adaptarse a la realidad actual que es la globalización.

Determinados los objetivos que pretende estimar la empresa, se tiene la necesidad de analizar tres dimensiones que la ayudarán a establecer la competitividad internacional de la empresa.

1.1.1 Características del mercado

A pesar de que la globalización ayuda a que los factores territoriales y de localización para los nuevos mercados hayan perdido relevancia en la actualidad, siguen siendo importantes de analizar. Los factores físico geográficos, socio políticos, culturales y económicos, pueden ser indispensables a considerar para la decisión en la entrada hacia un nuevo mercado. Estos factores pueden constituir ventajas de localización, *“el tamaño del mercado potencial, disponibilidad y coste de los inputs (humanos, energéticos, tecnológicos, etc) o infraestructuras con la que cuenta el país...la cultura nacional, el entorno legal y medio ambiental, el riesgo al cambio y el riesgo país” (Dunning 1981).*

En el caso particular de EE.UU con Chile, es importante destacar como factor político, económico y legal, el tratado de libre comercio de Chile con Estados Unidos firmado en Miami, Estados Unidos el 6 de Junio del año 2003, con Decreto Supremo N° 343 del 29 de Diciembre del 2003 por el Ministerio de Relaciones Exteriores y publicado en el Diario Oficial el 30 de Diciembre el año 2003, comienza a regir el 01 de Enero del 2006. Desde el comienzo del TLC, 7.675 productos gozan de plena desgravación, lo que equivale al 97,1% de lo que actualmente se exporta del país hacia el mercado estadounidense. Esta cifra creció a 7.867 productos, y se espera un libre arancel para el 1° de enero del año 2015 en forma bilateral para productos originarios de Chile y Estados Unidos.⁴

1.1.2 Caracterización del mercado

“Las características decisivas de una nación permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos” (Porter, 1991). La teoría utiliza cuatro atributos de los países para poder diferenciar la ventaja nacional frente a un mercado, estos atributos constituyen el denominado “Diamante de Porter” donde se consideran; las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Del mismo autor se rescata el modelo de las “Cinco Fuerzas de Porter” donde se propone una reflexión estratégica y sistemática para

⁴ Comercio Exterior Chile – Estados Unidos. Prochile. [en línea] <http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento_05_23_12104434.pdf> [Consultado: 19 de noviembre de 2012]

determinar la rentabilidad de un sector en específico, para de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Estas fuerzas rescatan el poder de negociación de los compradores y de los proveedores, las barreras de entrada, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad competitiva.

Para el caso en particular de “Mi Ciudad de Papel” hay que considerar la historia de la tarjeta postal y como ha sido su mercado tanto a nivel nacional como internacional. Quizás para muchos las tarjetas postales son simples suvenir de viaje, sin saber que hace 100 años, esencialmente entre 1907 y 1914, su uso e intercambio estuvo en su apogeo. Entre junio de 1907 y junio de 1908 sólo en Estados Unidos, con una población de 88,7 millones de habitantes, se enviaron aproximadamente 18.570 postales diarias, cerca de siete postales por persona. (Restrepo, 2010)

La postal se transformó en un producto mediático, generando procesos de comunicación. Primero, los producidos por los fotógrafos quienes, gracias a la reproducción masiva y su comercialización, imprimen sus visiones de mundo dándolas a conocer; segundo, los que nacen cuando los usuarios de correo las envían estableciendo conversaciones escritas con sus destinatarios; y tercero, los coleccionistas. La tarjeta postal entrega la democratización de la fotográfica y por medio de usos publicitario, documental y de reportaje gráfico, establece modos de conversación escrita y a distancia que exigen procesos interactivos que conjugan

de manera común el lenguaje e imagen y lo privado con lo público, y además se instaure como una forma mediática de entretenimiento. Por otro lado, nos muestra la reproducción sintética de emociones, recuerdos y nostalgias del lugar retratado. *“Se trata de la expresión de un sentir social que invita, a quien la escribe, a la poesía, el humor agudo, los afectos o el desarrollo del lenguaje” (León et al. 2007).*

Otro mercado a considerar es el turismo, *“El turismo es una actividad económica de relevante importancia, determinada en parte, por su contribución a la generación de riqueza y empleo y en parte, por su importante efecto de arrastre sobre otros sectores, que le confiere un carácter estratégico de primera magnitud. Además, el turismo proporciona, hoy en día, un positivo efecto en el desarrollo de infraestructuras y servicios públicos. Tampoco debemos pasar por alto su aportación a la convergencia social, ya que la libre circulación de turistas lleva aparejado el intercambio de tradiciones, culturas y favorece el acercamiento de los pueblos.” (Prados, 2001).* La rápida inyección de fondos que supone la actividad turística, tiene un gran impacto en los países en vías de desarrollo, pues aporta divisas, ayuda a aliviar los problemas del desempleo, a largo plazo puede llegar a sustituir a las exportaciones tradicionales, por medio de las exportaciones invisible de bienes y servicios turísticos por parte del país con la particularidad de que el consumo se hace en el mismo país y para el turismo interno, que sería una exportación dentro del mismo país. *“Las poblaciones locales se verían beneficiadas a través de la generación de ingresos complementarios, la reducción de la emigración, la transferencia de ideas urbanas a rurales y la construcción de*

infraestructuras de alojamiento, transportes y vías de comunicación, miradores, centros de interpretación y museos, etc., que no obtendrían sin la necesidad generada por la afluencia turística” (Dernoi, 1991).

1.1.3 Capacidades de la empresa

En un mismo país, en ocasiones del mismo sector, existen empresas que tienen diversas rentabilidades, por lo que se hace necesario analizar los factores internos de la organización.

Esta visión interna busca que de las raíces de la competitividad se traduzca en la Teoría de Recursos y Capacidades, cuyo objetivo es destacar la influencia que tienen las diferencias en los recursos y capacidades que poseen las empresas para explicar sus resultados a lo largo del tiempo. *“La base para justificar la expansión de las actividades de la empresa hacia nuevos productos y/o mercados radica en el exceso de recursos y capacidades susceptibles de múltiples usos y para los cuales el mercado muestra importantes imperfecciones” (Ventura; 1994).*

1.1.4 La empresa en el mercado escogido

Luego de realizar la caracterización del mercado y el análisis de las capacidades de la empresa, se deben analizar en conjunto, de manera que bajo

las oportunidades comerciales, financieras y competitivas, se pueda realizar la estrategia internacional para realizar la internacionalización de la empresa.

1.2 Formulación de una estrategia internacional

a. Formulación de la estrategia de entrada

Luego de analizar las oportunidades y capacidades de la empresa, se debe definir la modalidad de entrada al mercado. Las formas de entrada a los mercados internacionales son la exportación (directa e indirecta), donde con esta opción las empresas pueden producir en el mercado local y venderlos en el extranjero; las licencias (acuerdos de distribución, contratos de fabricación, y cesión de patentes), por medio de la entrega de derechos transferibles entre una empresa y otra; y finalmente la inversión directa (empresas conjuntas o join venture, adquisiciones, filiales), nuevas empresas comprometiendo en el exterior sus propios recursos. La interacción que logra la empresa con el país anfitrión se determina por la naturaleza del flujo de intercambio de bienes o servicios en la exportación, conocimientos en los acuerdos contractuales y capitales con la inversión directa.

b. Formulación de una estrategia competitiva

La creación de estrategias en Océanos Azules se basa en la búsqueda de un espacio en un nuevo mercado, considerando a los mercados de alta competencia como océanos rojos. Según los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne existen varias fuerzas que impulsan el imperativo creciente de crear océanos azules, dado a la importancia de los avances tecnológicos que impulsan a la productividad de las industrias y también en que en la actualidad la oferta supera a la demanda.

Además agregan que *“La innovación en valor es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, a través de la cual se crean océanos azules y se deja de lado a la competencia. Es importante señalar que la innovación en valor cuestiona uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en la competencia: la disyuntiva entre valor y el costo.” (Chan Kim et al, 2005).* Océano azul debe contener tres características para crear una curva de valor única y excepcional. En primer lugar debe tener foco, segundo debe ser divergente y finalmente un mensaje central.

Un ejemplo reconocido mundialmente de océano azul es el “Cirque Du Soleil”, que a pesar de que el circo como tal es un mercado que está en decrecimiento, se agregaron ventajas competitivas únicas como la teatralidad y se transformó en un producto único.

1.2.1 Diseño de una estructura internacional

Según Lamb, Hair y McDaniel, Marketing es *“El proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa” (Lamb et al, 1998).*

El marketing tal como se menciona anterior mente consta de cuatro variables fundamentales que se agrupan en las llamadas 4 P, producto, precio, promoción y plaza (distribución).

La investigación utilizará al Marketing Mix como referencia para el diseño de la estructura internacional, considerando que la empresa ha estudiar realizará la internacionalización de un producto en particular, que mediante su intercambio satisface necesidades del mercado del turismo en cuanto a suvenir.

1.2.2 Gestión del cambio organizacional

Las empresas permanentemente se encuentran definiendo sus estructuras y estrategias organizacionales, pero en la actualidad deben estar pendientes del constante cambio que existe en el mundo, lo que hace que diversas variables externas afecten directa o indirectamente los cursos de estas.

Es por ello que en el siglo XXI las firmas deben aprender a manejar y convivir con el cambio que inevitablemente puede hacer transformar sus planes de negocio en cualquier momento, incluso si estos fueron desarrollados recientemente. Los cambios pueden afectar desde una baja participación en el mercado o por nuevas tecnologías. Normalmente una empresa en sus inicios presenta diversos objetivos, conociendo exactamente hacia dónde dirigir la compañía, sin embargo cuando se considera el cambio se establecen diferentes tramos de este viaje de la historia de la firma.

El Instituto para la Gestión en Crisis (ICM) define la crisis como “un trastorno significativo en la empresa que fomenta una amplia cobertura por parte de los medios. El análisis público minucioso afectará las operaciones normales de la organización y también puede tener un impacto político, legal, financiero y gubernamental frente a los negocios”. (Hindle, 2008)

Vale considerar también el cambio en las organizaciones familiares, según la tesis de Jesús Goiri concluye que este tipo de empresas tiene una complejidad de sumar las relaciones familiares a la gestión pura, donde se debe establecer la separación los roles de las personas, contar con liderazgo y prever los principios y valores de la empresa.

Es por ello que para realizar un diagnóstico enfocado en la intervención de gestión de cambio organizacional, se utilizará la metodología de administración de

cambio estratégico desarrollada por M. Tichy (1983). El autor plantea que las organizaciones están conformadas por tres subsistemas; político, técnico y cultural; que influyen en la estrategia de la organización, estructura y procedimientos administrativos y en la administración de recursos humanos.⁵

1.3 Implementar una estrategia internacional

1.3.1 Control de operaciones internacionales

Para finalizar y a modo de control de las operaciones internacionales se generarán diagramas de producción internos. Gupta, Govindarajan y Malhotra (1999) plantean que un control basado en mecanismos exógenos resulta incompleto por la discrecionalidad con que normalmente están dotados los ejecutivos, como también la distancia geográfica entre la central y la empresa, es por eso que es importante considerar mecanismos de autorregulación articuladas internamente en la organización nacional.

⁵ Ver tabla de aspectos a analizar para diagnóstico "Gestión del Cambio" en Anexo 1

CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

2.1 Presentación de la Empresa

2.1.1 Nombre de la empresa

El nombre actual de la empresa es “Mi Ciudad de Papel”, aunque por efectos de idioma se pretende transformar a “Unfold.me”, de manera de llegar al público de habla inglesa.

El nombre de la empresa en español hace alusión a la transformación de la arquitectura y espacios públicos en formatos de papel, mientras que el nuevo nombre es una invitación a descubrir y sorprenderse de las riquezas de nuestras ciudades a través de los productos de la empresa.

2.1.2 Descripción de la empresa

“Mi Ciudad de Papel” es una organización innovadora y creativa, dedicada a representar bellamente los valores patrimoniales, permitiendo su disfrute y atesoramiento. Desde Valparaíso, Ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad, se orienta al mundo para representar y promover los atractivos patrimoniales naturales y culturales. La labor de la empresa se enmarca en el diseño y producción de soportes de un alto estándar de expresión tridimensional gráfica.

Cuenta con dos líneas de trabajo, la corporativa y la de suvenir turístico. La primera ofrece a las empresas proyectos corporativos dependiendo las necesidades de las empresas, generalmente utilizado como marketing directo, como tarjetas de invitación, carpetas para seminarios, regalos corporativos, entre otros, todos bajo la primicia de la utilización de soportes en papel con características pop up. Y la línea de suvenir turístico con tarjetas y postales, que tienen como objetivo la valoración de sitios patrimoniales.

2.1.3 Visión

“Ser la empresa reconocida a nivel mundial por rescatar y promover atractivos patrimoniales, naturales y culturales, en soportes de papel, como postales turísticas y tarjetas de saludo, de manera creativa e innovadora.”

2.1.4 Misión

“Creamos soportes gráficos en papel con técnicas pop up de manera de entregar productos creativos e innovadores que representen bellamente los valores patrimoniales, permitiendo su disfrute y atesoramiento, tanto para organizaciones, turistas, amantes de la arquitectura, cultura y diseño”

2.1.5 Objetivos

a. Objetivo general

Presentar una línea de productos atractiva, de manera de reincorporar la cultura de los soportes en papel, integrando ilustraciones e innovación, de esta manera generar el atesoramiento de los impresos.

b. Objetivos específicos

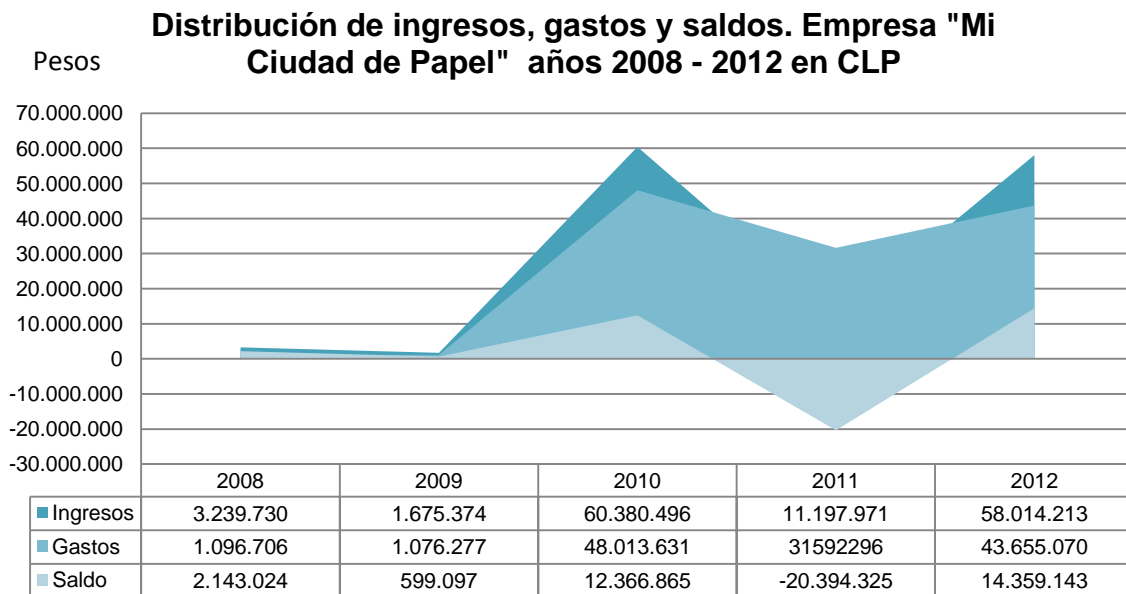
Para contribuir en la realización de lo anterior propuesto se pretende:

- Mantener un crecimiento de demanda constante para el servicio que se ofrece.
- Internacionalizar la línea de souvenir a diversas partes del mundo, ricas en cultura y patrimonio.
- Incorporar en las organizaciones el deber de promover y difundir el entorno que los rodea.
- Integrar nuevas tecnologías a toda la línea de productos de “Mi Ciudad de Papel”.

2.1.6 Antecedentes financieros año 2012

A continuación se presenta el un resumen de los estados financieros de la empresa “Mi Ciudad de Papel”, a modo de ilustrar la situación económica y financiera de la organización. Se incorporan detalles de los antecedentes financieros, como el flujo de caja y balance 2012 y los estados de resultado del 2007 al 2012. ⁶

Figura 2: Resumen distribución de ingresos, gastos y saldos en pesos chilenos, empresa “Mi Ciudad de Papel” años 2008-2012.



Fuente: Contador “Mi Ciudad de Papel”, Elaboración Propia

⁶ Ver detalles de antecedentes financieros de “Mi Ciudad de papel” Anexo 2.

2.2 Características del mercado New York

2.2.1 Factores físicos geográficos

Estados Unidos tiene como límites al norte con Canadá y al sur México; al oeste con el Océano Pacífico y al este con el Océano Atlántico en el continente americano. Cuenta con una superficie de 9.631.418 km², siendo el tercer país con mayor superficie terrestre. Tiene 50 estados y un distrito federal y su capital es Washington D.C. Posee 311,6 millones de habitantes.⁷

La ciudad de Nueva York se encuentra en la costa Este de Estados Unidos, bañada por el Océano Atlántico, donde desemboca el río Hudson que atraviesa todo el estado. Limita al Oeste con New Jersey, al Noroeste con Connecticut y al Sureste con Long Island. La ciudad da nombre al estado cuya capital es Albany. La ciudad está formada por los condados de Manhattan, Kings (Brooklyn), Queens, Bronx y Richmond (Staten Island). El área total de la ciudad es de 779.59 Km², con 8.124.426 de habitantes.⁸ El clima de New York es extremo, durante el invierno registra mínimas de hasta -10° C, durante enero y febrero con frecuentes nevadas, mientras que en el verano supera los 35°C en los meses de julio y

⁷ Datos Estados Unidos. Banco Mundial. [en línea] <<http://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>> [Consultado: 3 de enero de 2013]

⁸ NYC Statistics. NYC & Company. [en línea] <<http://www.nycgo.com/research/nyc-statistics-page>> [Consultado: 3 de enero de 2013]

agosto. Durante el otoño los promedios de temperatura son entre los 16° y 20° C entre julio y agosto.

La infraestructura de la ciudad de New York es indispensable, tanto para la distribución, como para la llegada de los turistas hacia los puntos de venta.⁹

2.2.2 Factores sociopolíticos

Estados Unidos es un gobierno federal con república constitucional, democrática y representativa. Su presidente es Barack H. Obama. Además ejerce una influencia global política, económica, y militar, siendo miembro permanente del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, cuya sede se encuentra en la ciudad de New York.¹⁰

Como factor sociopolítico, es importante destacar el “abismo fiscal” que hubiese entrado al país el 1 de enero de 2013, esta era una combinación de aumentos en impuestos y reducciones del gasto público, para reducir el déficit fiscal en 5 puntos porcentuales a lo largo de 2013 (que actualmente es de 9% del PIB). Esto generaría una contracción en la demanda interna, llegando incluso a una recesión, con efectos negativos sobre la economía global, afectando

⁹ Ver detalle de infraestructura New York Anexo 3.

¹⁰ Para mayores detalles de factores económicos, sociopolíticos, revisar Anexo 4.

directamente en la política cambiaria por la volatilidad que tomaría el dólar. A pesar de que el 1 de enero, el Congreso llegó a un acuerdo, aprobando algunos incrementos menores en impuestos, se teme que el gasto público disminuya de forma violenta, por ende también la demanda interna. Aún así el déficit fiscal se mantendrá y junto con ello el endeudamiento federal. Esto podría afectar el consumo por parte del turismo interno, pero ante una baja del precio del dólar, puede ser atractivo para quienes visiten el país con fines turísticos, como lo es desfavorable para los exportadores.¹¹

2.2.3 Factores culturales

Una de las características más importantes que tiene la ciudad de Nueva York es la impresionante diversidad cultural. Dentro de su abanico de se encuentran latinos, anglosajones, africanos, aborígenes, caribeños, asiáticos, entre otros; los cuales otorgan a la ciudad una amplia gama de perfiles culturales y de posibilidades.

Otro punto importante dentro de la cultura neoyorkina se sumerge en ser cuna de los movimientos artísticos del país norteamericano, como lo fue el jazz y el pop art. Lo que generó que la mayoría de los museos más importantes del mundo se encuentren en la ciudad. Un ejemplo de ello es el “Solomon R.

¹¹ Estados Unidos: Del abismo fiscal al tope de la deuda, [en línea], < <http://blogs.gestion.pe/>>, Perú, 2012 [Consultado: 11 enero 2012].

Guggenheim Museum”, el “Museo de Arte Moderno MoMa” y el “Museo Metropolitano de Arte de New York”.

2.2.4 Factores económicos

El factor económico que afecta directamente a la empresa para el proceso de internacionalización, es el Tratado de Libre Comercio entre Chile y EE.UU, firmado el 6 de junio donde se expone que el 97,1% de los productos exportados tienen plena desgravación y se espera para el 1° de enero del año 2015 libre arancel.¹²

Como se mencionó en los aspectos socio-políticos, existe el peligro de un abismo fiscal, causando efectos negativos en la economía mundial, pero se debe considerar que el mercado que más influye en la demanda de la internacionalización de “Mi Ciudad de Papel” es el turismo a nivel global como en Estados Unidos.

Según informes de la Organización Mundial del Turismo, las llegadas de turistas internacionales crecieron en el mundo en un 5% en los cuatro primeros meses del 2012. Así mismo los países que no se habían recuperado de la crisis del 2008-2009 lo lograron durante el pasado 2011. Cabe destacar que Estados Unidos se sitúa en segundo lugar en el ranking de llegadas de turistas

¹² Mencionado en el marco teórico del presente estudio. Para mayores detalles económicos, sociales y políticos revisar Anexo 4

internacionales, con alrededor de 62,3 millones de visitantes (crecimiento de un 4,2% respecto al 2010) y primer lugar en cuanto a los ingresos percibidos por la industria con 116,3 millones de USD (12,3% más que el año 2010). Al mismo tiempo la OMT hace referencia a las proyecciones del turismo hacia el año 2030, donde se estipulan crecimientos de un 2% del 2010 al 2020 y de un 1,4% desde el 2020 al 2030, en el sector de América del Norte.¹³

2.2.5 Riesgo

Debido a que el presente estudio no realiza una comparación en la selección de varios países para poder determinar en donde hacer la internacionalización, ya que la Gerencia General determinó como mercado objetivo la ciudad de New York, las estimaciones de la influencia del riesgo político, económico y financiero, no vienen al caso.¹⁴ Sin embargo se consideran el índice para la facilidad de hacer negocios en EE.UU, las solicitudes de registro de marcas de propiedad intelectual siendo no residente directo y el tiempo necesario para iniciar un negocio.¹⁵

¹³ Organización Mundial de Turismo, Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2012. Para mayor información sobre el Turismo en Estados Unidos ver Anexo 5.

¹⁴ Mayor información Social, económica y política, ver Anexo 4.

¹⁵ Tablas de índice para la facilidad de hacer negocios en EE.UU, solicitudes de registro de marcas de propiedad intelectual siendo no residente directo y el tiempo necesario para iniciar un negocio Anexo 6.

Si bien estos indicadores no pertenecen a los 22 elementos de riesgo del “International Country Risk Guide”¹⁶, son los que pueden generar mayores beneficios y disminuir el riesgo a la empresa al realizar exportaciones.

2.3 Categorización del mercado New York

Para la categorización del mercado, se utilizará el análisis estratégico de las “Cinco Fuerzas” de Michael E. Porter, ya que desde este punto de vista, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado de las tarjetas de salud en Estados Unidos y New York, así se evalúan los objetivos y recursos de la empresa frente a los compradores, proveedores, nuevos competidores, sustitutos y la competencia existente en la industria.

Además se incorpora el análisis del “Diamante de Competitividad”, del mismo autor, ya que en este estudio interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores, en este caso sobre las tarjetas postales. Los elementos a considerar son los factores productivos, estrategias, demanda, y sectores conexos de apoyo.

¹⁶ Guía internacional de Riesgo País (ICRG) controla 140 países desarrollados, emergentes y clasificación mercados de frontera, una serie de riesgos para las empresas internacionales y las instituciones financieras con su metodología única.

2.3.1 Modelo cinco fuerzas de Michael Porter

a. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación con los consumidores es bajo, dado a que las tasas de venta de tarjetas de saludo han disminuido un 6,0% total durante los últimos cinco años y un 0,2% anual¹⁷, debido a que los compradores optan por los sustitutos sin papel, como lo son las tarjetas electrónicas, mail y redes sociales. Frente a esto las empresas han respondido a una mayor caracterización con materiales de mayor valor.

En relación al turismo, el número de visitantes totales, internacionales durante el periodo 2010 y 2011, tuvo una variación de un 4%, y solo extranjeros de un 18%, mientras que el gasto total realizado por ellos tuvo una variación de un 10%.¹⁸

b. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es alto, ya que existen diversas posibilidades de producción, algunas empresas realizan integración

¹⁷ Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012.

¹⁸ NYC Statistics. NYC & Company. [en línea] <<http://www.nycgo.com/research/nyc-statistics-page>> [Consultado: 3 de enero de 2013]. Ver tabla con detalles en Anexo 7.

vertical hacia atrás y tienen sus propias plantas de producción con ventas al por menor, mientras que otras han desarrollado acuerdos de venta y tecnología de escaneo con minoristas.

c. Amenaza nuevos entrantes

Dentro de las barreras de entrada se destacan los costos de inicio, la existencia de marcas conocidas como Hallmark Cards. Inc. y American Greetings¹⁹, la propiedad intelectual que puede proteger a las marcas existentes, costos de producción y finalmente las economías de escalas y alcance por parte de los consolidados constituyen un obstáculo para los entrantes. Mientras que las barreras de salida, dependen de las inversiones que realicen las empresas para poder llevar a cabo sus operaciones, mientras más externalizado mantengan la producción es más fácil salir del mercado.

¹⁹ Hallmark hoy en día es un negocio de \$ 4,1 mil millones con tarjetas de felicitación y otros productos que se venden en 38.000 tiendas minoristas en los EE.UU. y en 100 países de todo el mundo. Nuestra marca también llega a la gente en línea en Hallmark.com y en la televisión a través de Hallmark Hall of Fame películas y canales por cable de Hallmark. <<http://www.hallmark.com>>. American Greetings Corporation, Inc. es la mayor empresa del mundo que cotiza en bolsa tarjeta de felicitación, vende tarjetas de felicitación, papel de tarjetas de felicitación electrónicas, productos de terceros (tales como papeles de fumar y adornos) y contenido expresivo electrónico (por ejemplo, tonos de llamada e imágenes para teléfonos celulares). Además de la marca American Greetings, la empresa propietaria de las tarjetas. <<http://www.americangreetings.com>>.

d. Amenaza de productos sustitutos

En relación a la tecnología son diversos factores que ayudan a que la globalización no afecte a las pequeñas compañías, como lo es la fácil disponibilidad y bajo costo de los equipos de impresión. Además la tecnología se transforma en un arma de doble filo, dado que es una gran amenaza por la competencia de los sustitutos digitales, pero estos mismos pueden aportar a la agregación de valor al producto por medio de la complementación de estos con códigos QR o realidad aumentada.

e. Rivalidad entre los competidores

Las fuerzas del sector industrial se sustentan en la globalización de la industria y participación de mercado. Con respecto a lo primero cabe destacar que el escenario competitivo de las tarjetas de saludo presenta una fuerte concentración en cuatro empresas, que agrupan el 83,4%²⁰ de los ingresos del año 2012. Y la composición del mercado varía desde pequeños productores a grandes corporaciones.

Los factores claves del éxito en la industria se basan en la capacidad de identificar nichos de mercados, la competitividad de los precios, calidad de los

²⁰ Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012.

productos, economías de escala, consolidación de marcas y la mantención de acuerdos de distribución.

Tal como se comentó con anterioridad, el mercado de las tarjetas de saludos es altamente competitivo, el número total de empresas para el año 2012 fueron de 946.²¹

La estructura de costos de las empresas de tarjetas de saludos, el promedio refleja que las utilidades representan el 16,7% de las ventas, los salarios un 16,8%, los costos de insumos el 25,2% y otros costos como seguros, marketing, distribución entre otros al 36,6%.²²

Los canales de distribución para las tarjetas de saludo son las ventas directas por medio de tiendas propias y páginas web, minoristas e instituciones educativas u otras organizaciones.

Las alternativas de comercialización son producir los productos para una empresa con mayor participación en el mercado, como Hallmark, ya que requieren de aliados que ofrezcan alta tecnología para crear mejores productos, nuevos y únicos procesos que les ayuden a llevar su negocio de manera eficiente. Otra opción es utilizar los canales de distribución y logística de estas mismas empresas

²¹ Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012. Para mayor detalle ver Anexo 8.

²² Ibis.

(sin embargo las barreras de entradas son muy altas y las comisiones también). Y finalmente realizar las ventas directas con los vendedores, como museos o minoristas, pero el costo comercial es muy alto.

2.3.2 Modelo Diamante de Michael Porter

a. Condición de los factores

El número de empleos generados por el mercado de las tarjetas de saludo, para el año 2012 fueron de 18.363, con una variación de un -3,10 en Estados Unidos.²³

Dado a las características temáticas de los productos de “Mi Ciudad de Papel”, es importante considerar la condición de los factores del turismo en la ciudad de New York. Los empleos generados gracias a la industria para el año 2012 fueron 310.156, y en salarios se otorgaron cerca de 17,3 mil millones de USD.²⁴

²³Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012. Detalle empleos generados por el turismo desde el año 2005 al 2012 ver Anexo 9.

²⁴Censo Estados Unidos. [en línea] < <http://www.census.gov> > [Consultado: 3 de enero de 2013]. Mayor detalle sobre salarios y empleos generados del turismo, ver Anexo 10

b. Condición de la demanda

Las variables que determinan la demanda en la industria de las tarjetas de saludo dependen del nivel de promoción, el ingreso disponible en los hogares, el crecimiento económico, las condiciones del negocio y de la tasa de empleo general. Además las mujeres son una fuente importante en el consumo de los productos de esta industria, las cuales representan un 80% de las ventas.

En el área del turismo es importante destacar el crecimiento en el número de visitantes a la ciudad de un 4%, la diversidad de turistas extranjeros²⁵ y el número de ingresos a los museos (en el caso de las tarjetas postales).²⁶

El mercado objetivo de los productos de “Mi Ciudad de Papel” apunta directamente al consumidor del turismo cultural. El perfil de este tipo de turista tiene un gasto promedio sobre los 200 USD diarios. Se caracteriza por tener una educación elevada, un conocimiento acabado de los lugares que visita y con un poder adquisitivo medio-alto, por lo que puede gastar sobre la media de los otros tipos de turistas. Es común que la gente con un nivel educativo más alto tiendan a consumir mayor cultura, siempre orientado a alta calidad y por lo tanto están

²⁵ NYC Statistics. NYC & Company. [en línea] <<http://www.nycgo.com/research/nyc-statistics-page>> [Consultado: 3 de enero de 2013]. Detalle de entrada de extranjeros, 20 mejores mercados en New York, ver Anexo 11.

²⁶ Ranking museos más visitados del mundo 2011. Classora. [en línea] <<http://es.classora.com/reports/e145052/custom/ranking-de-los-museos-mas-visitados-del-mundo?id=1450&groupCount=50&startIndex=1&fields=e0.108>> [Consultado: 3 de enero de 2013] Ingreso de visitantes a museos más importantes del mundo, ver Anexo 12

dispuestos a pagar valores más altos. Los turistas culturales realizan aproximadamente un 20-30% más de gasto diario que el resto de los perfiles, a pesar de una estancia un poco más reducida y tienen un promedio de edad entre los 30 y 40 años²⁷.

c. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Como se mencionó con anterioridad en los factores del perfil del producto, la rivalidad competitiva es alta debido a la concentración del ingreso en grandes empresas, como Hallmark Card, además del número total de empresas durante el año 2012 de 946.

También la estrategia y estructura se basa en la distribución por medio de ventas directas, minoristas e instituciones. Con una estructura de costos promedio de 16,7% en utilidades, 16,8% en salarios, 25,2% en costos de producción y un 36.6% en costos asociados a gastos generales (legales, publicidad, distribución, entre otros).²⁸

²⁷ RICHARDS, Greg, ¿Nuevos caminos para el turismo cultural?. Barcelona: Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS), 2002.

²⁸ Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012.

d. Sectores conexos de apoyo

Los sectores conexos y de apoyo relacionados con los proveedores en Estados Unidos son bajos, debido a que muchas empresas externalizan la producción de tarjetas de saludos hacia países donde la elaboración de los productos tiene costos más bajos para realización de economías de escala. Aún así para empresas pequeñas y con mercados minoristas, es viable la integración vertical hacia atrás dado a la poca inversión necesaria para realizar por parte de las mismas.

Se presenta también la industria del turismo como sector conexo y de apoyo para la venta de tarjetas de saludo, principalmente como tarjetas postales. En este caso la ciudad de New York es la segunda en Estados Unidos en relación a la cantidad de visitantes, luego de California. La primera con 56.322 mil visitantes y la segunda con 65.036 mil visitantes.²⁹

2.4 Perfil internacional de la empresa

2.4.1 Capacidades competitivas de la empresa

Mediante el modelo de capacidades competitivas de la empresa se pretende realizar un análisis para determinar las cualidades requeridas, de manera

²⁹ Censo Estados Unidos. [en línea] < <http://www.census.gov> > [Consultado: 3 de enero de 2013].

de poder enfrentarse a una internacionalización, la evaluación fue tomada en conjunto con el área de gerencia comercial de “Mi Ciudad de Papel”, por medio de un cuestionario de capacidades competitivas.³⁰

El mercado de las tarjetas postales en EE.UU se encuentra en caída, al igual que en Chile, aún así en el país es mucho más baja la cultura del envío de estas. Los resultados de las operaciones en el país han sido lentos, dado a que el consumo del nicho de mercado que apunta la empresa es bajo.

Cabe rescatar la similitud en cuanto al tipo de turista que se apunta, el turista que aprecia la cultura, y al cual se desea llegar (Museos de New York), posee las mismas características del que visita nuestro país, pero en un porcentaje menor.

Con respecto al control de las operaciones de la empresa es bajo, la empresa debe buscar intermediarios para reducir el riesgo en el país que desea internacionalizarse. Determinar también una estrategia que ayude a obtener una curva de experiencia sobre las actividades externas, debido al poco dominio de estas. Esto genera que la modalidad de las operaciones externas deben implicar un nivel bajo sobre las actividades externas de la empresa, ya que “Mi Ciudad de Papel” realiza su primera internacionalización y debe desarrollar un nivel aprendizaje para luego expandirse a más países.

³⁰ Desarrollo de cuestionario de capacidades competitivas, ver Anexo 13.

Según el puntaje obtenido en el cuestionario de capacidades competitivas, (18 puntos), la empresa debe superar limitaciones para poder realizar la internacionalización. Aún así al estar cercanos a la brecha con pequeños ajustes como la cultura organizacional y la descentralización en la toma de decisiones, la empresa se encontraría con capacidades competitivas para realizar la internacionalización.

2.5 Análisis interno versus externo

2.5.1 Oportunidades y capacidades comerciales

En relación al mercado nacional, Estados Unidos es un mercado grande, pero la tasa de crecimiento del mercado de las tarjetas de saludos se encuentra en descenso, lo que se transforma una oportunidad a corto plazo en el rubro de las tarjetas, mientras que si se analiza por el lado del turismo es una oportunidad máxima, ofrecido por el extenso mercado y por el crecimiento de este.

Las capacidades comerciales de “Mi Ciudad de Papel” son altas, debido a que comprende de una estructura comercial adaptable hacia los nuevos mercados y con una habilidad de Marketing Mix apto para la exigencia de los mismos. A la vez se destaca en una capacidad técnica por el desarrollo de investigación, innovación y desarrollo con la integración de medios digitales en sus productos, de esta manera puede acomodarse a la evolución del mercado.

2.5.2 Oportunidades y capacidades financieras

Los precios de las tarjetas postales y de saludo en New York son mayores que los del mercado nacional. En Chile los precios promedio son de 2USD, mientras que en el mercado neoyorkino es de 7USD³¹. Además por la agregación de valor que se les ha integrado a este tipo de productos para aumentar la competitividad, ha hecho que exista un aumento en la Tasa de Crecimiento del Precio. Por lo tanto existe una mayor oportunidad financiera presente y a largo plazo.

Mientras que por el lado de las capacidades de la empresa, se encuentra con una liquidez alta, pero mantiene una alta deuda sobre el patrimonio, lo que hace genera una capacidad limitada a corto plazo, pero debe aprovechar la oportunidad a largo plazo.

2.5.3 Conclusión selección de mercado

Dado a las condiciones del mercado de tarjetas de saludo en Estados Unidos y las capacidades de la empresa, se presenta una oportunidad favorable para el ingreso, aunque en primera instancia debe superar ciertas aptitudes administrativas para poder lograrlo de manera optima.

³¹ Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012

El número de visitantes que recibe la ciudad de New York y la concentración de actividades culturales, lo hacen un sector atractivo para ingresar al mercado de las tarjetas postales en museos y tiendas especializadas con alto grado de competitividad, lo que hace necesaria una diferenciación y otorgar un valor agregado a los productos de “Mi Ciudad de Papel”.

Al tratarse de un producto que no es dirigido a una edad en específico, el mercado objetivo se resume en “visitantes y turistas de la ciudad de New York que tengan como preferencia la realización de actividades culturales específicamente en museos, con gustos relacionados con arquitectura y diseño”.

CAPITULO III: FORMULACION E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

3.1 Diseño estrategia

3.1.1 Estrategia de internacionalización

Por las características competitivas de la empresa y de la rivalidad competitiva de las empresas, se recomienda realizar exportaciones. Como consecuencia de los costos y las competencias de “Mi Ciudad de Papel” no se encuentra en condiciones de influir directamente en sistemas, métodos y decisiones relativas a las operaciones en el mercado neoyorkino, de esta manera la empresa continúa realizando sus operaciones en Valparaíso, Chile.

Se considera una exportación indirecta, como primera vía de penetración de mercado, utilizando la experiencia de empresas ya consolidadas en New York, ya sea con Papyrus, American Greetings, Hudson Group. La determinación de qué grupo entrar depende de los márgenes de contribución y unidades que se requieran, de esta manera considerar las economías de escala. También contempla la entrada por medio de exportación directa en el mercado de tiendas de museos.

3.1.2 Estrategia de penetración de mercado, Marketing Mix

3.1.2.1 Producto

a. Producto

“Mi Ciudad de Papel” es una organización creativa, consagrada en representar los valores patrimoniales, permitiendo su disfrute y recolección. La empresa realiza el diseño y producción de soportes creativos en 3D, innovando en las propuestas y productos, manteniendo un alto estándar de expresión tridimensional gráfica.

La empresa crea como producto tipo una línea de postales turísticas como souvenir, con alto contenido grafico y atractivo formato con un sistema de despliegue pop – up realizado por troquelaje. Las medidas de las postales son de 4 x 10 cm.

Además cuenta con el desarrollo del diseño de la línea de postales de New York, con ilustraciones de: Edificio Empire State, Time Square, Macy’s Herald Square, Victoria’s Secret Herald Square, Locación Naciones Unidas, Monumento

de la Estatua de la Libertad, Museo Solomon R. Guggenheim y Central Park. Para mayor detalle de la línea de productos.³²

b. Marca

Para el ingreso al mercado neoyorkino, se requiere fundamentalmente generar acciones de marketing, sobre todo en los medios comunicacionales. Esto requiere hacer un cambio de imagen corporativa, ya que dentro de su estrategia de globalización, se ha visto en la necesidad de replantear su nombre de fantasía orientándolo a mercados de habla inglesa, a fin de que sea fácil de recordar, sin perder la relación con el quehacer de la compañía.

Bajo estas premisas, nace el nuevo nombre; “UNFOLD ME”, una invitación a descubrir y sorprenderse de las riquezas de nuestras ciudades a través de los productos de la empresa.³³

c. Servicios adicionales

Con el fin de mantenerse competitivos en un mercado que se encuentra en declive, la empresa incluye en sus postales material adicional de manera digital. “Mi Ciudad de Papel”, junto con la creación del concepto, el diseño y producción

³² Catálogo de productos y línea de souvenir “Unfold.me” New York, ver Anexo 14.

³³ Se adjunta extracto del manual de marca en Anexo 15.

de sus productos, desarrolla sitios optimizados para dispositivos móviles que permiten una correcta interacción entre el producto y el usuario.

Se ha desarrollado la integración de información análoga y digital en un mismo producto, pudiendo agregar información y aumentarla sin necesidad de intervenir el arte y gráfica del producto. Al mismo tiempo permite la interacción del usuario a través del uso de dispositivos móviles, por medio de lecturas de códigos QR hacia a través de una plataforma web donde se encuentran detalles de los lugares ilustrados, además permite llevar una detallada estadística de acceso e interacción con los productos. Además cuenta con sistemas de Realidad Aumentada, por medio de una plataforma interactiva, la que cuenta con videos y animaciones de las diferentes ilustraciones.³⁴

d. Calidad

La calidad en los productos a comercializar, se basan en las cualidades de los materiales a utilizar, que es papel cuché de 300 grs. con impresión tipo offset con cuatricromía, barniz protector en ambas caras, troquelado por medio de mandíbula o rodillo.

También influyen las cualidades técnicas de los dispositivos digitales. El tiempo de carga página sitio móvil es de 0.24 segundos promedio en cinco cargas,

³⁴ Imagen de muestra, postal con código QR, realidad aumentada y mini sitio, ver Anexo 16.

http://webwait.com/ (sitio que verifica la velocidad de descarga de las páginas web). Además la página fue aprobada mediante "Web Site Optimization" que mide tecnología usada y tiempos de respuesta. Donde se evaluó al servidor utilizado por la empresa (HostGator), que se caracteriza por estar online el 99,99% del tiempo, por lo que es muy difícil que la página se encuentre "caída".

En relación con la Realidad Aumentada (RA), se utiliza Flash, tecnología de mayor desarrollo en realidad aumentada donde se incorporan animaciones. La calidad se mide respecto a los patrones de reconocimiento utilizados, y estos tienen una calidad de detección superior al 65%, validada mediante Metaio Designer, líder mundial en Realidad Aumentada.

e. Packaging

La presentación de las postales contiene un sobre blanco para envío y se encuentra cubierto por un sobre plástico para protección.³⁵

3.1.2.2 Precio

a. Fijación de precios

La fijación de los precios de las postales de souvenir en el mercado neoyorkino, se basará respecto a la competencia, dado a que estos varían entre

³⁵ Imagen packaging ver Anexo 17

los 11,95 y 2,5 UDS³⁶, se estimó que el precio competitivo dado a las características y calidad de los productos, deben variar entre los 4 y 5 USD, de manera de ser un producto intermedio en cuanto al costo para el cliente, pero de igual o mejor calidad que la competencia, considerando el atractivo del servicio adicional digital.

b. Estimación de precios

Se estimó el precio del producto a 5 USD y se evaluó su punto de equilibrio, considerando tres precios de venta, el primero como venta directa de \$2.500 CLP (1USD a 500 CLP), el segundo contemplando un costo por distribución de un 60% del precio final y también de un 70%. Además se evaluarán dos situaciones de exportaciones, la primera que no requiere de agentes de aduana, debido a que la mercancía mínima para estos trámites es de 2.000 USD y la segunda desde 2.000 USD hasta 60.000 USD Neto, dado que luego de esa cifra se cobra un recargo de un 0,3% sobre el valor CIF³⁷. Los resultados se exponen en la siguiente tabla³⁸:

³⁶ Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012

³⁷ Valor CIF: costo de la mercancía + prima de el seguro + valor del flete de traslado. Fuente: Agencia Aduana Simón Velasquez Tapia.

³⁸ Detalle desarrollo punto de equilibrio Anexo 18.

Tabla 1: Resultados puntos de equilibrio, para exportación de tarjetas postal:

| Envíos hasta 2.000 USD | Cantidad | CLP |
|---|-----------------|------------|
| Punto equilibrio Exportación Directa | 498 | 1.245.000 |
| Punto equilibrio intermediario 60% | 1.982 | 1.982.000 |
| Punto equilibrio intermediario 70% | 3.941 | 2.955.750 |

| Envíos hasta 60.000 USD | Cantidad | CLP |
|---|-----------------|------------|
| Punto equilibrio Exportación Directa | 549 | 1.372.500 |
| Punto equilibrio intermediario 60% | 2.185 | 2.185.000 |
| Punto equilibrio intermediario 70% | 4.345 | 3.258.750 |

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.3 Plaza

a. Canales de distribución

Tal como se mencionó en la estrategia de entrada al mercado internacional, la distribución de las tarjetas se realizará de manea directa e indirecta por exportación. Por las características del mercado, el bajo conocimiento en terreno de este y el riesgo que implica realizar la utilización de otro tipo de canales.

b. Estrategias de distribución

La estrategia de distribución será directa hacia el detallista, que en este caso serán las tiendas de museos en la ciudad de New York, donde se contará

con un equipo de ventas propias de “Mi Ciudad de Papel” y también por medio de distribuidores hacia estas mismas tiendas.³⁹

3.1.2.4 Promoción

a. Venta personal y relaciones públicas.

Se realizará venta personal de modo de llegar directamente con los distribuidores, como también de los puntos de venta en museos y tiendas de souvenir. Cabe rescatar que en las tiendas más importantes cuentan con un proceso formal de postulación, por lo que la venta personal y las relaciones públicas se hacen una necesidad importante dentro de la promoción de los productos de “Mi Ciudad de Papel”.

b. Selección de puntos de ventas.

Como se ha mencionado con anterioridad, como prioridad de puntos de ventas son las tiendas de los museos de New York, entre ellos se encuentran el Metropolitan Museum of Art, American Museum of Natural History, The Museum of Modern Art (MoMa), Guggenheim Museum, entre otros.

³⁹ Diagrama de distribución de exportaciones de “Mi Ciudad de Papel” en Anexo 19.

Además se pretende utilizar para su exhibición un tótem de aproximadamente 1,5 metros de alto y 50 cm. de ancho, de manera de ser atractivo para quien visite la tienda del museo⁴⁰.

c. Página WEB

Remodelación de la página web acorde a la ideología de “Mi Ciudad de Papel – Unfold.me”. Cuyo objetivo es reforzar la imagen corporativa con los términos de cultura y patrimonio, junto con la misión y visión de la compañía.

Según la “Guía de Marketing Online, para pequeñas y medianas empresas” de Google, existen ocho ventajas de estar online:

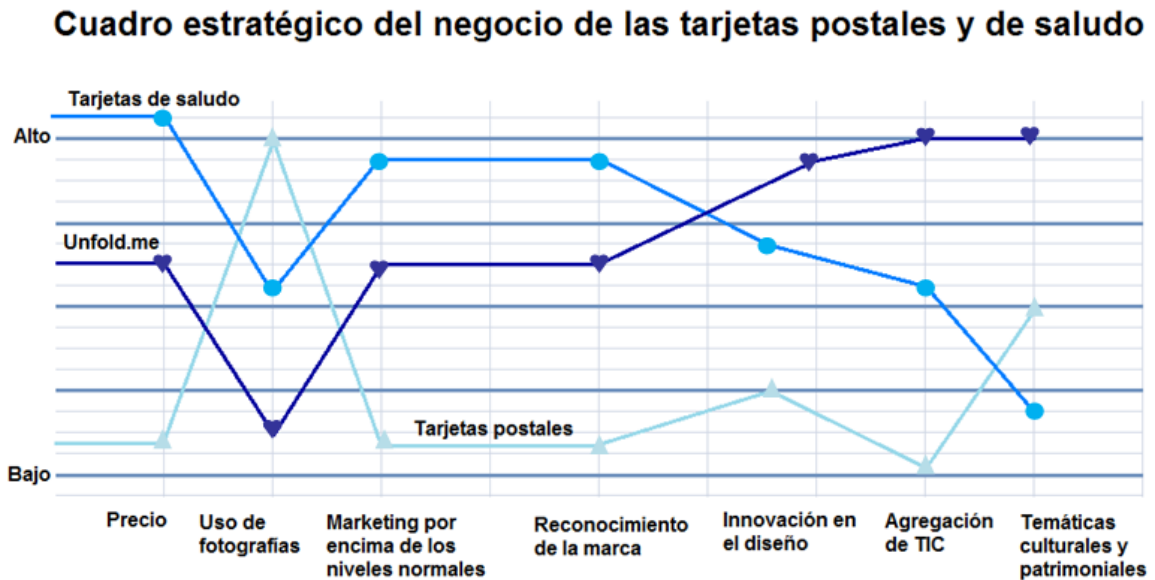
- Información actualizada y en tiempo real.
- Un negocio global.
- Abierto las 24 horas y 7 días a la semana.
- Mejora la comunicación con el cliente.
- Aumento de la productividad.
- Nuevas oportunidades de negocio.
- Internet hace la diferencia (imagen profesional).
- Menos inversión para llegar a más clientes potenciales.
- Medición de resultados.⁴¹

⁴⁰ Fotografía de exhibición de tótem Anexo 20.

3.2 Estrategia del océano azul

Cuando se menciona la estrategia del océano azul, se refiere a que se debe generar un posicionamiento mediante la búsqueda de un espacio nuevo en el mercado. En el siguiente cuadro representará el esquema actual de los competidores de las postales de “Mi Ciudad de Papel”, que son las tarjetas de salud y las tarjetas postales, y cómo la empresa aprovecha los vacíos de las industrias con el fin de crear una estrategia para un producto creativo e innovador alejado de la rivalidad competitiva. El eje horizontal refleja la gama de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia.

Figura 3: Cuadro estratégico del negocio de las tarjetas postales y de salud



Fuente: Elaboración Propia

⁴¹ Google, “Guía de Marketing Online, para pequeñas y medianas empresas, consejos para hacer crecer tu negocio a través del marketing online”. 2012, Google Inc.

Frente a lo observado en el cuadro estratégico, la empresa debe responder las siguientes preguntas para elaborar a modo de crear una nueva curva de valor. (CHAN KIM *et al*, 2005):

- a. ¿Cuáles variables que da la industria da por sentada que se deben eliminar?
- b. ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- c. ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- d. ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

La siguiente matriz “eliminar – reducir - incrementar – crear” responde las preguntas planteadas anteriormente:

Figura 4: Matriz “eliminar – reducir – incrementar – crear”, estrategia océano azul.

| | |
|--|--|
| <p>Eliminar : El uso de fotografías</p> | <p>Incrementar: Prestigio de la marca Innovación en el diseño Agregación de TIC</p> |
| <p>Reducir: Marketing por encima de los niveles normales.</p> | <p>Crear: Temáticas culturales y patrimoniales</p> |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente para la creación de un océano azul es necesario que la empresa cumpla con tres características claves, la primera es que la curva de valor tenga un *foco*, que sea *divergente* y que el *mensaje central* del perfil estratégico sea claro.

“Mi Ciudad de Papel” pone el foco de su estrategia en la innovación en los diseños, agregación de tecnologías de la información y en la creación de temáticas culturales y patrimoniales. Al incorporar estos contenidos como tarjeta de saludo y a su vez como suvenir hace que la curva de valor sea divergente e intermedia frente a la competencia. En cuanto el mensaje central se expresa en forma clara en el slogan “La experiencia de vivir el patrimonio”.

3.3 Gestión de cambio organizacional

3.3.1 Diagnóstico cultural actual

Para realizar un diagnóstico enfocado en la intervención de gestión de cambio organizacional, se escogió la metodología de administración de cambio estratégico desarrollada por M. Tichy (1983).

a. Estrategia de la organización

Dentro del sistema técnico, actualmente la estructura y la estrategia de “Mi Ciudad de Papel” sólo se han enfocado en el mercado nacional, al nacer la oportunidad de expandirse a los mercados internacionales, al momento sólo ha realizado el cambio de nombre a “Unfold.me”. La empresa se compromete con la transformación de ideas en soportes creativos innovadores tridimensionales, que permitan representar y promover los atractivos patrimoniales, naturales y culturales. Se cuenta con un equipo técnico, apoyo profesional y adaptación de tecnologías gráficas para operar, enmarcados en una estructura organizacional flexible, al ser una empresa familiar y participativa, todos pueden influir en las decisiones que intervienen en la misión y en la estrategia. Aunque principalmente provienen del Gerente General, el cual es el creador de la empresa, donde trabajan sus padres, amigos de la familia y otros. Cabe señalar que al ser una empresa familiar, se involucran mucho los sentimientos en las tomas de decisiones. Es por lo anterior que, actualmente y frente a cualquier toma de decisión de la empresa, se hace a través de grupos de trabajo en todas las áreas con el objeto de recuperar información de la mayor parte de los integrantes del equipo.

Constantemente la administración realiza reuniones participativas extraordinarias, en donde transmiten los valores familiares y las estrategias de trabajo. La empresa se presenta como una organización dispuesta a la innovación

y que escucha a todos sus trabajadores. Aún así siendo esto sumamente necesario para la internacionalización, en las empresas familiares es escasa la puesta en marcha de las ideas y proposiciones generadas por los trabajadores.

b. Estructura y procedimientos administrativos

La diferenciación se fundamenta en la integración otorgada por la innovación, que se logra por la mixtura de elementos físico (producto) y virtual, de esta manera se reedita y transforma la clásica tarjeta-postal turística.

Frente a la distribución de poder en los procesos administrativos, se encuentran en la empresa tres grandes áreas. Por un lado está el trabajo comercial, quien deriva la información sobre las ventas y stock de la producción, luego el área de operación, que se preocupa de los diseños de productos. Y finalmente el gerente general, quien se encarga de que los procedimientos de ambas áreas se relacionen y esto proyectarlo con estrategias de marketing. Básicamente existen dos grupos de trabajos, el administrativo y el de operaciones, cada uno con un director a cargo de ellos.

El estilo administrativo se encuentra alineado con la estructura, con roles bien definidos, con un nivel comunicacional transversal, considerando cada una de las opiniones de los integrantes.

b. Sistema cultural

. La empresa cuenta con recursos humanos acordes a las funciones que se requieren, un encargado de la administración de inventarios y stock de productos en puntos de ventas, distribución y control de gestión del área comercial y de gestionar las redes de contacto; diseñadores para la elaboración de propuestas corporativas y un área encargada de la búsqueda y aplicación de innovación y desarrollo.

Considerando el sistema político en la administración de recursos humanos, no existen políticas de sucesión ni un diseño de administración de sistemas de recompensas.

Condicionado por la cultura organizacional en relación a la administración de recursos humanos la elección de personal, se basa en considerar las aptitudes propias para el cargo y también en las competencias personales que se adecuen a la filosofía de “Mi Ciudad de Papel”. Cabe destacar la inexistencia de modelos para reforzar la cultura organizacional.

3.3.2 Intervención cambio organizacional

Utilizando como base los tres subsistemas, político, técnico y cultural; se realizó una metodología de intervención para la internacionalización de la empresa “Mi Ciudad de Papel”.

Sin embargo a pesar de que la aplicación de este sistema de intervención, basado en la integración de los distintos sistemas que componen una organización, donde se pretende mitigar los efectos negativos que se puedan producir dentro de ella, existen distintos factores que pueden desencadenar en posibles conflictos, se identifican como algunos que pudiesen ocurrir:

- Fallo en la cadena de logística y distribución, debido a problemas aduaneros o de capacidad de los distribuidores, para evitar dicha situación se contempla en el mediano plazo establecer alianzas estratégicas con empresas de distribución dentro de los países en los cuales se va vender el producto.
- Éxodo de los trabajadores a formar sus propios emprendimientos relacionados con la actividad que realiza la empresa convirtiéndose en potenciales competidores.
- Incomprensión del nuevo mercado objetivo, perjudicando la incorporación a este.

- Una vez iniciada la internacionalización que la capacidad de respuesta no sea la adecuada en cuanto a creación de nuevos diseños y producción bajo las condiciones actuales.

a. Estrategia de la organización

En lo técnico, hacer de la innovación en un pilar fundamental dentro de la estrategia de la organización, ya que es un elemento clave para la internacionalización. Además comenzar con una jerarquización participativa, ya que de esta manera dejan de influir las emociones en las tomas de decisiones. Crear un sistema político enfocado en los grado de eficiencia y permeabilidad de comunicación de los empleados hacia y desde la dirección. En el ámbito cultural hacer incorporaciones de nuevas ideas por medio de votación y luego a la generación de prototipos de productos.

b. Estructura y procedimientos administrativos

En el sistema técnico la intervención comprende del lanzamiento de una campaña de posicionamiento y rediseño de marketing. Donde “Mi Ciudad de Papel - Unfold.me”, busca mostrarse como un referente patrimonial en el país y hacia el nuevo mercado a abordar, por medio de la mejora de página web basándose en contenidos culturales y patrimoniales, que acompañen los productos de la empresa.

c. Administración de recursos humanos

Acorde con la internacionalización es necesario que el personal se adecue con las nuevas exigencias globales, por lo tanto se deben aplicar nuevos conocimientos, como por ejemplo el idioma del inglés, ya que para los diseñadores es una herramienta necesaria para la búsqueda de información y para los administrativos para facilitar la comunicación con los nuevos negocios en el extranjero. Con respecto a la cultura organizacional no se debe perder la transversalidad, ya que de esta manera no se pierde la confianza recíproca entre los trabajadores, en esto se realizará como mínimo una reunión mensual donde cada uno de los integrantes del equipo entregarán propuestas y opiniones de los trabajos de la empresa. En lo político, a medida que se incrementen las ventas llegar a un sistema de recompensas por cada meta de la empresa.

3.3.3 Medición cambio organizacional

Como mecanismos de control y medición de la participación de los integrantes de la empresa, la innovación como pilar, incorporación de nuevas ideas, garantizar un sistema enfocado en la eficiencia y permeabilidad de la comunicación en la estrategia de la organización, junto con la transversalidad de los recursos humanos; se implementarán portafolios individuales donde se archivarán las ideas y propuestas de los mismos, de esta manera el personal se

sentirá familiarizado y participe con la situación actual de la empresa. La carpeta contendrá el objetivo y descripción de la propuesta entregada en cada reunión ordinaria mensual donde se evaluará en conjunto utilizando la escala de Likert⁴² . Luego de esto y así mantener controlado el porcentaje de participación, se medirá por medio de los siguientes indicadores:

- Asistentes a reuniones ordinarias:

$$\frac{\text{Número de asistentes a reunión en particular}}{\text{Número total de integrantes de la empresa}} \times 100$$

- Número de propuestas entregadas versus número de integrantes de la empresa:

$$\frac{\text{Número total de propuestas entregadas}}{\text{Número total de integrantes de la empresa}} \times 100$$

- Número de propuestas aprobadas por el grupo:

$$\frac{\text{Número de propuestas aprobadas}}{\text{Número total de propuestas entregadas}} \times 100$$

La efectividad de la página web se medirá por medio de la evaluación de los visitantes que recibe, tomando como momento cero el día que comience la puesta en marcha del sitio con las características ya descritas. El indicador de evaluación será el siguiente:

⁴² Ejemplo de escala de Likert de la evaluación ver Anexo 21

- Porcentaje de variación de visitas a página web:

$$\frac{\text{Visitas recibidas} - \text{visitas momento cero}}{\text{visitas momento 0}} \times 100$$

Luego de la realización de cursos de inglés, los cuales pueden ser adquiridos por medio de becas CORFO o SENCE⁴³ se medirá esta capacidad por medio de la prueba TOEIC®⁴⁴, que permite certificar el dominio del idioma inglés en el contexto laboral, para aquellas personas cuyo idioma nativo no es el inglés.

Finalmente el sistema de recompensas, este se realizará a través de bonificaciones sobre el 20% de las utilidades del proyecto, las que distribuirán entre los colaboradores, asignándoles grados de participación para retribución.⁴⁵

3.4 Control de operaciones internacionales

De manera de generar un control en las operaciones internacionales, se presenta el siguiente diagrama de procesos. Donde hay que considerar que el tiempo promedio para la producción de la imprenta varía entre 3 días y una semana, la gestión de aduanas un día y el envío por avión entre 3 a 4 días.⁴⁶

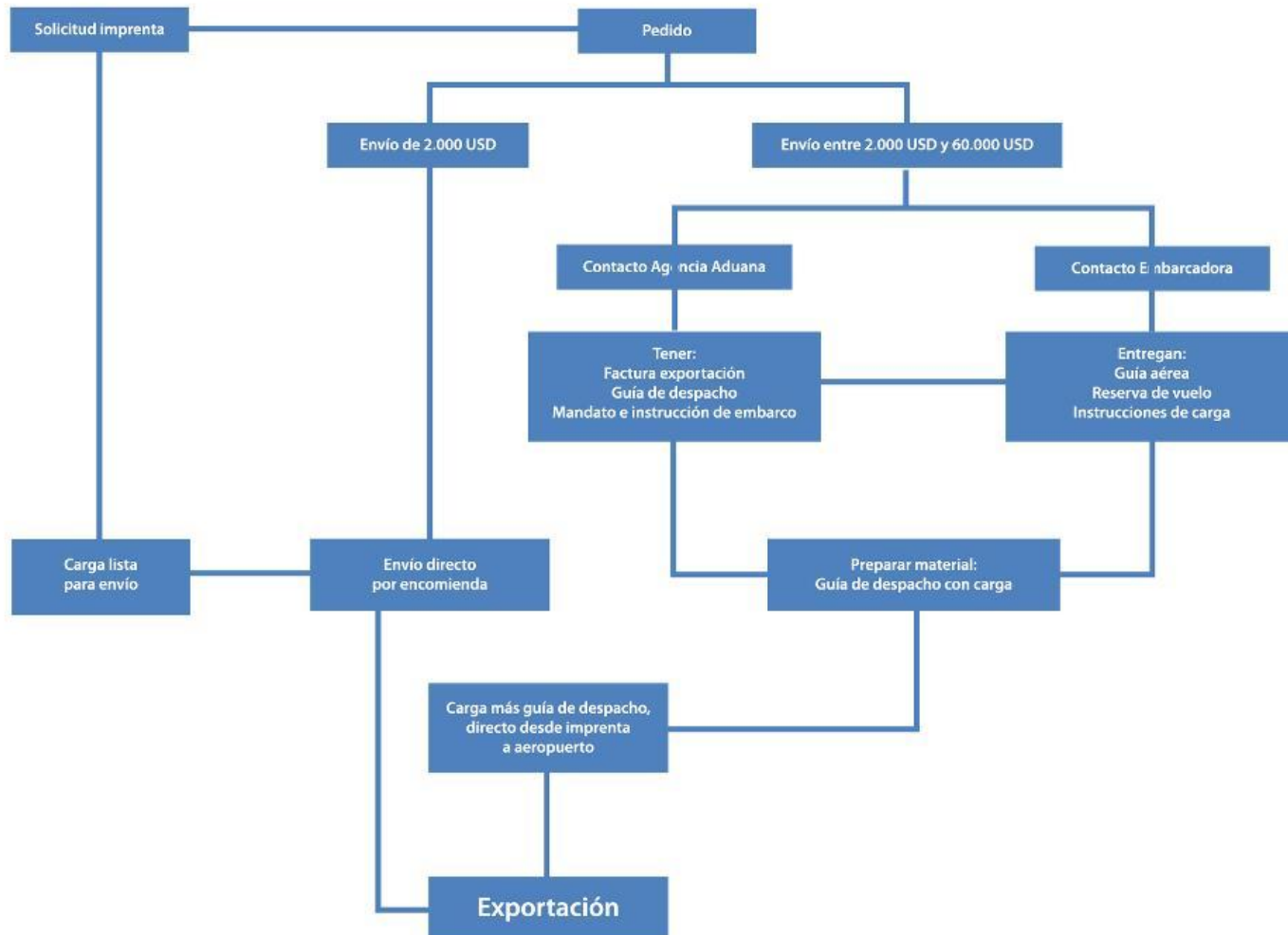
⁴³ Detalle programas CORFO Y SENCE para adquisición de conocimientos de inglés, Anexo 22.

⁴⁴ Test of English for International Communication, test desarrollado por ETS, Educational Testing Services.

⁴⁵ Tabla base para la entrega de bonificaciones por proyecto. Anexo 23.

⁴⁶ Ejemplos mandato de exportación Anexo 24.

Figura 5: Diagrama para proceso de exportación de postales “Unfold.me”



Fuente: Elaboración propia

3.5 Flujo de caja operacional con internacionalización

Los siguientes flujos de caja operacionales presentan cómo habría sido el desempeño del año 2012 si se hubiese realizado la internacionalización.

Primero se considerará la oferta realizada por Hudson Group⁴⁷, para la distribución en sus tiendas, donde su condición es obtener el 70% de las ventas y con la compra inicial de 4.000 unidades con fechas de pago a 30 días, luego dependiendo del flujo de ventas realizar pedidos de la misma envergadura. Este análisis considerará pedidos de cuatro meses y mensuales.

Luego se medirán bajo el mismo flujo de caja operacional del 2012, el escenario con el objetivo propuesto por la empresa, que es llegar al 2,5% sólo del museo más visitado de New York y en un escenario pesimista de un 1%. Considerando como supuesto que es el mismo turista quien recorre la ciudad bajo el fin de visitar sitios de interés patrimonial y cultural, y corresponden aproximadamente al 10,69% de los turistas que visitan la ciudad, tomando en cuenta cifras del año 2011.

Cabe destacar que el “Metropolitan Museum of Art” tuvo una afluencia de público de 6.280.000 visitantes anuales, promedio 523.333 mensuales durante el

⁴⁷ Hudson Group es una filial con tiendas en aeropuertos, crea emocionantes espacios de venta para clientes a través de Norteamérica. En la actualidad tiene 73 puntos de distribución en todo Estados Unidos [en línea] < <http://www.hudsongroupusa.com/> > [Consultado: 29 diciembre 2012]

2012 y las ventas en su tienda fueron de 73.095.000 USD en productos de merchandising, 21.413.000 USD en restaurant y 4.641.000 USD en otros artículos. ⁴⁸ Si consideramos las ventas de souvenir en la categoría “otros”, con un promedio de precio de venta por producto de 5 USD, se habrían vendido 928.200 productos anuales, alrededor de 77.350 mensualmente. Si se utiliza el supuesto que cada persona sólo compra un artículo de la tienda, el 14,78% de los visitantes adquieren souvenir que no son estrictamente pertenecientes al museo (merchandising). Es por ello que considerar que 2,5% del ingreso en el “Metropolitan Museum of Art” compraría una postal “Unfold.me” resulta un porcentaje razonable de analizar.

⁴⁸ Annual Report for the Year 2011–2012, Metropolitan Museum of Art. [en línea] <<http://www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports/annual-report-for-the-year-20112012>> [Consultado: 20 de diciembre de 2012]

a. Escenario Hudson Group

Tabla 2: Flujo de caja operacional, base flujo 2012, considerando exportaciones de 4.000 unidades mensuales.

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-------------|
| Ingresos por postal | 595.167 | 306.604 | 22.500 | 272.574 | 514.648 | 194.060 | 428.091 | 339.114 | 357.612 | 343.605 | 288.586 | 1.088.604 |
| Numero de postales | 397 | 204 | 15 | 182 | 343 | 129 | 285 | 226 | 238 | 229 | 192 | 726 |
| Ingresos por proyectos corporativos | | 5.872.070 | 6.345.442 | 164.486 | 2.963.100 | 9.015.375 | 3.768.730 | 1.866.416 | 1.978.701 | 2.049.113 | 651.371 | 18.586.m993 |
| Numero postales EE.UU | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Ingresos por postales EE.UU | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| Total Ingresos | 3.595.167 | 9.178.674 | 9.367.942 | 3.437.060 | 6.477.748 | 12.209.435 | 7.196.821 | 5.205.530 | 5.336.313 | 5.392.718 | 3.939.957 | 22.675.597 |
| Gastos | 5.156.695 | 4.521.493 | 5.402.359 | 5.803.049 | 8.795.691 | 5.466.162 | 6.867.319 | 5.211.735 | 9.565.078 | 6.200.642 | 5.462.589 | 12.462.258 |
| Gastos por postales EE.UU | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 | 2.985.000 |
| Castigo por más envíos | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| Facturación costos | 821.139 | 302.603 | 1.056.803 | 1.133.604 | 2.916.802 | 687.272 | 1.943.986 | 243.958 | 1.355.523 | 1.316.198 | 479.812 | 7.441.694 |
| Gastos caja Chica | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Honorarios | 1.130.556 | 1.013.890 | 1.140.556 | 1.464.445 | 2.673.889 | 1.573.890 | 1.718.333 | 1.762.777 | 5.004.555 | 1.679.444 | 1.777.777 | 1.815.564 |
| Saldo | 1.561.528 | 4.657.181 | 3.965.583 | 2.365.989 | 2.317.943 | 6.743.273 | 329.502 | 6.205 | 4.228.765 | 807.924 | 1.522.632 | 10.213.339 |
| Saldo Acumulado | 1.561.528 | 3.095.653 | 7.061.236 | 4.695.247 | 2.377.304 | 9.120.577 | 9.450.079 | 9.443.874 | 5.215.109 | 4.407.185 | 2.884.553 | 13.097.892 |
| Saldo A. Sin exportación | 1.456.131 | 3.306.050 | 7.376.633 | 5.115.644 | 2.903.044 | 9.751.317 | 10.186.104 | 10.285.125 | 6.161.360 | 5.458.436 | 4.040.804 | 14.359.143 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Flujo de caja operacional, base flujo 2012, considerando exportaciones de 8.000 unidades mensuales.

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ingresos por postal | 595.167 | 306.604 | 22.500 | 272.574 | 514.648 | 194.060 | 428.091 | 339.114 | 357.612 | 343.605 | 288.586 | 1.088.604 |
| Numero de postales | 397 | 204 | 15 | 182 | 343 | 129 | 285 | 226 | 238 | 229 | 192 | 726 |
| Ingresos por proyectos corporativos | | 5.872.070 | 6.345.442 | 164.486 | 2.963.100 | 9.015.375 | 3.768.730 | 1.866.416 | 1.978.701 | 2.049.113 | 651.371 | 18.586.993 |
| Numero postales EE.UU | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 |
| Ingresos por postales EE.UU | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 |
| Total Ingresos | 6.595.167 | 12.178.674 | 12.367.942 | 6.437.060 | 9.477.748 | 15.209.435 | 10.196.821 | 8.205.530 | 8.336.313 | 8.392.718 | 6.939.957 | 25.675.597 |
| Gastos | 7.406.895 | 6.888.359 | 7.642.559 | 7.719.360 | 9.502.558 | 7.273.028 | 8.529.742 | 6.829.714 | 7.941.279 | 7.901.954 | 7.065.568 | 14.027.450 |
| Castigo por más envíos | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 280.000 |
| Gastos por postales EE.UU | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 | 5.075.200 |
| Facturación costos | 821.139 | 302.603 | 1.056.803 | 1.133.604 | 2.916.802 | 687.272 | 1.943.986 | 243.958 | 1.355.523 | 1.316.198 | 479.812 | 7.441.694 |
| Gastos caja Chica | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Honorarios | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 | 1.130.556 |
| Saldo | 811.728 | 5.290.315 | 4.725.383 | 1.282.300 | 24.810 | 7.936.407 | 1.667.079 | 1.375.816 | 395.034 | 490.764 | 125.611 | 11.648.147 |
| Saldo Acumulado | 811.728 | 4.478.587 | 9.203.970 | 7.921.670 | 7.896.860 | 15.833.267 | 17.500.346 | 18.876.162 | 19.271.196 | 19.761.960 | 19.636.349 | 31.284.496 |
| Saldo A. sin exportación | 1.456.131 | 3.306.050 | 7.376.633 | 5.115.644 | 2.903.044 | 9.751.317 | 10.186.104 | 10.285.125 | 6.161.360 | 5.458.436 | 4.040.804 | 14.359.143 |

Fuente: Elaboración Propia

b. Escenario esperado

Tabla 4: Flujo de caja operacional, base flujo 2012, considerando el 2,5% del ingreso del “Metropolitan Museum of Art”

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Ingresos por postal | 595.167 | 306.604 | 22.500 | 272.574 | 514.648 | 194.060 | 428.091 | 339.114 | 357.612 | 343.605 | 288.586 | 1.088.604 |
| Numero de postales | 397 | 204 | 15 | 182 | 343 | 129 | 285 | 226 | 238 | 229 | 192 | 726 |
| Ingresos por proy. corporativos | | 5.872.070 | 6.345.442 | 164.486 | 2.963.100 | 9.015.375 | 3.768.730 | 1.866.416 | 1.978.701 | 2.049.113 | 651.371 | 18.586.993 |
| Numero postales EE.UU | 13.083 | 13.083 | 13.083 | 13.083 | 13.083 | 13.083 | 13.083 | 13.083 | 13.083 | 13.083 | 13.083 | 13.083 |
| Ingresos por postales EE.UU | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 | 9.812.250 |
| Total Ingresos | 10.407.417 | 15.990.924 | 16.180.192 | 10.249.310 | 13.289.998 | 19.021.685 | 14.009.071 | 12.017.780 | 12.148.563 | 12.204.968 | 10.752.207 | 29.487.847 |
| Gastos | 9.653.146 | 9.017.944 | 9.898.810 | 10.299.500 | 13.292.142 | 9.962.613 | 11.363.770 | 9.708.186 | 14.061.529 | 10.697.093 | 9.959.040 | 16.958.709 |
| Gastos por postales EE.UU | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 | 7.601.451 |
| Facturacion costos | 821.139 | 302.603 | 1.056.803 | 1.133.604 | 2.916.802 | 687.272 | 1.943.986 | 243.958 | 1.355.523 | 1.316.198 | 479.812 | 7.441.694 |
| Gastos caja Chica | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Honorarios | 1.130.556 | 1.013.890 | 1.140.556 | 1.464.445 | 2.673.889 | 1.573.890 | 1.718.333 | 1.762.777 | 5.004.555 | 1.679.444 | 1.777.777 | 1.815.564 |
| Saldo | 754.271 | 6.972.980 | 6.281.382 | 50.190 | 2.144 | 9.059.072 | 2.645.301 | 2.309.594 | 1.912.966 | 1.507.875 | 793.167 | 12.529.138 |
| Saldo Acumulado | 754.271 | 7.727.251 | 14.008.633 | 13.958.443 | 13.956.299 | 23.015.371 | 25.660.672 | 27.970.266 | 26.057.300 | 27.565.175 | 28.358.342 | 40.887.480 |
| Saldo A. sin exportación | 1.456.131 | 3.306.050 | 7.376.633 | 5.115.644 | 2.903.044 | 9.751.317 | 10.186.104 | 10.285.125 | 6.161.360 | 5.458.436 | 4.040.804 | 14.359.143 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Flujo de caja operacional, base flujo 2012, considerando el 1,0% del ingreso del “Metropolitan Museum of Art”

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ingresos por postal | 595.167 | 306.604 | 22.500 | 272.574 | 514.648 | 194.060 | 428.091 | 339.114 | 357.612 | 343.605 | 288.586 | 1.088.604 |
| Numero de postales | 397 | 204 | 15 | 182 | 343 | 129 | 285 | 226 | 238 | 229 | 192 | 726 |
| Ingresos por proy. corporativos | | 5.872.070 | 6.345.442 | 164.486 | 2.963.100 | 9.015.375 | 3.768.730 | 1.866.416 | 1.978.701 | 2.049.113 | 651.371 | 18.586.993 |
| Numero postales EE.UU | 5.233 | 5.233 | 5.233 | 5.233 | 5.233 | 5.233 | 5.233 | 5.233 | 5.233 | 5.233 | 5.233 | 5.233 |
| Ingresos por postales EE.UU | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 | 3.924.750 |
| Total Ingresos | 4.519.917 | 10.103.424 | 10.292.692 | 4.361.810 | 7.402.498 | 13.134.185 | 8.121.571 | 6.130.280 | 6.261.063 | 6.317.468 | 4.864.707 | 23.600.347 |
| Gastos | 5.751.696 | 5.116.494 | 5.997.360 | 6.398.050 | 9.390.692 | 6.061.163 | 7.462.320 | 5.806.736 | 10.160.079 | 6.795.643 | 6.057.590 | 13.057.259 |
| Gastos por postales EE.UU | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 | 3.700.001 |
| Facturacion costos | 821.139 | 302.603 | 1.056.803 | 1.133.604 | 2.916.802 | 687.272 | 1.943.986 | 243.958 | 1.355.523 | 1.316.198 | 479.812 | 7.441.694 |
| Gastos caja Chica | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Honorarios | 1.130.556 | 1.013.890 | 1.140.556 | 1.464.445 | 2.673.889 | 1.573.890 | 1.718.333 | 1.762.777 | 5.004.555 | 1.679.444 | 1.777.777 | 1.815.564 |
| Saldo | 1.231.779 | 4.986.930 | 4.295.332 | 2.036.240 | 1.988.194 | 7.073.022 | 659.251 | 323.544 | 3.899.016 | 478.175 | 1.192.883 | 10.543.088 |
| Saldo Acumulado | 1.231.779 | 3.755.151 | 8.050.483 | 6.014.243 | 4.026.049 | 11.099.071 | 11.758.322 | 12.081.866 | 8.182.850 | 7.704.675 | 6.511.792 | 17.054.880 |
| Saldo A. sin exportación | 1.456.131 | 3.306.050 | 7.376.633 | 5.115.644 | 2.903.044 | 9.751.317 | 10.186.104 | 10.285.125 | 6.161.360 | 5.458.436 | 4.040.804 | 14.359.143 |

Fuente: Elaboración Propia

c. Análisis flujos de caja

Tabla 6: Tabla comparativa escenarios Hudson News y exportación directa.

| Escenario | Unidades de venta | Porcentaje de crecimiento respecto año 2012 sin exportación | Utilidades anuales |
|---|-------------------|---|--------------------|
| Hudson Group | 4.000 | -8,784% | 13.097.892 |
| Hudson Grouo | 8.000 | 293% | 56.366.896 |
| Exportación al 2,5% del ingreso al "Metropolitan Museum of Art" | 13.083 | 185% | 40.887.480 |
| Exportación al 1,0% del ingreso al "Metropolitan Museum of Art" | 5.233 | 18,8% | 17.054.880 |

Fuente Elaboración propia.

CONCLUSIÓN FINAL

El presente estudio, **“Proceso de internacionalización, caso: postales turísticas de empresa Mi Ciudad de Papel, New York - EE.UU”**, por medio de la información necesaria, logró generar una estrategia para el mercado extranjero neoyorkino, con el fin de disminuir la incertidumbre.

Gracias a las características competitivas de la empresa y de la rivalidad competitiva del entorno, se determina como mejor opción realizar exportaciones directas e indirectas, de manera de poder conocer en primera instancia como funciona perfectamente el mercado, aprendiendo de las empresas ya consolidadas en New York.

EE.UU es un mercado atractivo en cuanto a las oportunidades comerciales, financieras, además de las facilidades que entrega al desarrollo de nuevos negocios, compone un ambiente propicio para poder invertir con menores riesgos, sobre todo para exportadores Chilenos, gracias al Tratado de Libre Comercio.

Por medio de la evaluación se determinó el precio competitivo para el mercado de tarjetas de saludo, considerándose como suvenir turístico para tiendas de museo que fue de 5 UDS. También se obtuvieron los volúmenes óptimos para lograr puntos de equilibrios, tomando en cuenta diversos escenarios.

Se construyó un diagrama de control de operaciones internacionales, con tal de estandarizar los procesos de producción y exportación, para mitigar los problemas relacionados con la inexperiencia en los procedimientos para los negocios en el extranjero.

A pesar de las condiciones favorables del mercado internacional, como lo es el neoyorkino, no hay que dejar de lado las cualidades comerciales, técnicas y financieras de la empresa. Donde se recomienda poner atención en aquellas debilidades que pueden ser solucionadas a corto plazo, como lo es la descentralización de las funciones gerenciales y mejorar la cultura de la empresa acorde a la internacionalización.

Por lo anterior, se presenta la gestión de intervención organizacional, donde se plantean diversos cambios que debe realizar “Mi Ciudad de Papel”, de modo de poder avanzar hacia los nuevos mercados. Así, potenciar la innovación como pilar fundamental, creando espacios para diálogos transversales y constante desarrollo de diversos conocimientos.

“Mi Ciudad de Papel” o ahora “Unfold.me” tiene las herramientas profesionales para poder entrar en los mercados internacionales, independiente de cuan competitivos sean estos. La diferenciación de sus productos, ya sea por la integración de los recursos digitales, como la incorporación de las temáticas culturales, patrimoniales y arquitectónicas, entrega por medio de sus productos

una experiencia única, que sólo se puede comparar con los productos y servicios de los llamados “Océanos Azules”, donde independiente si el mercado se encuentre en declive o saturado, la creatividad y el ingenio hacen que este tipo de negocios se mantenga en el tiempo y conquiste el globo.

En relación a los escenarios propuestos para la internacionalización, todas las situaciones resultan beneficiosas para la exportación de las tarjetas postales “Unfold.me”. En el primer caso, considerando el contrato con Hudson Group, si se realizan ventas de 4.000 unidades mensuales, la empresa percibe pérdidas de 8,78% en sus saldos anuales, mientras que con ventas de 8.000 unidades mensuales, un crecimiento de 117,87% en los saldos anuales. De todas maneras en el primer escenario se pueden aplicar estrategias de producción, disminuyendo los costos fijos de impresión, realizando tirajes sobre 4.000 unidades, ya que cada vez que se realiza una producción de postales, esta tiene un costo fijo de \$357.000, ajustándose después de 6 a 12 meses. Aún así resulta muy atractiva la opción de poder llegar al 2,5% de los visitantes del “Metropolitan Museum of Art”, ya que si se logra este objetivo, el incremento en los saldos anuales sería de un 185%. Vale rescatar que para esos montos la empresa cuenta con la alianza de “Imprenta Victoria” ubicada en la ciudad de Valparaíso, que cuenta con la capacidad productiva para realizar montos cercanos a las 20.000 unidades de postales mensuales.

GLOSARIO

FORMATO POP UP: Se suele utilizar a cualquier libro tridimensional o móvil, se consideran los libros pop-ups, las transformaciones, libros con efecto de túnel, tapas que se levantan, pestañas que se jalan, imágenes emergentes, entre otros. También se incluyen las tarjetas de felicitación tridimensionales ya que emplean las mismas técnicas.

PROCHILE: Programa de fomento a las exportaciones chilenas

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción

SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

OCEANOS AZULES: Mercados de nicho donde la competencia es irrelevante.

OCEANOS ROJOS: Mercados de alta competitividad.

REALIDAD AUMENTADA: Conjunto de dispositivos que añaden información virtual a la información física ya existente, es decir, añadir una parte sintética virtual a lo real.

CÓDIGO QR: “*Quick response code*”, «código de respuesta rápida», es un módulo útil para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional.

BIBLIOGRAFIA

Annual Report for the Year 2011–2012, Metropolitan Museum of Art. [en línea] <<http://www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports/annual-report-for-the-year-20112012>> [Consultado: 20 de diciembre de 2012]

Censo Estados Unidos. [en línea] <<http://www.census.gov>> [Consultado: 3 de enero de 2013]. Mayor detalle sobre salarios y empleos generados del turismo

Comercio Exterior Chile – Estados Unidos. Prochile. [en línea] <http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento_05_23_12104434.pdf> [Consultado: 19 de noviembre de 2012]

Datos Estados Unidos. Banco Mundial. [en línea] <<http://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>> [Consultado: 3 de enero de 2013]

DERNOI, 1991, p.3. Op. Cit.: SANTANA, A. *Patrimonios culturales y turistas: Unos leen lo que otros miran*. Revista Pasos, España (2003). 2p.

DUNNING, Jhonn. *Production and the Multinational Enterprise*. George Allen & Unwin, 1981. 81p.

GOIRI, Jesús. *Cambio generacional, en el desarrollo de una empresa familiar (Ingeniero Comercial)*. Valparaíso: Universidad de Valparaíso, Escuela de Ingeniería Comercial, 2011. 70 h

Google, "Guía de Marketing Online, para pequeñas y medianas empresas, consejos para hacer crecer tu negocio a través del marketing online". 2012, Google Inc.

GUPTA, A.K; GOVINDARAJAN, V y MALHOTRA, A. (1999) : "Feedback – seeking Behavior within Multinational Corporations" strategic management journal, volumen 20 (3) p. 205-222.

HINDLE, Tim, Management, Las 100 ideas que hicieron historia, The Economist, 2008. 55p.

HILL, Charles. GARETH, Jones. Administración estratégica, McGraw Hill, Octava Edición. 1996.

KIM, Cham. MAUBOURGNE, Renée, *La estrategia del océano azul*. Harvard Business School Press. Estados Unidos, 2005. 13p.

LAMB, Charles. HAIR, Joseph. MCDANIEL, Carl McDaniel. Marketing 4ta. Edición. Internacional Thompson Editores. 1998 Pág. 4

LEÓN, Samuel, VERGARA, Fernando, PADILLA, Katya. Historia de la Postal en Chile. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Valparaíso, 2007. 10 p.

NYC Statistics. NYC & Company. . [en línea] <<http://www.nycgo.com/research/nyc-statistics-page>> [Consultado: 3 de enero de 2013]

Organización Mundial de Turismo, Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2012.

PEREZ, Alejandra. Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de suvenir de turismo en entorno internacional :USA. 2012

PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Plaza & Janés Ediciones. Barcelona. 44 p.

PRADOS, E. *Hacia una ordenación comunitaria del turismo: realidades y perspectivas*, ISSN 1579-0452, Vol. 28, N° 3, España. 2 p.

ProChile, Concurso Industrias, Servicios y Turismo. [en línea] <http://rc.prochile.gob.cl/IST_2012> [Consultado: 3 de noviembre de 2012]

Ranking museos más visitados del mundo 2011. Classora. [en línea] <<http://es.classora.com/reports/e145052/custom/ranking-de-los-museos-mas-visitados-del-mundo?id=1450&groupCount=50&startIndex=1&fields=e0.108>> [Consultado: 3 de enero de 2013]

RESTREPO, Mariluz. En Memoria de la Tarjeta Postal. *Comunicación y Ciudadanía Universidad Externado de Colombia* , (4): 32-48, Julio 2010.

RICHARDS, Greg, ¿Nuevos caminos para el turismo cultural?. Barcelona: Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS), 2002.

TICHY, Noel. Managing Strategic Change : Technical, Political, and Cultural Dynamics Vol. 3 by Noel M. Tichy . 1983, Hardcover

VENTURA, Juan. Análisis Competitivo de la Empresa: un enfoque estratégico. Madrid, 1994. Civitas. 274 p.

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 7: Aspectos a analizar, gestión del cambio, metodología de M. Tichy (1983)

| SISTEMA | ESTRATEGÍA DE LA ORGANIZACIÓN | ESTRUCTURA Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS | ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS |
|-------------------------|---|--|---|
| SISTEMA TÉCNICO | Análisis del ambiente y de la organización. Definición de misión y ajuste de recursos | Diferenciación e integración. | Ajuste del personal a las funciones. Medidas del desempeño. |
| SISTEMA POLÍTICO | Determinación de aquellos que influyen sobre la misión y estrategia. Determinación del comportamiento alrededor de decisiones estratégicas | Distribución del poder. Balance de poder a través de grupos y funciones. | Políticas de sucesión. Diseño y administración de sistemas de recompensas. |
| SISTEMA CULTURAL | Administración de influencia de valores y filosofía en misión y estrategia. Desarrollo de cultura alineada con misión y estrategia | Desarrollo de un estilo administrativo alineado con la estructura. Desarrollo de subculturas para apoyar las funciones. Integración de subculturas para formar la cultura de la empresa. | Selección de personal para reforzar la cultura. Desarrollo de modelos para reforzar la cultura organizacional. |

Fuente: Managing Strategic Change, M. Tichy

Anexo 2

Antecedentes financieros empresa “Mi Ciudad de Papel”

Tabla 8: Flujo de caja operacional año 2012, empresa “Mi Ciudad de Papel”.

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ingresos por postal | 595.167 | 306.604 | 22.500 | 272.574 | 514.648 | 194.060 | 428.091 | 339.114 | 357.612 | 343.605 | 288.586 | 1.088.604 |
| Numero de postales vendidas | 397 | 204 | 15 | 182 | 343 | 129 | 285 | 226 | 238 | 229 | 192 | 726 |
| Ingresos por proyectos corporativos | | 5.872.070 | 6.345.442 | 164.486 | 2.963.100 | 9.015.375 | 3.768.730 | 1.866.416 | 1.978.701 | 2.049.113 | 651.371 | 18.586.993 |
| Total Ingresos | 595.564 | 6.178.674 | 6.367.942 | 437.060 | 3.478.091 | 9.209.435 | 4.197.106 | 2.205.756 | 2.336.313 | 2.392.718 | 939.957 | 19.675.597 |
| Gastos | 2.051.695 | 1.416.493 | 2.297.359 | 2.698.049 | 5.690.691 | 2.361.162 | 3.762.319 | 2.106.735 | 6.460.078 | 3.095.642 | 2.357.589 | 9.357.258 |
| Costos en Facturas | 821.139 | 302.603 | 1.056.803 | 1.133.604 | 2.916.802 | 687.272 | 1.943.986 | 243.958 | 1.355.523 | 1.316.198 | 479.812 | 7.441.694 |
| Gastos caja Chica | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Honorarios | 1.130.556 | 1.013.890 | 1.140.556 | 1.464.445 | 2.673.889 | 1.573.890 | 1.718.333 | 1.762.777 | 5.004.555 | 1.679.444 | 1.777.777 | 1.815.564 |
| Saldo | 1.456.131 | 4.762.181 | 4.070.583 | 2.260.989 | 2.212.600 | 6.848.273 | 434.787 | 99.021 | 4.123.765 | 702.924 | 1.417.632 | 10.318.339 |
| Saldo Acumulado | 1.456.131 | 3.306.050 | 7.376.633 | 5.115.644 | 2.903.044 | 9.751.317 | 10.186.104 | 10.285.125 | 6.161.360 | 5.458.436 | 4.040.804 | 14.359.143 |

Elaboración propia.

Tabla 9: Estado de resultado empresa “Mi Ciudad de Papel” años 2010 - 2012:

| Estado de Resultado periodo 2010 | | |
|----------------------------------|---|-----------|
| Ítem | | Saldo |
| (=) | Resultado de la explotación | 12366865 |
| (=) | Margen de explotación | 60380496 |
| (+) | Ingreso de explotación | 60380496 |
| (-) | Gastos de administración y ventas | -48013631 |
| (=) | Resultado fuera de la exportación | -453841 |
| (-) | Otros egresos fuera de la exportación | -438229 |
| (+/-) | Corrección monetaria | -15612 |
| (=) | Resultado antes de impuesto a la renta | 11913024 |
| (=) | Utilidad o pérdida antes de interés minoritario | 11913024 |
| (=) | Utilidad o pérdida líquida | 11913024 |
| (=) | Utilidad o pérdida del ejercicio | 11913024 |

| Estado de Resultado periodo 2011 | | |
|----------------------------------|---|--------------|
| Ítem | | Saldo |
| (=) | Resultado de la explotación | -203.943.259 |
| (=) | Margen de explotación | 11.197.971 |
| (+) | Ingreso de explotación | -11.208.616 |
| (-) | Costo de explotación | -10.645 |
| (-) | Gastos de administración y ventas | -31.592.296 |
| (=) | Resultado fuera de exportación | -2.092.694 |
| (-) | Otros egresos fuera de explotación | -2.092.694 |
| (+/-) | Corrección monetaria | -121.397 |
| (=) | Resultado antes de impuesto a la renta | -22.608.416 |
| (=) | Utilidad o pérdida antes de interés minoritario | -22.608.416 |
| (=) | Utilidad o pérdida líquida | -22.608.416 |
| (=) | Utilidad o pérdida del ejercicio | -22.608.416 |

| Estado de Resultado periodo 2012 | | |
|----------------------------------|---|------------|
| Ítem | | Saldo |
| (=) | Resultado de la explotación | 14.359.143 |
| (=) | Margen de explotación | 58.014.213 |
| (+) | Ingreso de explotación | 58.014.213 |
| (-) | Gastos de administración y ventas | 43.655.070 |
| (=) | Resultado fuera de la exportación | 306603 |
| (-) | Otros egresos fuera de la exportación | 428000 |
| (+/-) | Corrección monetaria | -121397 |
| (=) | Resultado antes de impuesto a la renta | 14.665.746 |
| (=) | Utilidad o pérdida antes de interés minoritario | 14.665.746 |
| (=) | Utilidad o pérdida líquida | 14.665.746 |
| (=) | Utilidad o pérdida del ejercicio | 14.665.746 |

Fuente: Oficina contable *Ma. Veronica Llanos Allende*

Anexo 3:

Tabla 10: Infraestructura de New York año 2012

| | |
|------------------------------------|------------------------|
| Número de Aeropuertos | 3 |
| Número de autobuses públicos | 6.300 |
| Rutas realizadas por los autobuses | 244 |
| Estaciones de metro | 468 |
| Rutas realizadas por el metro | 26 |
| Número de vagones | 6.400 |
| Pasajeros anuales de metro | 1,58 billones |
| Longitud total de vías | 835 millas / 1343.7 Km |
| Número de licencias de taxi | 12.187 |
| Licencias de Taxis | 13.237 |

Fuente Guía New York, [en línea] < <http://guíanewyork.com> > [Consultado: 3 de noviembre de 2012]

Anexo 4

Tabla 11: Factores Económicos, Sociales y Políticos

| Indicador | Unidad | % variación | |
|--|------------------------|-------------|--------|
| PIB Per Cápita 2011 | USD | 0,15 | 32 865 |
| Crecimiento real del PIB 2011 | % de crecimiento Anual | -0,425 | 1,7% |
| Déficit del Gobierno 2010 | % del PIB | - | -10,6 |
| Deuda Pública 2011 | % del PIB | | 103,5 |
| Ingresos del Gobierno General 2010 | % del PIB | - | 31,6 |
| Gasto Administración Pública 2011 | % del PIB | -2,29 | 41,7 |
| Tasa de Desempleo; total de la fuerza laboral civil 2011 | % | -0,06 | 8.95 |
| Gasto Interior Bruto en I+D 2010 | % del PIB | - | 2,56 |
| Tasa de Crecimiento de la población 2011 | % | -0,12 | 0,73 |
| Población extranjera 2010 | % de la población | - | 7.09 |
| Esperanza de vida 2011 | Años | 0,25 | 78,2 |

Fuente: OCDE, [en línea] < <http://www.oecd-ilibrary.org/sites/csp-usa-table-2011-1-en/> > [Consultado: 3 de noviembre de 2012]

Anexo 5

Tabla 12: Desarrollo del Turismo en Estados Unidos años 2009 – 2011.

| | 2009 | 2010 | 2011 | % Variación 10/11 | Cuota de Mercado 2011 |
|-------------------------------------|--------|---------|---------|----------------------|--------------------------|
| Ingreso de turistas (1000) | 54.958 | 59.796 | 62.325 | 4,2 | 7,6 |
| Gasto de turistas (millones de USD) | 94.191 | 103.505 | 116.279 | 12% | 7,7 |

Fuente: Organización Mundial del Turismo.

Anexo 6

Tabla 13: Tabla de índice de facilidad para hacer negocios, solicitud de patente de no residentes y tiempo necesario para hacer un negocio, Chile y EE.UU

| Indicador | EE.UU | Chile |
|---|---------|-------|
| Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables) | 4 | 37 |
| Solicitudes de patentes, no residentes | 248.249 | 748 |
| Tiempo necesario para iniciar un negocio (días) | 6 | 8 |

Fuente: Banco Mundial

Anexo 7

Tabla 14: Número de visitantes ciudad de New York, año 2011-2012

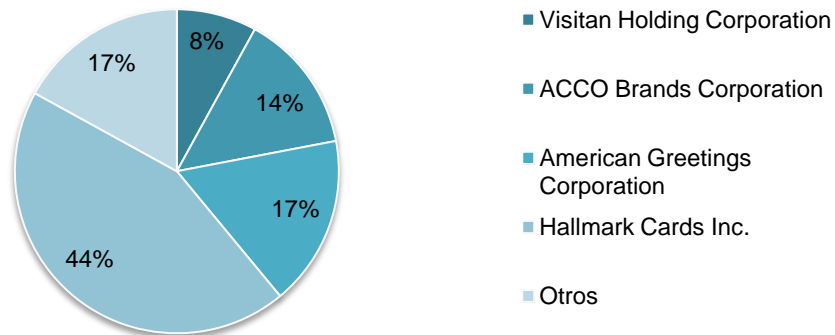
| Ítem | 2011 | 2010 | %variación |
|---|------------|------------|------------|
| Total Visitantes (nacionales y extranjeros) | 50.900.000 | 48.800.000 | 4% |
| Visitantes Internacionales | 10.600.000 | 9.000.000 | 18% |
| Gasto Total (billones USD) | 34,5 | 31,5 | 10% |

Fuente: The Official Guide NYC.

Anexo 8:

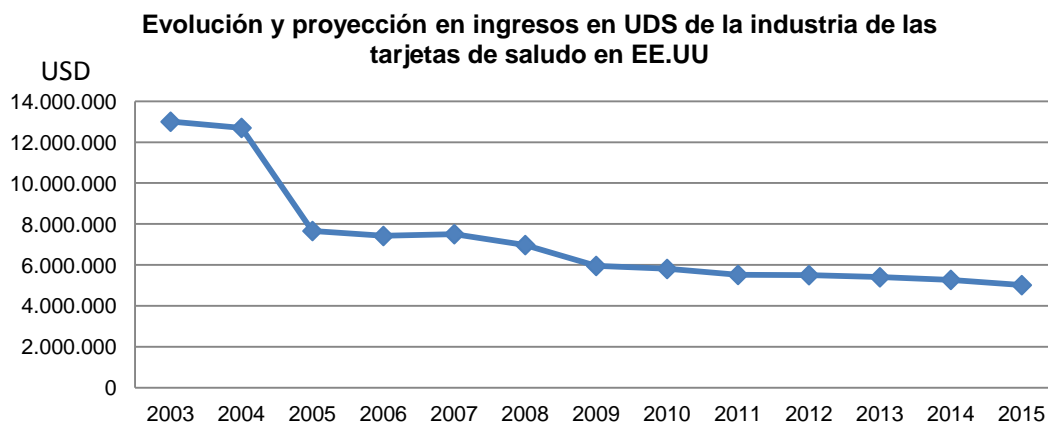
Figura 6: Porcentajes de participación de Mercado respecto a las ventas de la industria de Tarjetas de Saludo en EE.UU

Porcentajes de participación de Mercado, respecto a las ventas de Tarjetas de Saludo en EE.UU



Fuente: Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012

Figura 7: Evolución y proyección en ingresos en UDS de la industria de Tarjetas de Saludo en EE.UU



Fuente: Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012

Anexo 9

Tabla 15: Número de empleos generados por la industria de las tarjetas de salud, EE.UU año 2012.

| Año | N° de empleos | % variación |
|------|---------------|-------------|
| 2005 | 26105 | -4,10% |
| 2006 | 26146 | 4,40% |
| 2007 | 25434 | -2,70% |
| 2008 | 21606 | -15,10% |
| 2009 | 20865 | -3,40% |
| 2010 | 19594 | -6,10% |
| 2011 | 18944 | -3,10% |
| 2012 | 18363 | -3,10% |

Fuente: Investigación de Mercado, Oferta y Posicionamiento de souvenir de turismo en entorno internacional: USA. Alejandra Pérez Boizard. 2012

Anexo 10:

Tabla 16: Salarios y empleos entregados por el turismo en EE.UU. 2009 – 2010.

| Año | Salarios (mil millones de USD) | Número de empleos |
|------|--------------------------------|-------------------|
| 2010 | 17,3 | 310.156 |
| 2009 | 16,6 | 303.649 |
| 2008 | 17,19 | 313.997 |

Fuente: Censo EE.UU

Anexo 11

Tabla 17: Listado de los mejores mercados internacionales de Nueva York 2011, país y número de visitantes.

| País Emisor | Número de visitantes |
|--|----------------------|
| Reino Unido | 1.055.000 |
| Canadá | 1.033.000 |
| Brasil | 718.000 |
| Francia | 662.000 |
| Alemania | 587.000 |
| Australia | 532.000 |
| Italia | 495000 |
| Escandinavia (Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Islandia) | 445.000 |
| Oriente Medio (incluido Israel) | 436.000 |
| República Popular de China (sin Hong Kong) | 427.000 |
| España | 402000 |
| México | 376000 |
| Europa del Este | 367000 |
| Benelux (Bélgica, Holanda y Luxemburgo) | 329.000 |
| Japón | 299000 |
| Corea del Sur | 283.000 |
| Argentina | 235000 |
| Irlanda | 214000 |
| India | 200.000 |
| Rusia | 126.000 |

Fuente: NYC Statistics. NYC & Company

Anexo 12

Tabla 18: Muestra de los museos más visitados en el mundo, se destacan los ubicados en New York

| Numero | Museo | Número de visitantes (personas) |
|--------|--|------------------------------------|
| 1 | Museo del Louvre | 8.500.000 |
| 2 | Museo Británico | 5.842.138 |
| 3 | Museo Metropolitano de Arte | 5.216.988 |
| 4 | Tate Modern | 5.061.172 |
| 5 | National Gallery de Londres | 4.954.914 |
| 6 | Galería Nacional de Arte (Washington) | 4.775.114 |
| 7 | Museo de Arte Moderno de Nueva York | 3.131.238 |
| 8 | Centro Pompidou | 3.130.000 |
| 9 | Museo Nacional de Corea | 3.067.909 |
| 10 | Museo de Orsay | 2.985.510 |
| 37 | Neues Museum | 1.142.000 |
| 38 | Museo de Bellas Artes de Houston | 1.125.000 |
| 39 | Guggenheim (Nueva York) | 1.105.352 |
| 40 | Australian Centre for the Moving Image Melbourne | 1.103.536 |
| 41 | Smithsonian American Art Museum | 1.100.000 |
| 42 | Galería de Arte moderno de Queensland | 1.089.691 |
| 49 | Galería nacional de Escocia | 969.449 |
| 50 | Museu Coleção Berardo | 964.540 |

Fuente: es.Classora.com [en línea]

Anexo 13

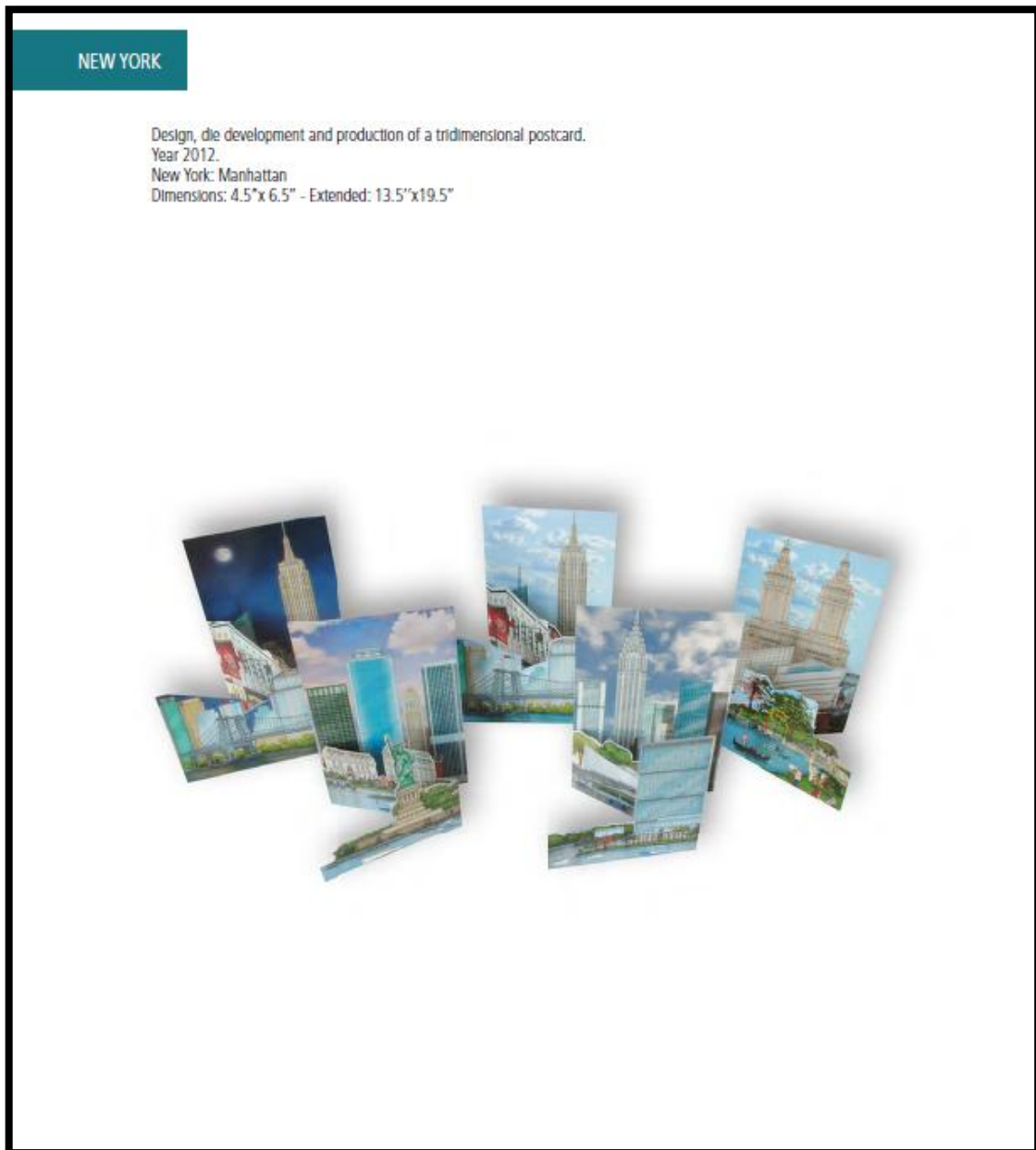
Tabla 19: Cuestionario capacidades competitivas “Mi Ciudad de Papel”

| Ámbito | Respuesta | Puntaje |
|------------------------------------|---------------------------------|----------------|
| Antigüedad de la empresa | Más de 5 años | 2 |
| Sistemas de contabilidad analítica | Por líneas de productos | 2 |
| Cash Flow | Necesidades Actuales | 1 |
| Plan de Marketing | Definido Claramente | 2 |
| Funciones Gerenciales | Descentralizadas parcialmente | 1 |
| Calidad del producto estable | Desde hace tiempo | 2 |
| Capacidad de producción | Excede las necesidades actuales | 2 |
| Rentabilidad sobre los activos | Superior a la media del sector | 2 |
| Estructura de costos | Mejor que la media del sector | 2 |
| Cultura organizacional ad hoc | Mediana aceptación | 1 |
| Ratios financieros | Similares a la media del sector | 1 |

Fuente: Gerencia comercial “Mi Ciudad de Papel”

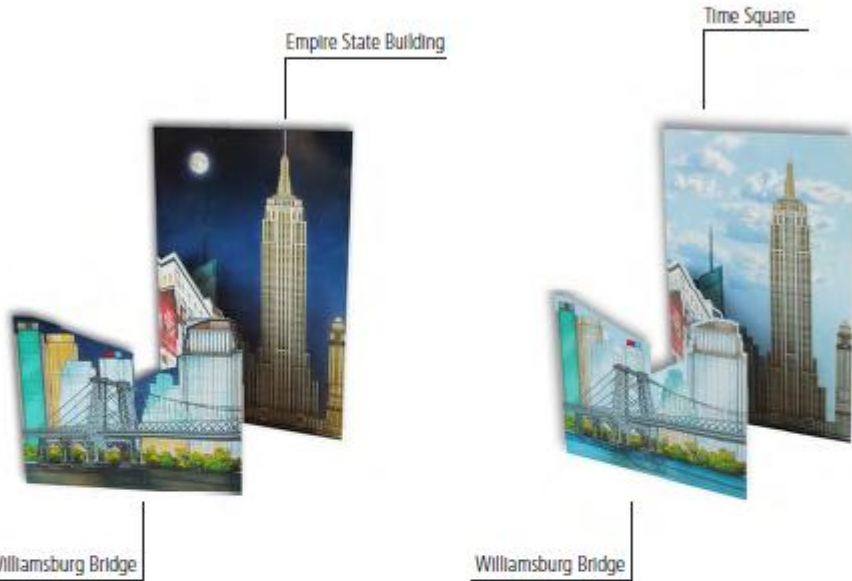
Anexo 14

Figura 8: Catálogo de productos y línea de souvenir New York, empresa “Mi Ciudad de Papel – Unfold.me”.



NEW YORK

- New York - Night and day

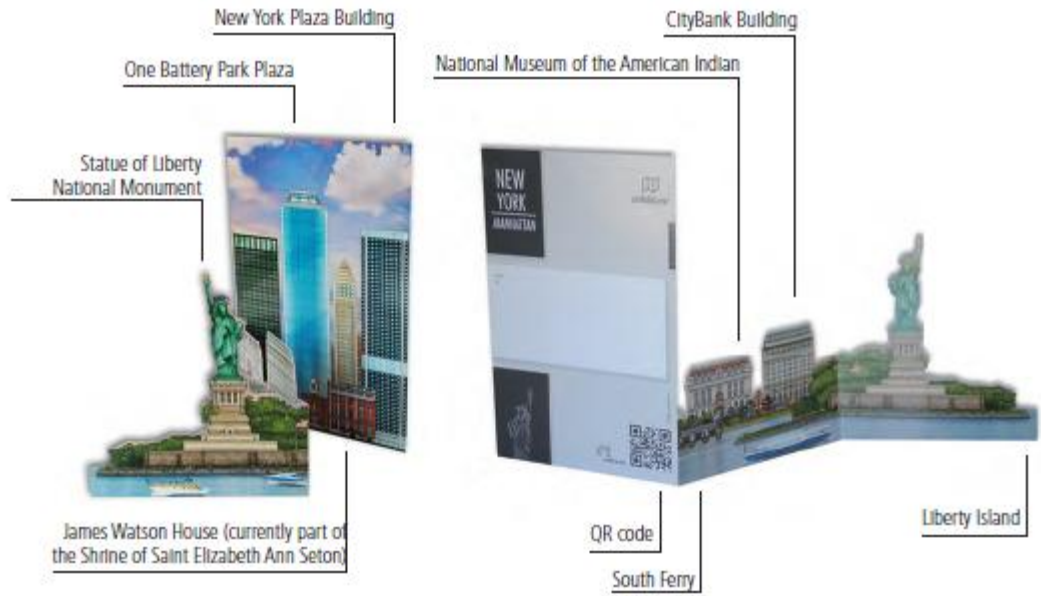


NEW YORK

- United Nations

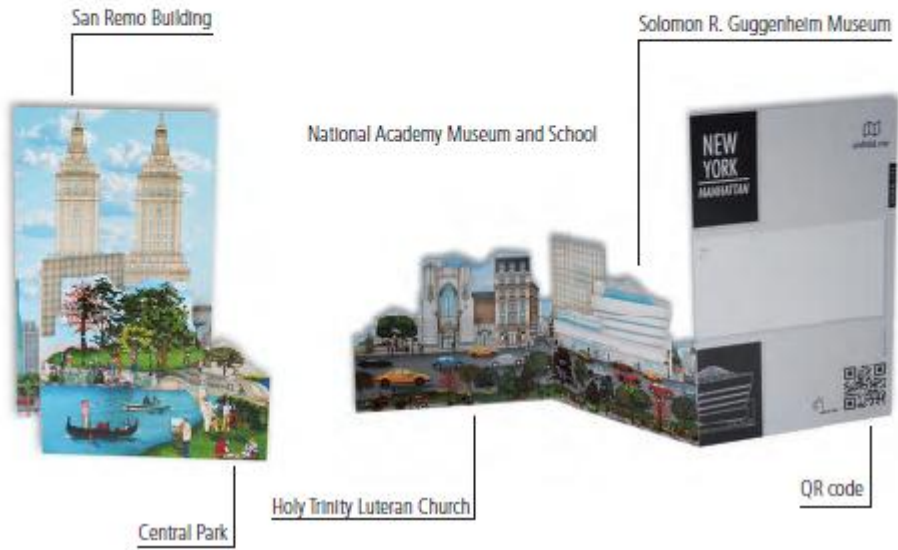


- Statue of Liberty National Monument



NEW YORK

· Solomon R. Guggenheim Museum



· Solomon R. Guggenheim Museum
· Dimensions: 4"x 10"

Cooper-Hewitt National Design Museum



Fuente: Departamento de diseño "Mi Ciudad de Papel"

Anexo 15

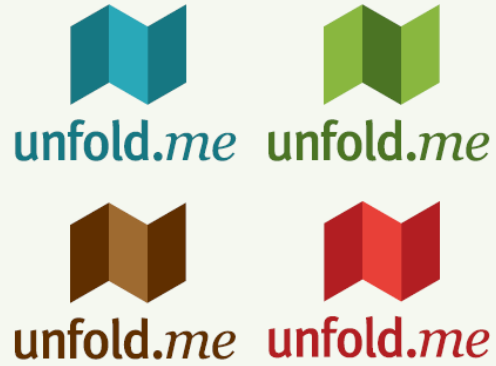
Figura 9: Extracto manual de marca “Unfold.me” de “Mi Ciudad de Papel”.



3. La Marca

La marca se compone por el isotipo o símbolo y el logotipo que describe el nombre de la empresa. El símbolo lo conforman tres planos alusivos a las postales de la empresa desplegadas. Son planos simétricos y dispuestos en un ángulo de 30°.

El logotipo está conformado por las palabras "unfold" y "me", y hacen referencia a la acción de desplegar. El punto utilizado entre "unfold" y "me" hace referencia al uso de la marca en internet a través del dominio .me, aspecto que perfila inmediatamente la marca hacia los medios digitales.



3. La Marca

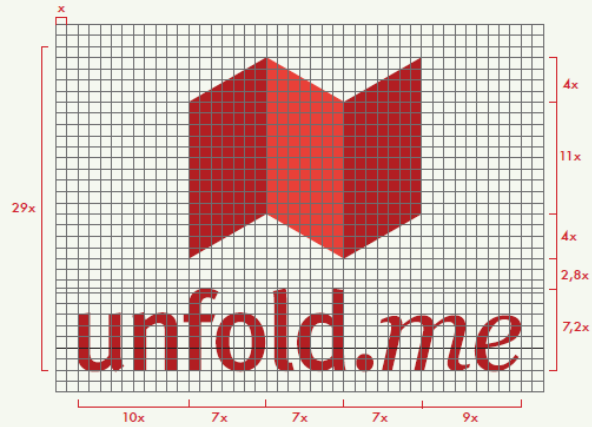
3.1 Marca con pay-off

Para el mercado nacional, es importante e imprescindible relacionar este nuevo nombre y marca a Mi Ciudad de Papel, por lo que se propone que mientras dure el tiempo de transición entre una marca y otra, la bajada o pay-off utilizado sea "by Mi Ciudad de Papel."



4. Construcción de la Marca

La grilla muestra la construcción proporcional del símbolo y logotipo. La función de esta grilla es obtener una proporción geométrica de la marca. Al mismo tiempo es útil para mantener el aspecto y proporciones en caso de necesitar modificar en tamaño la marca.



5. Definiciones cromáticas

5.1 Versiones color

La marca tiene 4 versiones de color. Las detallaremos una a una en su correcta aplicación para fondos blancos (A) y fondos negros (B)

A. Versión para fondos blancos



| | | |
|----------------------------|-------|----------|
| | | |
| Pantone Solid Coated 322 C | | |
| CMYK | RGB | WEB |
| C:85 | R:6 | # 06747D |
| M:39 | G:116 | |
| Y:43 | B:125 | |
| K:10 | | |

B. Versión para fondos negros



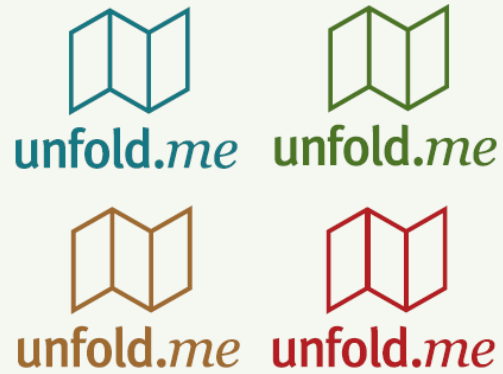
| | | |
|-----------------------------|-------|----------|
| | | |
| Pantone Solid Coated 7459 C | | |
| CMYK | RGB | WEB |
| C:73 | R:53 | # 35A4B3 |
| M:14 | G:164 | |
| Y:27 | B:179 | |
| K:0 | | |

6. Logotipo versión contornos

6.1 Versiones color

La propuesta se basa en el rescate del valor tridimensional que tienen las postales de MCDP.

Se rescata el gesto de desplegar el producto (la acción) a través de la sucesión de planos que generan espacialidad.



7. Tamaños mínimos

A continuación se describen los tamaños mínimos para la aplicación de la marca en piezas gráficas.

El tamaño mínimo para la aplicación de la marca con descripción es de 28 mm.

El tamaño mínimo para la aplicación de la marca sin descripción es de 16 mm.



8. Usos incorrectos de la marca

A continuación se explican las normas referidas a formas, colores y proporciones de la marca, que no deben ser modificadas bajo ningún concepto. Mostramos algunos ejemplos de usos incorrectos.

No alterar colores



No condensar



No expandir



No combinar filete y relleno



No alterar proporciones



No alterar grosor de filete



9. Tipografías

9.1 Tipografía logotipo

La tipografía para el logotipo de Unfold me, busca complementar la forma geométrica del símbolo, para esto se escogieron dos tipografías que demuestran calidez y a la vez legibilidad.

Para “UNFOLD” la tipografía con serif Meta Pro Medium, y para el “ME” una tipografía que contrastara y proporcionara la “personalización”, georgia italic, con una carácter espontáneo y manuscrito.

Meta Pro Medium

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRS
TUVWXYZabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Georgia Italic

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQ
RSTUVWXYZabcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ñopqrstuvwxyz1234567890

Fuente: Departamento de diseño “Mi Ciudad de Papel”.

Anexo 16

Figura 10: Imagen de muestra, postal con código QR, realidad aumentada y mini sitio para smartphones.



Fuente: Departamento de diseño “Mi Ciudad de Papel”

Anexo 17

Figura 11: Packaging postales turísticas



Fuente: Departamento de diseño “Mi Ciudad de Papel”

Anexo 18:

Desarrollo punto de equilibrio:

Tabla 20: Costos Fijos, precios, costos variables y resultados punto de equilibrio en pesos chilenos, para desarrollo de tarjetas postales New York, con envíos hasta 2.000 USD.

| Costos Fijos CLP | |
|------------------------------|---------|
| Imprenta | 357.000 |
| Costos de envío fijos | 40.000 |
| Gastos generales | 600.000 |
| Total Costos Fijos | 997.000 |

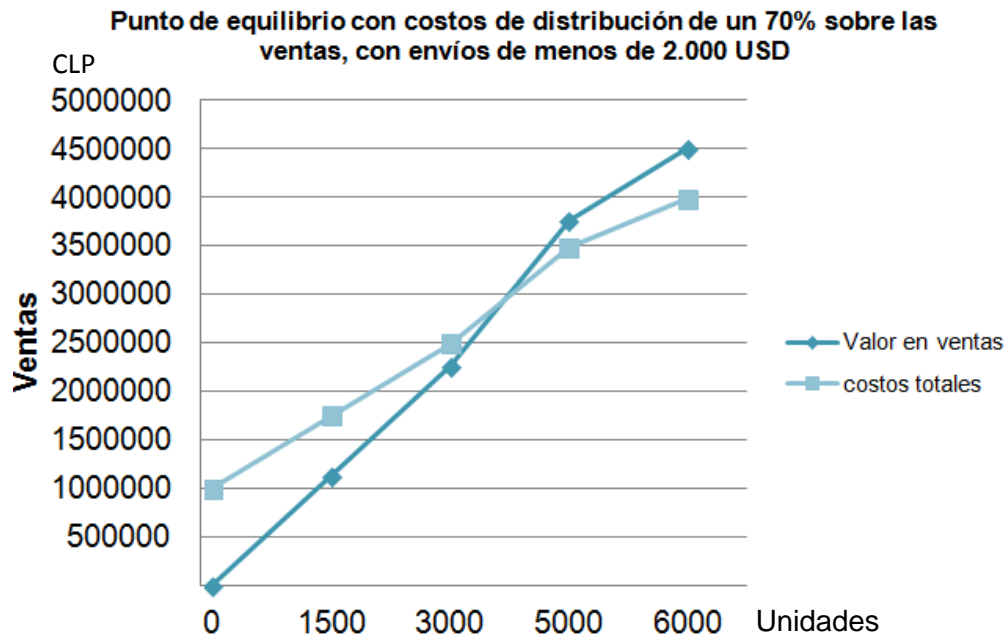
| Precio CLP | |
|------------------------------|--------------|
| Exportación directa | 2.500 |
| Intermediarios al 60% | 1.000 |
| Intermediarios al 70% | 750 |

| Costos Variables CLP | |
|-------------------------------|-----|
| Imprenta | 203 |
| Envíos | 152 |
| Diseño | 142 |
| Total Costos Variables | 497 |

| Envíos hasta 2.000 USD | Cantidad | CLP |
|---|-----------------|------------|
| Punto equilibrio Exportación Directa | 498 | 1.245.000 |
| Punto equilibrio intermediario 60% | 1.982 | 1.982.000 |
| Punto equilibrio intermediario 70% | 3.941 | 2.955.750 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Gráfico punto de equilibrio con costos de distribución de un 70% sobre el precio de venta, con envíos de menos de 2.000 USD



Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Costos Fijos, precios, costos variables y resultados punto de equilibrio en pesos chilenos, para desarrollo de tarjetas postales New York, con envíos entre 2.000 USD y 60.000 USD.

| Costos Fijos CLP | |
|------------------------------|------------------|
| Imprenta | 357.000 |
| Costos de envío fijos | 40.000 |
| Gastos generales | 600.000 |
| Agente aduana | 102.200 |
| Total Costos Fijos | 1.099.200 |

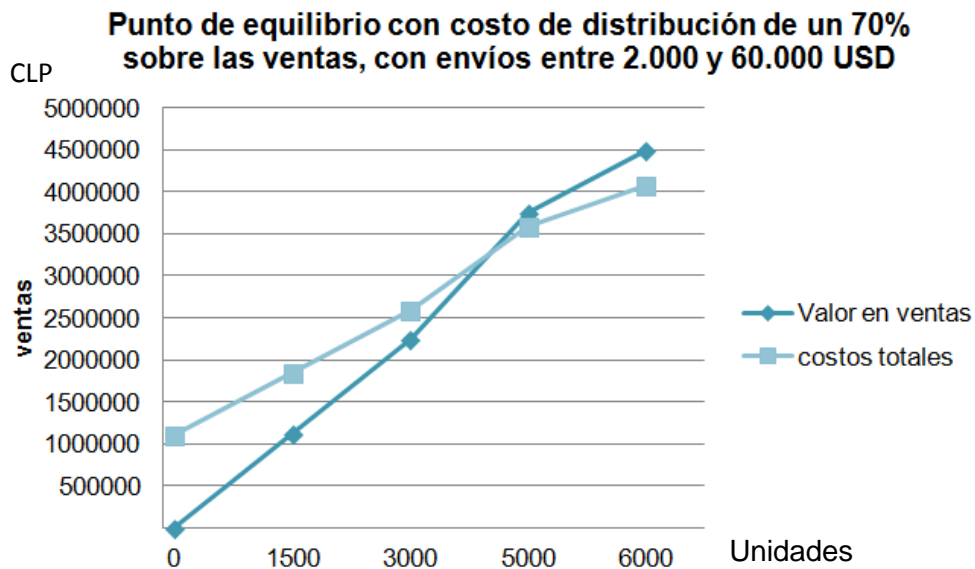
| Costos Variables CLP | |
|-------------------------------|------------|
| Imprenta | 203 |
| Envíos | 152 |
| Diseño | 142 |
| Total Costos Variables | 497 |

| Precio CLP | |
|------------------------------|--------------|
| Exportación directa | 2.500 |
| Intermediarios al 60% | 1.000 |
| Intermediarios al 70% | 750 |

| Envíos hasta 60.000 USD | Cantidad | CLP |
|---|-----------------|------------------|
| Punto equilibrio Exportación Directa | 549 | 1.372.500 |
| Punto equilibrio intermediario 60% | 2.185 | 2.185.000 |
| Punto equilibrio intermediario 70% | 4.345 | 3.258.750 |

Fuente: Elaboración Propia

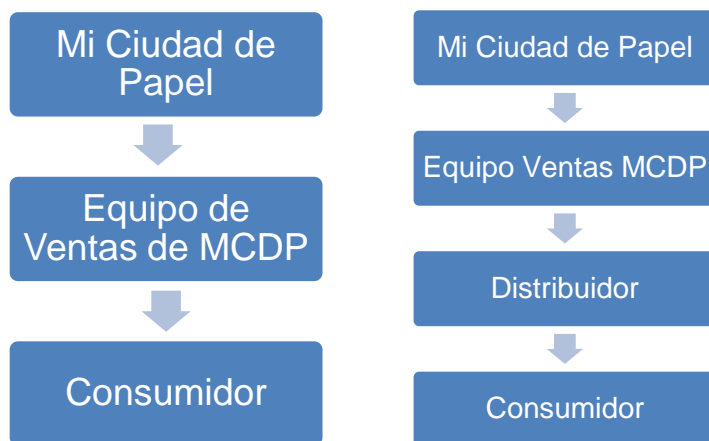
Figura 13: Gráfico punto de equilibrio con costos de distribución de un 70% sobre el precio de venta, con envíos de menos de 2.000 USD



Fuente: Elaboración propia

Anexo 19

Figura 14: Diagrama de Distribución



Fuente: Elaboración propia

Anexo 20

Figura 15: Tótem de exposición



Fuente: Departamento de diseño “Mi Ciudad de Papel”

Anexo 21

Figura 16: Escala de Likert, Evaluación de propuestas del personal

| Evaluación de Propuesta del Personal | | | | | |
|--|----------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| Evaluación de propuesta: _____ | | | | | |
| Responsable de la Propuesta: _____ | | | | | |
| Marque con una cruz la afirmación que se encuentra más cercana a su grado de percepción respecto a la propuesta entregada. | | | | | |
| | Muy de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Idea de propuesta | | | | | |
| Factibilidad de realización | | | | | |
| Objetivos planteados | | | | | |
| Nota final | | | | | |

Se consideran proyectos aprobados aquellas propuestas sobre 9 puntos, promediando las evaluaciones de cada uno de los integrantes de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22

Detalle programas CORFO y SENCE para adquisición de conocimientos de Inglés.

Programa de Becas de Inglés CORFO

“Este programa tiene como objetivo impulsar el desarrollo y la competitividad del capital humano chileno y de las empresas, a través de un mayor acceso a la capacitación en inglés, para así potenciar el dominio de este idioma en el país. La iniciativa consiste en la implementación de cursos de formación en inglés, intensivos, orientados a chilenos con educación superior, con el objetivo de mejorar su calificación profesional y productividad laboral.”⁴⁹

Franquicia tributaria de capacitación para empresas

“La franquicia tributaria de capacitación es un incentivo tributario para que las empresas contribuyentes de Primera Categoría de la Ley de Renta, deduzcan de sus impuestos, los gastos que efectúan por concepto de capacitación de sus trabajadores (as) en la forma, condiciones y sobre la base de los procedimientos que se describen en la Ley N° 19.518, sus reglamentos, manuales e instrucciones dictadas por el Sence sobre el particular.”⁵⁰

⁴⁹ <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-de-becas-de-ingles-corfo>

⁵⁰ <http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/11/Manual-de-Procedimientos-Empresas-Franquicia-Tributaria-.pdf>

Anexo 23

Figura 17: Ejemplo tabla de bonificación sobre utilidades en proyectos

| Ejemplo tabla de bonificación | | |
|--|------------------------|---------------------------------|
| Nombre del proyecto: | | |
| Utilidades entregadas por el proyecto | \$ | |
| Monto para bonificación | 20% Utilidades = \$ | |
| Nombre participante | Grado de participación | Bonificación |
| Participante A | 0,5 | $0,5 * 20\% \text{ Utilidades}$ |
| Participante B | 0,2 | $0,2 * 20\% \text{ Utilidades}$ |
| Participante C | 0,3 | $0,3 * 20\% \text{ Utilidades}$ |
| El grado de participación se repartirá de acuerdo a las horas trabajadas en el proyecto. | | |

Anexo 25

Figura 17: Mandato de exportación

| | | | |
|--|-------|-------|----------------|
| MANDATO ESPECIAL | | | |
| Santiago, | _____ | de | _____ de _____ |
| Representante legal de _____ | | | |
| confiere poder al agente de Aduanas SR. SIMON VELASQUEZ TAPIA. | | | |
| para que en su nombre y representacion y de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 222 del D.F.L N° 2 del D.O. Del 21.07.98 letra a) del N° 5.1.1. Del capítulo IV de la Resolución N° 2400 de 1985 de Servicio Nacional de Aduanas, todos los trámites pertinentes para proceder a la EXPORTACION de las mercancías amparadas en factura de Exportacion N° _____ | | | |
| SIRVASE TENER PRESENTE LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES: | | | |
| NAVE EN QUE DESEA EMBARCAR | : | _____ | |
| FECHA ESTIMADA DE EMBARQUE | : | _____ | |
| PUERTO DE EMBARQUE | : | _____ | |
| PUERTO Y PAIS DE DESTINO | : | _____ | |
| CONSIGNATARIO | : | _____ | |
| DIRECCION | : | _____ | |
| NOTIFICAR | : | _____ | |
| INDICACIONES ESPECIALES EN CONCIMIENTO DE EMBARQUE | : | _____ | |
| MARCAS | : | _____ | |
| CANTIDAD Y TIPO BULTO | : | _____ | |
| PESO NETO | : | _____ | |
| PESO BRUTO | : | _____ | |
| FORMA DE PAGO DEL FLETE | : | _____ | |
| RESERVA DE ESPACIO | : | _____ | |
| BOOKING | : | _____ | |
| FORMA DE PAGO | : | _____ | |
| MONTO PRIMA SEGURO | : | _____ | |
| RUT EXPORTADOR | : | _____ | |
| DIRECCION | : | _____ | |
| CERTIFICADO SOLICITADOS | : | _____ | |
| REF.: | | _____ | |
| NOMBRE Y FIRMA EXPORTADOR (Representante Legal) | | | |

Fuente: Agencia Aduanas Simón Velásquez Tapia.