



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTO “TERRA VIVA” DE LA
PYME “FRESCO Y VERDE”

AUTOR:
FRANCISCO JAVIER VARGAS CORTÉS

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

PROFESOR GUÍA: FABIOLA JELDES DELGADO

Viña del Mar, octubre 2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el apoyo y comprensión incondicional que me ha brindado durante todo este tiempo, en especial a Don Hugo y a la Señora Edith.

Brindo agradecimiento a Silvia Aravena quien me ha acompañado durante estos últimos años, quien me ha apoyado e inspirado para ser un buen profesional que ama su carrera. También agradezco a “El Chavo” Alejandro Vargas quien aun a la distancia me dio toda su comprensión.

Por último, agradecer a la profesora Fabiola Jeldes, que confió en mí más de una vez y me brindó oportunidades para continuar, además de brindarme su apoyo y conocimiento durante mi vida en la escuela de negocios.

RECONOCIMIENTOS

La realización de este informe fue posible gracias a la profesora Fabiola Jeldes, quien brindó su apoyo, tiempo y conocimiento al alumno para elaborar dicho informe.

Se agradece a la empresa Óptica Total por la facilitación de antecedentes para elaborar este informe.

Por último agradecer a la empresa “Fresco y Verde” por facilitar datos necesarios para la elaboración de este análisis, además de prestar servicios y apoyo que posibilitaron aun más el trabajo.

RESUMEN

El propósito de este estudio es exponer la experiencia del alumno en la realización de la práctica profesional en la empresa Óptica Total, donde además de poner en práctica variados conocimientos adquiridos en su vida académica, pudo conocer desde cerca los desafíos y oportunidades de una PYME como ésta. Con ello, surgió el interés del estudiante de enfocarse en las PYMEs, en particular la empresa “Fresco y Verde”, específicamente en una propuesta de exportación de los productos de dicha empresa al mercado Alemán, proponiendo un Plan de Negocios Internacional. En este estudio se pretende describir negocios con índole internacional y etapas del proceso de exportación, comprender el contexto en que se desarrollan las PYMEs chilenas exportadoras, identificar elementos claves para la formulación de un plan de negocios que apoye la idea de exportación del producto “Terra Viva” de “Fresco y Verde”, y por último, confeccionar, elaborar, construir o diseñar un plan de negocios para “Terra Viva” de “Fresco y Verde”.

Con el estudio realizado se pudo evidenciar la posibilidad que una PYME como es “Fresco y Verde” sea capaz de exportar sus productos y obtener beneficios de este, pero lamentablemente el poco manejo y conocimiento que tienen este tipo de empresas, dificulta el proceso de exportación. Por este motivo se recomendó hacer uso de las herramientas gubernamentales ofrecidas, para capacitar a los administradores de estas empresas, que la mayoría tienen potencial para ser exportadoras de sus productos.

ABSTRACT

The purpose of this study is to expose the student's experience in conducting professional practice in the company "Óptica Total", which also implement various knowledge acquired in their academic life, could learn from about the challenges and opportunities of an SME as this. This arose student's interest to focus on SMEs, in particular the company "Fresco y Verde", specifically in a proposed export of products of the company to the German market, proposing an International Business Plan. In this study it is to describe business with an international character and stages of the export process, understand the context in which exporting Chilean SMEs develop, identify key elements for the formulation of a business plan to support the idea of exporting the product "Terra Viva" of "Fresco y Verde", and finally, prepare, develop, construct or design a business plan for "Terra Viva" of "Fresco y Verde" company.

The study could demonstrate the possibility that "Fresco y Verde" is able to export their products and benefit from this, but unfortunately the limited management and knowledge with these businesses difficult the export process, for this reason it is recommended to use the government's tools offered to train managers of these companies, most have potential for export of their products.

INDICE	
AGRADECIMIENTOS.....	II
RECONOCIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	
IV	
ABSTRACT.....	
V	
INTRDUCCIÓN.....	
1	
1) CAPÍTULO I	2
1.1) Óptica Total Limitada	2
1.1.1) Historia	2
1.1.2) Misión	3
1.1.3) Visión	3
1.1.4) Productos	3
1.1.5) Servicios	4
1.1.6) Mercado	4
1.1.7) Estructura organizacional	5
1.1.7.2) <i>Departamento de adquisiciones:</i>	7
1.1.8) Descripción funciones realizadas	9
1.1.9) Problemas encontrados y soluciones propuestas	11
2) CAPÍTULO II	14
2.1) Objetivo General	14
2.2) Objetivos Específicos	14
2.3) Marco teórico	15
2.3.1) Mercados globalizados	15
2.3.2) Metodología de trabajo	23
2.3.3) Plan de negocios	25
2.3.4) Planificación Internacional	29
3) Capítulo III	37
3.1) Análisis y exámenes preliminares: Armonización de las necesidades de la empresa:	37
3.1.1) Antecedentes de la empresa	38
3.1.2) Producto	39
3.1.3) Estrategia de competencia en los productos de “Fresco y Verde”	41
3.1.4) Limitaciones del país de origen:	42
3.1.5) Limitaciones en el país anfitrión	44
3.2) Adaptación del mix de marketing al mercado seleccionado	47
3.2.6) Producto	48
3.2.7) Precio	50
3.2.8) Promoción	53
3.2.9) Distribución	54

3.3) Desarrollo del plan de Marketing	57
3.3.10) Objetivos y metas	57
3.3.11) Selección de modo de entrada	58
3.3.12) Presupuesto	59
3.4) Implementación y control	60
1) ANEXOS	74
1.1) Preguntas realizadas a Rafael Fabregas, gerente general de Óptica Total.	74
1.2) Ejemplo de informe sobre cristales o marcos en mal estado o con problemas de Óptica Total	75
1.3) Certificado de material enviado por CIPA	76
1.4) Email enviado por Manuel Moreno con información de precios, costos y gastos de “Fresco y Verde”	77
1.5) Tabla de costo fabricación de productos “Fresco y Verde”	78
1.6) Datos entregados por “Chiletrans”	79

INTRODUCCIÓN

Este estudio fue realizado luego que el estudiante realizara su práctica profesional en una PYME, Óptica Total, resaltando la duda si es posible de que una de estas PYMEs pueda saltar al mercado internacional, luego de que en este mismo estudio se evidenció la importancias de estas en el país de Chile.

Este estudio se divide en tres capítulos, en el primero se evidenciará la experiencia del estudiante en su práctica profesional, explicando las labores realizadas y exponiendo datos básicos de la empresa, además de analizarla y exponer problemas que pueda tener ésta y sus posibles soluciones, para finalmente dar un comentario del porqué decidió realizar el estudio que sigue a continuación.

En el segundo capítulo se exhibirá la importancia de las PYMEs en Chile, y sus posibilidades de exportación, todo esto a través de datos y gráficos que expongan una conclusión clara para luego explicar el marco teórico del estudio, el cual está respaldada por teorías de diferentes autores.

En el tercer y último capítulo se pondrá en práctica lo teórico, formulando un plan de negocios para la empresa de “Fresco y Verde”, buscando solución a la exportación de uno de sus productos al mercado Aleman el cual esta en un aumento por el interes en la denominada

"SUPERFOOD", evidenciando si es posible realizar este proceso y cuáles son sus dificultades para llevarlo a cabo.

Este informe se realizó teniendo conciencia del beneficio que ofrece un Administrador de Negocios Internacionales en el desarrollo de PYMEs globales, ya que como se expondrá más adelante, éstas prescinden del conocimiento teórico de la formulación en negocios internacionales. Los profesionales anteriormente mencionados están altamente capacitados para desenvolverse en este tipo de disyuntivas, aportando sus conocimientos y dando solución a los problemas expuestos por las necesidades de dichas empresas.

En este estudio se propondrá un Plan de Negocios Internacional adecuado para que la PYME "Fresco y Verde" pueda exportar sus productos, aclarando dudas de todo el proceso. Sin embargo, al realizar este Plan de Negocios Internacionales, también se evidenciarán los problemas y complicaciones que tienen los procesos de exportación e importación.

1) CAPÍTULO I

En Chile hay 197.503 (Servicio de impuestos internos, 2014) PYMEs¹ operando en este momento, es un gran número de empresas, las cuales son parte de la economía del país. En este capítulo se detallará una de ellas que se enfoca en el rubro de las ópticas, mencionando y describiendo su ubicación, organización, mercado y el producto y servicio que ofrece esta PYME en la cual el alumno realizó su práctica profesional, prestando apoyo a diversas áreas en la empresa, las cuales se detallarán más adelante.

1.1) Óptica Total Limitada

1.1.1) Historia

¹ Pequeña y mediana empresa (desde aquí en adelante se les llamara PYMEs)

La empresa ubicada en Santiago Centro, nació el año 2011 luego que Rafael Fabregas Moleon, Ingeniero Eléctrico y Gerente General de PRESETEC, junto con su esposa Karen García Vera, Técnico Médico Oftalmología, decidieran juntar sus conocimientos y dar soluciones y facilidades a las empresas, prestando sus servicios de oftalmología poniendo a la venta marcos y cristales.

Óptica Total se especializa en la venta de marcos y cristales ópticos además de ofrecer servicios oftalmólogos con convenios a empresas.

Óptica Total se diferencia del resto de ópticas ya que ellos ofrecen un servicio “móvil”, *“el servicio consta de un equipo compuesto por un tecnólogo médico más un vendedor de terreno los cuales acuden personalmente la empresa solicitante”*², así los trabajadores no tienen necesidad de salir de ésta, en donde Óptica Total les ofrecerá tanto los marcos como los servicios de oftalmología antes mencionados.

1.1.2) Misión

Óptica Total pone énfasis en su post venta al cliente más que en la venta de productos, aclarando que su fuerte es la post-venta y está en constante trabajo para ser reconocido en este punto, ofreciendo total satisfacción a sus clientes

“Somos un equipo de profesionales, orientados a entregar una atención de calidad, cordial, informada y honesta a nuestros clientes. Cuidando que cada proceso cumpla con los estándares de calidad, tanto en la atención como en la producción. Hemos puesto especial preocupación en el servicio de post venta, el cual tiene por objetivo solucionar todos los requerimientos recibidos en el menor tiempo posible” (Optica total S.A, 2011)

1.1.3) Visión

Como meta a largo plazo, Óptica Total quiere que su servicio Post-venta se consagre dentro del mercado de ópticas, siendo un ejemplo y estándar a seguir, siendo reconocido por su atención a los clientes y la rápida solución a problemas de estos.

² Respuesta otorgada por Rafael Fabregas en un Word, (Anexo1)

“Ser referente en servicios ópticos, consolidarnos como una empresa confiable, destacando por la calidad de los productos, servicios y la constante preocupación por la satisfacción de nuestros clientes”. (Optica total S.A, 2011)

Óptica Total ofrece a sus clientes Productos y servicios, que en este punto se va a dejar más detallado diferenciando el uno del otro.

1.1.4) Productos

Óptica Total ofrece 2 tipos de productos:

1.1.4.1) Marco ópticos

Óptica Total ofrece marcos ópticos de la marca “AMADEUS eyewear”, contando con una gran variedad en diseño y materiales, esta marca de marcos ópticos se caracteriza por ser económica y de calidad.

Cabe recordar que aparte de los marcos, Óptica Total también ofrece a sus clientes los cristales.

1.1.4.2) Lentes de sol

Óptica Total también ofrece a sus clientes lentes de sol de la marca “MORMAI”, contando con diseños deportivos y juveniles, y al igual que los lentes ópticos, estos son de una gran calidad a un precio económico.

1.1.5) Servicios

Óptica total cuenta con un Departamento de Oftalmología, el cual atiende a los clientes que lo soliciten para saber el tipo de cristal que necesiten.

En este departamento de Oftalmología se encuentra el “Servicio Móvil”, el cual consiste en enviar un grupo de tecnólogos médicos a la empresa solicitante del servicio, para que atienda a los empleados de esta, sin que se muevan de su oficina, haciendo el trabajo más rápido, fácil y cómodo para los clientes.

1.1.6) Mercado

Como se menciona anteriormente Óptica Total atiende por convenio a empresas, entre las cuales en su cartera de clientes se encuentran organizaciones tales como. ROMERAL, REMESA, MUTUAL DE EJÉRCITO Y AVIACIÓN, COMACO, FORCENTER, EMARESA, FARMACÉUTICA SANTIAGO, CDE, CUEROS CONAC, BLUE EXPRESS.

Óptica Total está presente en la región metropolitana, más específicamente en la ciudad de Santiago donde atiende ya sea en su oficina ubicada en San Antonio 418 oficina 407 Santiago centro u ofreciendo su servicio “móvil” el cual estará presente en toda la ciudad de Santiago. Esto lo enmarca como una empresa local.

1.1.7) Estructura organizacional

Óptica Total optó por tener una estructura organizacional “Por función”, la cual es la más clásica en este tipo.

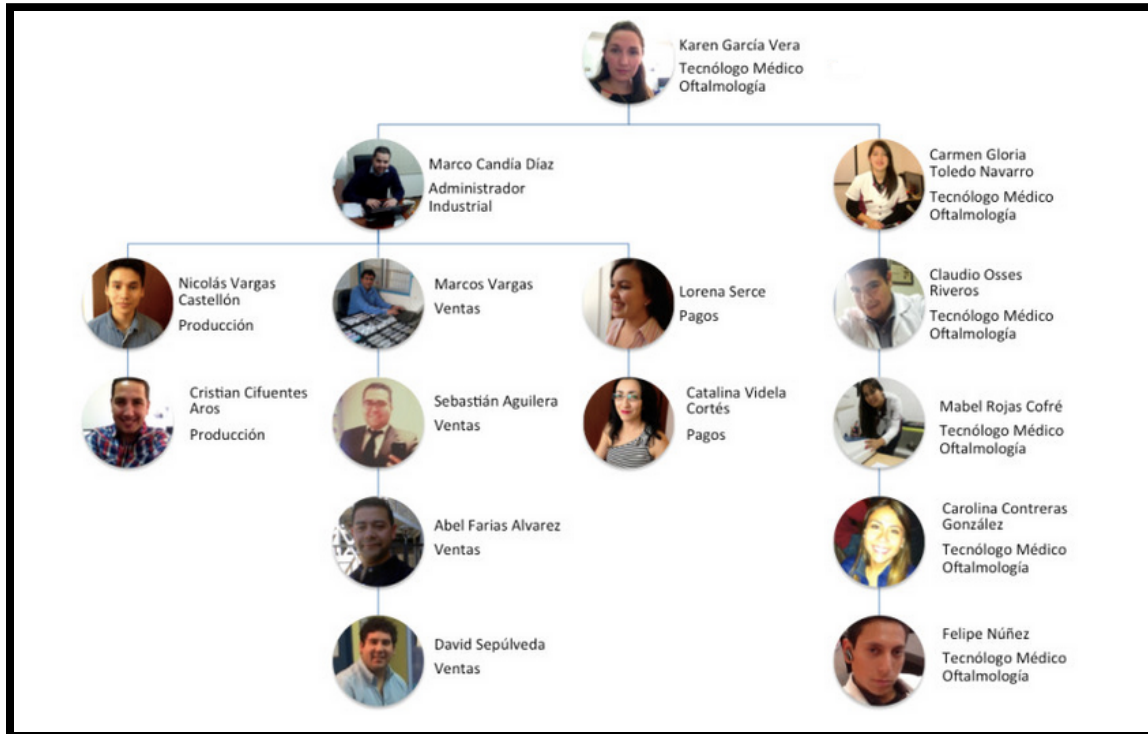
La estructura organizacional por función en donde la organización se separa por conocimiento especializado como comenta los autores Michael A. Hitt, J. Stewart Black y Lyman W. Porter³. En esta estructura se tiene un Administrador de cada área, el cual a su vez tendrá una autoridad única, el cual será el Gerente General.

Este tipo de estructura es usada generalmente en organizaciones pequeñas, como es el caso de Óptica Total, lo que le ayuda a tener mayor control y orden en la organización. Pero tiene sus desventajas como estructura, esta organización es muy rígida ya que se centra en el poder de un

³ (Hitt, Stewart Black, & Porter, 2006)

solo individuo, generando problemas en la coordinación entre los grupos de cada área, como comentan los autores anteriormente mencionados (Hitt, Stewart Black, & Porter, 2006)

Ilustración 1: Estructura organizacional óptica total Ltda.



Fuente:

(Optica Total, 2015)

La empresa está dividida en departamentos, en donde tiene diferentes cargos y objetivos por cumplir.

1.1.7.1) Gerente General:

El gerente general está a cargo de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en forma global. También actúa como representante legal de esta y fija las políticas administrativas y operativas.

El gerente general está en constante movimiento, verificando que los proveedores cumplan a tiempo y negociando la compra de los productos. También apoya los diferentes departamentos

para verificar si tienen algún problema y proponer una rápida solución, además de ser la cara visible de la empresa a la hora de cerrar tratos de negocios.

1.1.7.2) *Departamento de adquisiciones:*

Este departamento se encarga de adquirir las provisiones necesarias según lo requiera el programa anual o mensual, según las estadísticas de consumo elaboradas por el departamento de marketing de la empresa.

Esta unidad se encargan de recibir los marcos y cristales ópticos, cerciorándose que todo esté en orden, sin ningún desperfecto, que las facturas y boletas estén sin ningún problema, También cumple la función de ingresar las facturas al sistema y archivarlas para una rápida búsqueda en caso de problemas.

1.1.7.3) *Departamento de ventas:*

El departamento de ventas está encargado de hacer un seguimiento continuo a las actividades de venta. Este departamento se debe encargar además de elaborar un pronóstico de ventas en un periodo estimado, y establecer los precios de los productos.

En óptica total este departamento trabaja en conjunto con el departamento de marketing para saber qué productos se debe obtener y a qué precios. También cumplen la función de establecer citas de negocios con empresas que puedan solicitar un convenio con Óptica Total.

1.1.7.4) *Departamento de Marketing:*

Este departamento debe estudiar el mercado para saber qué tipo de productos debe entregar a sus clientes, y cuáles son las necesidades de estos. Luego procesar esta información para entregar un informe a Departamentos relacionados con la compra de las mercancías. También este departamento se encarga de la publicidad del producto, el cual tiene que llegar a sus clientes e informales sobre el producto.

En óptica total este departamento publicita los productos y servicios de la compañía, a través de la página web oficial de la empresa, encargándose de la administración de esta.

1.1.7.5) *Departamento de Cobranza:*

Este departamento está encargado de analizar los deudores que tiene en su cartera y hacer cobro de las deudas por vencer de estos clientes.

El departamento de Cobranza además debe organizar y tener un registro de todos los clientes con deuda, para hacerlos llegar al departamento de ventas y finanzas, para que cada uno tome las decisiones correspondientes en su área, es decir, en el departamento de ventas tomara la decisión de vender o no a estos tipos de clientes y en el departamento de finanzas llegara el registro de las deudas por cobrar para ser reflejado en el balance general.

1.1.7.6) *Departamento de Finanzas:*

Este departamento está encargado de velar la economía de la empresa, generando presupuesto acorde a las metas que impone Óptica Total.

Este departamento se encarga de realizar un balance general mensual para poder analizar la situación financiera de Óptica Total y así tomar medidas de ser necesario.

Cabe acotar que todo análisis e información debe ser enviada al gerente general, el cual tomara las decisiones.

1.1.7.7) *Departamento de despacho:*

Este departamento se encarga de la distribución de la mercancía, y que esta llegue a los clientes que la solicitaron.

En Óptica Total este departamento debe llevar un itinerario de los armazones y cristales ópticos que envía, para hacer un seguimiento y verificar que todo esté en orden hasta llegar a las manos

del cliente. Los envíos son una parte importante en óptica total, ya que esta se centra en la comodidad de sus clientes.

1.1.7.8) *Departamento de pos-venta:*

Este departamento se encarga del seguimiento de la venta para satisfacer al cliente, asegurando así una lealtad del cliente con la compañía.

Óptica total cuenta con un centro de post-venta el cual a su vez incluye un call center, para recibir reclamos y dudas de los clientes, además de solucionar los problemas o diferencias que se pudieran ocasionar con los productos o algún descontento con estos.

Para Óptica Total es un labor fundamental centrar sus fuerzas e intereses en el servicio de post-venta, puesto que dentro de la misión y visión de esta institución está en ser reconocida por la satisfacción del cliente, ofreciendo un perfecto servicio de post-venta.

1.1.7.9) *Departamento de Oftalmología:*

Este departamento trabaja separada del resto, teniendo un administrador, el cual se encarga de recibir órdenes de servicio del departamento de ventas, para atender a empresas que soliciten el “servicio móvil”. Una vez recibida esta orden, el administrador determinara un equipo técnico formado por un grupo de oftalmólogos, los cuales acudirán a la dirección señalada por el cliente, una vez hecho todo el proceso, este departamento envía a laboratorio los requerimientos de los cristales solicitados.

1.1.8) Descripción funciones realizadas

El alumno fue contratado en el departamento de adquisiciones para realizar la labor de identificación y contabilidad de los productos que arribaban en la casa matriz de Óptica Total, no

obstante el alumno ejerció otras responsabilidades como apoyo a los diferentes departamentos que lo necesitaban en su momento.

A continuación se especificará las diversas tareas desempeñadas por el estudiante durante su periodo de realización de la práctica profesional, en donde se dividirá por departamento, indicando además el detalle de la labor realizada.

1.1.8.1) *Departamento de adquisiciones:*

En el departamento de adquisiciones el estudiante realizó gran parte de su práctica profesional, las actividades contemplaban principalmente:

- A. Ingresar los productos, marcos y cristales que llegaban a Óptica Total, llevando una contabilidad en el software⁴ de computación Excel⁵. Además, en esta instancia debía verificar la calidad de los productos, si venían en buen estado y/o correspondían con lo solicitado, en caso de no ser así debía detallar en un informe⁶ los problemas identificados y hacerle llegar este informe a su superior.

- B. El alumno debía contactar a los proveedores vía email, solicitando el material que era necesario para Óptica Total, el cual se detallaba por informes que entregaba el supervisor del departamento, debido a que el alumno no poseía la autoridad para establecer una negociación directa con los proveedores y solo solicitaba una cotización, la cual después debía archivar y enviársela a su supervisor, era este el encargado de las negociaciones junto con el gerente.

1.1.8.2) *Departamento de Ventas:*

⁴ Programa computacional que permite realizar tareas específicas.

⁵ Programa informático desarrollado por Microsoft, que permite desarrollar tareas contables y financieras.

⁶ Ejemplo de informe adjunto como anexo

En este departamento el alumno solo actuó como apoyo. Sus actividades estaban orientadas a prestar ayuda a los asistentes de ventas como es en el caso de atender a los clientes que acudían al local, se debía mostrar los marcos que se tenían en stock y tomar la orden de compra de los clientes. Al igual que en el caso anterior el alumno no tenía autoridad para negociar ni modificar precios, esto lo realizaba directamente los asistentes de venta.

1.1.8.3) *Departamento de Post-venta:*

En esta área el alumno realizó actividades en el call-center de Óptica Total, en el cual debía hacer un informe por cada llamada de los clientes, debiendo indicar posibles soluciones a los problemas y consultas recepcionadas.

Luego debía realizar un consolidado con los informes diarios de los problemas y/o solicitudes comunicados por los clientes y entregárselo al jefe del departamento de post-venta.

1.1.9) Problemas encontrados y soluciones propuestas

Considerando que toda actividad es perfectible, el estudiante ha querido entregar algunos problemas detectados durante su proceso de práctica, en este sentido, una de las debilidades observadas que se pudo apreciar en la sección de “estructura Organizacional”, fue que, Óptica Total cuenta con demasiados departamentos, en que la mayoría de ellos solo cuenta con 1 o 2 miembros en su personal, lo cual genera lentitud e inexactitud en el proceso de enviar y evaluar ciertos documentos importantes para otros departamentos que trabajan en conjunto y necesita esta información sustancial para la toma de decisiones.

La tardanza en el proceso de toma de decisiones que genera este tipo de estructuras organizacionales, impide una pronta respuesta ante los cambios repentinos en el mercado, ya que la decisión debe pasar por muchos departamentos antes de hacerse efectiva la acción. A la problemática observada y presentada en el inciso anterior, el estudiante propone una solución a Óptica Total, esta es la reestructuración de la “estructura organizacional”, uniendo departamentos

para que sea más dinámico el procesos de validación de documentos, con una gestión o tramitación interna más fluida y consiguiendo que ciertos documentos estén en manos de los niveles superiores de la organización con una mayor rapidez y así poder responder ante problemáticas que se generen y necesiten de una urgente revisión y toma de decisión por parte de estos niveles superiores.

En concreto los departamentos que se deben unir son el departamento de ventas- marketing-despacho-post-venta, lo cual generará mayor flujo de la información requerida por el departamento de marketing y un mayor seguimiento entre el flujo de ventas y el despacho de estas.

En cuanto el departamento de oftalmología se recomienda mantenerlo, ya que cumple una función en particular y diferenciado de la línea gerencial principal, ya que cuenta con su administrador, el cual tiene contacto directo con el gerente principal, por lo cual no se tiene demora el tránsito de documentos.

1.1.10) Razones que impulsan a desarrollar el tema

Luego de desarrollar la práctica profesional en una mediana empresa, categorizada como “PYME”, se evidenció la importancia y capacidades de desarrollo que tienen estas empresas en el país, claro ejemplo es Óptica Total que en el transcurso de los años ha implementado nuevas estrategias con la finalidad de brindarle nuevos servicios a sus clientes y mejorando la atención a los mismos, para ello por ejemplo incorporó nuevo personal y equipos técnicos.

En un siguiente paso Óptica Total se quiere convertir en una importadora directa de marcos de lentes para tener control total de la mercancía que necesitan sus clientes.

En este capítulo se ha evidenciado el trabajo y complejidad que tienen las PYMEs, teniendo ventajas, tales como poder responder más rápidos ante cambios, y falencias en relación con proveedores, personal calificado, y experiencia, que estas pueden optar, pero a pesar de esto, las PYMEs están en aumento cada vez más según el diario oficial de Chile (Diario Oficial de la

Republica de Chile, 2015) y representan una de las principales fuentes de empleo en el país según el Ministerio de Economía⁷.

De lo anterior, surge como inquietud preguntarse de qué forma una PYME puede proyectar su producto o servicio en el mercado internacional, es decir, realizar su exportación, es por esto que el siguiente capítulo enfoca en revisar las variables que debe considerar “Fresco y Verde”, una PYME de la región de Valparaíso, que está interesada en exportar sus productos en un mediano o largo plazo.

Considerando la relevancia de las PYMEs en nuestro país y la necesidad que tiene “Fresco y Verde” de contar con orientación para realizar una proyección de sus productos hacia el mercado internacional, es que el estudiante ha decidido presentar una planificación de negocios para este proyecto solicitado por la empresa “Fresco y Verde” para su producto “Terra Viva”.

⁷ (Arellano & Astorga, <http://www.economia.gob.cl>, 2015)

2) CAPÍTULO II

2.1) Objetivo General

Proponer un Plan de negocios para la exportación de un producto de una PYME. Caso: Fresco y Verde y su producto “Terra Viva”.

2.2) Objetivos Específicos

- Comprender el contexto en que se desarrollan el comercio internacional, específicamente las PYMEs chilenas exportadoras.
- Describir etapas requerimientos y obligaciones del proceso de exportación.
- Identificar elementos claves para la formulación de un plan de negocios que apoye la idea de exportación del producto “Terra Viva” de la Pyme “Fresco y Verde”.
- Confeccionar un Plan de Negocios para “Terra Viva” de “Fresco y Verde”

2.3) Marco teórico

Antes de referirnos a la venta de un bien en un mercado internacional, se debe entender el contexto en que se está desarrollando, su historia, sus beneficios y desafíos, además de las instituciones que participan en los mercados globales, explicando su función e importancia en la economía mundial y en los negocios internacionales.

Después de entender el contexto internacional en que se incertan los negocios internacionales, se mencionará con más detalles los tipos de empresa, clasificadas según su tamaño de ventas y de personal, explicando la importancia que cada una de estas categorías representa para la económica en el país, enfocándose en aquellas que participan en el mercado internacional, y contrastando el resultado de

2.3.1) Mercados globalizados

La globalización y el libre mercado tuvieron una expansión notoria después del término de la Guerra Fría, en donde el mundo incrementó las formas de hacer negocios (Hobsbawm, 1998), y los mercados abrieron sus fronteras para intercambiar bienes y servicios, convirtiéndose en una

revolución importante que cambió por completo las economías globales (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Junto a esta globalización se fue haciendo necesario dar un orden o una estructura, es así como nacieron instituciones internacionales que tenían como misión fiscalizar esta nueva forma de hacer negocios, estas son el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial de Comercio, por nombrar algunas.

Esta apertura económica de los países impulsó un crecimiento económico, en algunos países más rápido que en otros, pero aun así el comercio internacional es promovido por la mayoría de los países por los beneficios que este trae (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008), como es el caso de la adquisición de nuevas tecnologías para los países, ofrecer mayor variedad de productos a los consumidores con precios más competitivos y lo que aplicará mayor presión a las industrias que tendrán que compartir un mercado global.

Como se comentó anteriormente existen reguladores del comercio internacional como lo son (Ortega, 2013):

- Organización Mundial del Comercio (OMC)

Esta organización tiene como función hacer cumplir las normas internacionales como son los acuerdos internacionales, sirviendo como foro para que los gobiernos miembros puedan negociar aperturas comerciales. Además apoya la resolución de diferencias comerciales, para que así el comercio internacional funcione de una forma más fluida y libre posible entre organizaciones de diversos países (World trade organization, 2013).

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Esta organización fomenta el trabajo conjunto de las naciones para descubrir y darles solución a los problemas comunes de las naciones, tanto en lo económico, social y ambiental. Esta organización analiza y compara datos para fijar estándares a niveles internacionales.

Por última la OCDE decreta “líneas de Directrices” las cuales son recomendaciones dirigidas a las empresas multinacionales que operan en los países que están adheridos a

esta institución. Estas directrices son un código que regulan la conducta empresarial responsable (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2016).

- Banco Mundial (BM)

Esta institución tiene como objetivo apoyar a economías en desarrollo, brindándoles créditos sin intereses y/o préstamos con interés bajo.

Pero lo más importante y en lo que centra sus recursos el BM según su sitio oficial es “*Terminar con la pobreza y promover la prosperidad compartida*” (Banco Mundial, 2016).

- Fondo Monetario Internacional (FMI)

Esta institución internacional está encargada de supervisar las políticas económicas de los países miembros, además de ayudar a los gobiernos en el gasto social que estos tienen, ya sea protegiéndolos o incluso aumentándolos (Fondo Monetario Internacional, 2016).

Además de estas instituciones internacionales existen otras instituciones locales que ejercen un rol regulador o fiscalizador de las actividades comerciales de las diversas empresas que comercian, como es el caso del Servicio Nacional de Aduanas⁸, el cual es el organismo encargado de fiscalizar el ingreso y salida de mercancía del país (Servicio Nacional de Aduanas, 2016), aplicando los impuestos dependiendo del producto.

También existen organismos enfocados en áreas de productos específicos, tales como el Servicio Agrícola Ganadero⁹ en Chile, el cual tiene como objetivo “*evitar la introducción del extranjero de enfermedades o plagas que puedan afectar los animales y plantas*” (SAG, 2015), además de

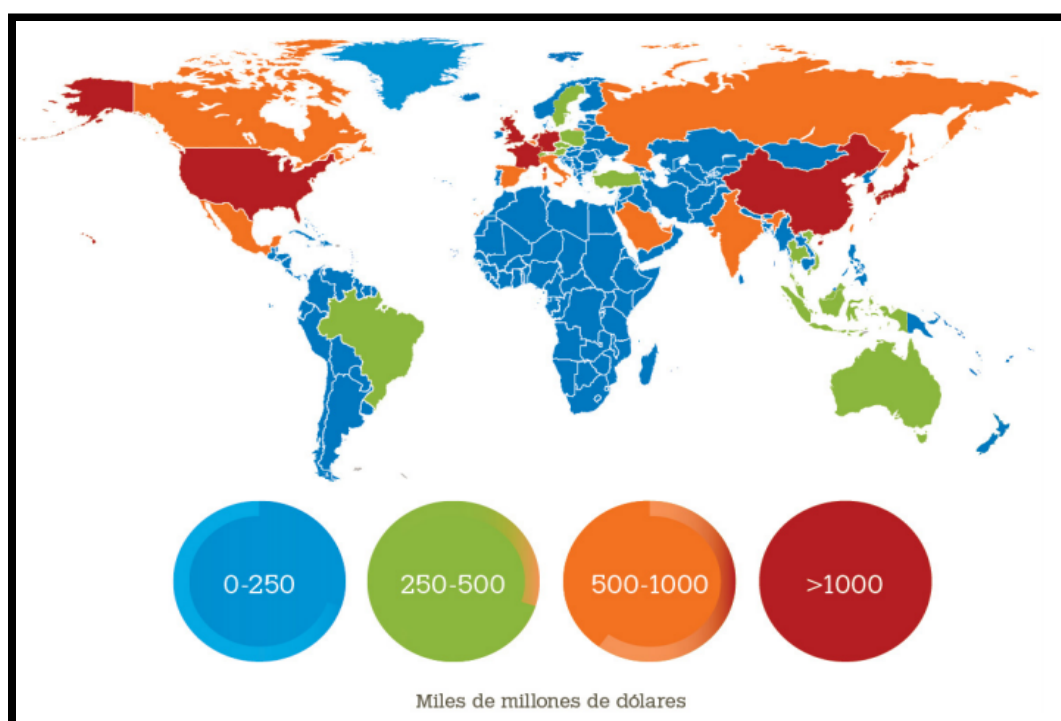
⁸ SNA de ahora en adelante

⁹ SAG de ahora en adelante

facilitar a los exportadores documentos necesarios que requiere aduana para la exportación de productos agrícola y ganadero.

Como se comentó anteriormente la apertura de los mercados ayuda al crecimiento económico de los países que participan del comercio internacional, lo que se traduce en “*mayor empleo, desarrollo sostenible y un nivel de vida más alto*” (Organización Mundial del Comercio, 2016), y esto se puede ver por el gran movimiento de comercio internacional en monto de dinero en el siguiente gráfico.

Ilustración 2: Volumen de comercio de mercancía mundial año 2013



Fuente: (World trade organization, 2013)

Como es posible apreciar en el gráfico anterior, Chile se encuentra en el nivel más bajo en cuanto a cantidad exportada en dólares, pero esto no quiere decir que el comercio internacional no sea relevante para el país, al contrario, Chile centra una cantidad alta de su Producto Interno Bruto¹⁰, para ser más precisos, Chile tiene como promedio en el periodo 2011-2015 de un 33,8% de su PIB (Banco Mundial, 2016), del cual su mayoría es materia prima como en el resto de países latinoamericanos.

¹⁰ Desde ahora en adelante se denominará con las siglas PIB

No es menor mencionar que el país de Chile se encuentra en el puesto número 45 de países exportadores, con la suma total de \$61.820.000.000 exportados en el 2015 (Central Intelligent Agency, 2016).

Para poder entender más lo comentado anteriormente, y como forma de apoyo se adjunta la siguiente tabla que muestra la balanza comercial¹¹ del país, en el que demuestra claramente un superávit.¹²

Ilustración 3: Balanza comercial Chile

Balanza Comercial de Chile (Millones de dólares FOB)			
Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
	Acumulado Año	Acumulado año	Acumulado Año
2008	64.510,1	58.435,6	6.074,5
2009	55.462,7	40.102,7	15.359,9
2010	71.108,5	55.926,9	15.181,6
2011	81.437,8	70.398,2	11.039,6
2012	77.965,4	75.457,7	2.507,6
2013	76.684,3	74.567,8	2.116,5
2014	75.674,8	67.907,8	7.767,1

Fuente: Elaboración propia a partir de informe anual publicado por la Camara Nacional de Comercio.¹³

Después de estos antecedentes nace la duda de qué es lo que más exporta Chile. Esta pregunta puede ser respondida con un ranking que muestra las empresas exportadoras de Chile, siendo un fiel reflejo del tipo de exportación en que se centra nuestro país.

¹¹ Contraste de exportaciones frente a importaciones de un país

¹² Cuando las exportaciones superan las importaciones

¹³ (Camara Nacional de Comercio, 2015)

Ilustración 4: Ranking Empresas exportadoras chilenas

SUB RK 2011	EMPRESA	SECTOR PRINCIPAL	VENTAS 2011 U\$ Mill.	EXPORTACIONES 2011 U\$ Mill.	EXPORTACIONES COMO % DE VENTAS 2011	RK 2011
1	CODELCO	Minería	17515,296	16213,72434019	92,5689428268298	2
2	ESCONDIDA	Minería	7419,537	6198,23730291	83,5394082260119	8
3	LOS PELAMBRES (25)	Minería	3676,582	3676,582	100	20
4	XSTRATA COPPER CHILE (2)	Minería	2248,45586516	2248,45586516	100	29
5	ANGLO AMERICAN NORTE (9)	Minería	2515,065	1897,54720531	75,4472431253268	26
6	EMPRESAS COPEC	Multisector	21132	1732,75650204	8,19968058886996	1
7	ARAUCO (4)	Forestal/Papel	4374,495	1732,75650204	39,6104350797063	17
8	ANGLO AMERICAN SUR (9)	Minería	2361,632	1624,07044374	68,7689887222057	27
9	COLLAHUASI	Minería	3837,146	1573,98006674	41,0195511648501	19
10	ENAMI	Minería	1966,945	1510,73323977	76,8060743828628	39
11	CÍA. MINERA DEL PACÍFICO (13)	Minería	1770,296	1452,29866364	82,037052766317	51
12	CANDELARIA	Minería	1587,975	1357,36988263	85,4780385478361	53
13	CMPC CELULOSA (7) (18)	Forestal/Papel	1316,05824	1177,30047989	89,4565638592104	67
14	EMP. CMPC (18)	Forestal/Papel	4796,5	1177,3	24,5449807151048	13
15	MINERA ZALDÍVAR	Minería	1146,627	1131,14399362	98,6496911044306	76
16	MINERA EL ABRA	Minería	1079,015	1079,015	100	78
17	MOLYMET	Siderurgia/Metalurgia	1330,3	1007,91152576	75,7657314710968	65
18	MINERA ESPERANZA	Minería	939,299	884,618947	94,1786318307589	84
19	CÍA. MINERA CERRO COLORADO	Minería	1009,724	842,18099468	83,4070493204083	80
20	MINERA EL TESORO (25)	Minería	827,789	827,789	100	95
21	MINERA MERIDIAN	Minería	779,181	753,56482723	96,7124233303943	101
22	SQM	Minería	2145,3	568,31146819	26,4910021064653	31
23	MINERA CARMEN DE ANDACOLLO	Minería	562,978	562,978	100	128
24	ASERRADEROS ARAUCO (4)	Forestal/Papel	573,304	457,22071788	79,7518799589746	121
25	PANELES ARAUCO (4) (15)	Forestal/Papel	605,128	447,14696222	73,8929552458323	116
26	LAN AIRLINES	Transporte/Logística	5585,4	394,86670571	7,06962268969098	10
27	PESQUERA LOS FIORDOS (2)	Pesca	384,80191102	384,80191102	100	171
28	MINERA MICHILLA (25)	Minería	354,98	354,98	100	186
29	CARTULINAS CMPC (2) (7) (18)	Forestal/Papel	343,62195721	343,62195721	100	191
30	VIÑA CONCHA Y TORO	Bebidas/Licores	810,7	290,86756552	35,8785698186752	97
31	CMPC MADERAS (7) (18)	Forestal/Papel	273,86207443	273,86207443	100	217
32	MINERALES DEL SUR (2)	Minería	260,01886553	260,01886553	100	229
33	ENAP	Petróleo/Gas	10834,843	259,78753566	2,39770466134119	5

Fuente: (Americaeconomia.com, 2012)

Con todo lo anterior, se puede decir que Chile es un país exportador principalmente de materias primas, especialmente cobre, con el cual se adquiere la mayor parte del superávit de la balanza comercial.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que no solo las grandes empresas, como las de la minería, aportan a la economía de Chile, dado que también están las Pequeñas o Medianas Empresas.

Las PYMEs¹⁴ son aquellas empresas que no superan las ventas entre las 2.400,1UF y los 25.000UF en ventas para las pequeñas, y las 25.000,1UF y los 100.000UF en ventas anualmente (Sofofa, 2005).

Según datos entregados por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, las PYMEs son las más numerosas a nivel nacional, siendo de gran importancia para la economía chilena, dando trabajo a las familias y ayudando al crecimiento de la economía nacional.

En la siguiente tabla se podrá observar el número de PYMEs y su nivel de producción en comparación con empresas más grandes.

Tabla 1: Tabla de distribución de PYMEs y su producción

Categoría	Empresas¹⁵	% en N°	Monto de ventas (en UF)¹⁶	% de producción
Micro	669.551	74,73%	373.823	1,78%
PYMEs	212.324	23,7%	2.683.753	12,8%
Grandes	13.979	1,56%	17.905.541	85,41%
Total	895863	100%	20.963.117	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de estudios realizados por Servicio de Impuestos Internos

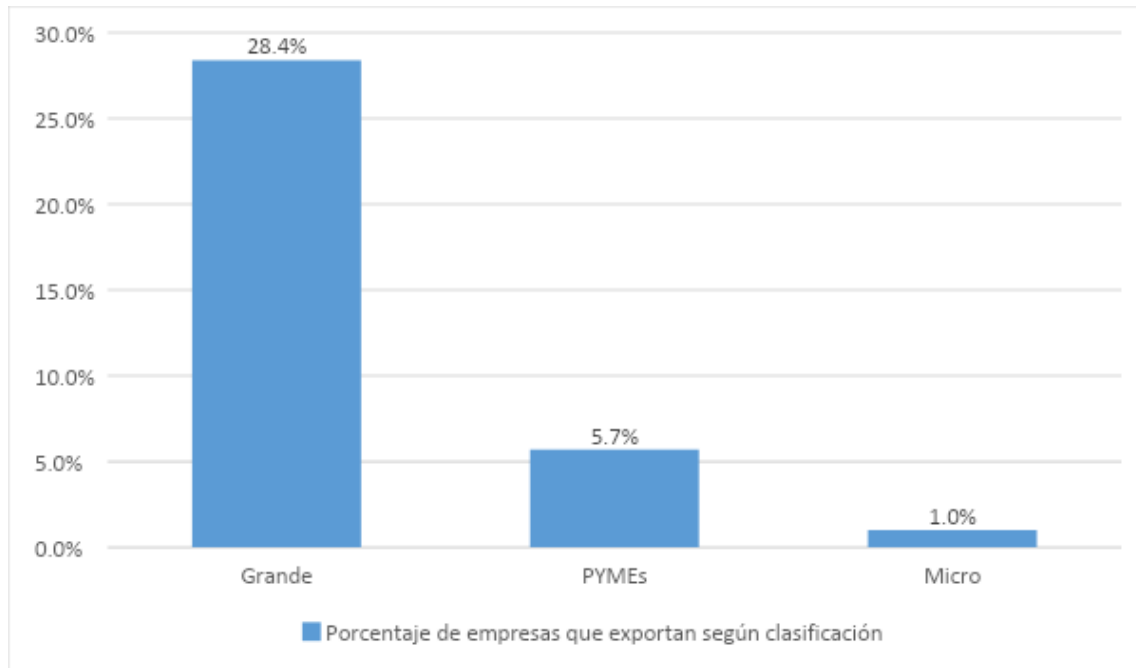
Ahora, al revisar las PYMEs en la participación en el comercio internacional, enfocándonos en sus exportaciones, según estudios realizados por el Ministerio de Economía Fomento y Turismo, se puede apreciar la gran diferencia que se presenta entre el porcentaje de las grandes empresas que exportan, en contraste con el porcentaje de las PYMEs que exportan, tal como lo ilustra el siguiente gráfico.

¹⁴ Desde este punto se referirá a las pequeñas y medianas empresas como PYMEs

¹⁵ (Servicio de Impuestos Internos, 2016)

¹⁶ (Servicio de Impuestos Internos, 2016)

Ilustración 5 : Número de empresas exportadoras por tamaño



Fuente:

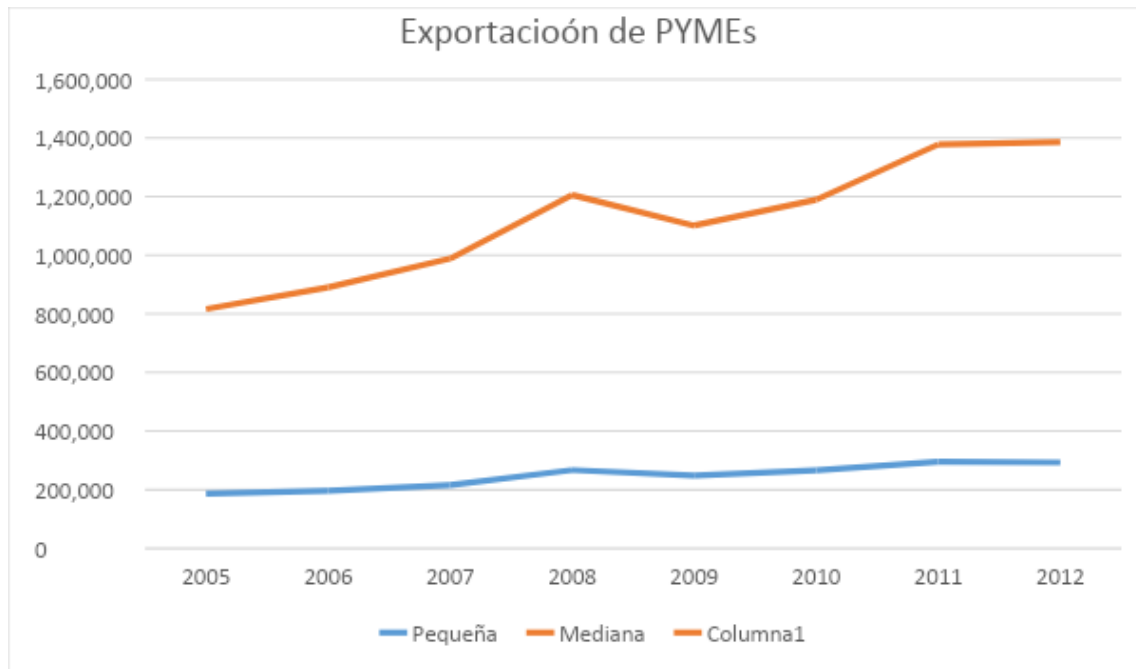
Elaboración propia a partir de informe realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.

Se puede apreciar que el 28,5% de las grandes empresas exportan, mientras que el 5,7% de las PYMEs exportan, mostrando una gran diferencia y mayor tendencia a exportar en las grandes empresas.

De acuerdo a lo anterior, se necesita aclarar cuánto es lo que exportan las PYMEs de forma monetaria, para darse cuenta de su impacto en la economía, es por eso que en el mismo estudio realizado por el Ministerio de Economía se presenta un gráfico con la evolución de las exportaciones de las PYMEs de una vía cuantificable.

Esto es lo que se mostrará en el siguiente gráfico:

Ilustración 6: Exportaciones PYMEs en Dólares



Fuente:

Elaboración propia a partir de estudio realizado por Arellano, Schuster, Jiménez¹⁷

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que las PYMEs si bien realizan muchas exportaciones, el valor monetario de ellas es bajo, ya que son superadas enormemente por las grandes empresas del sector de minería. Como se mencionó anteriormente, Chile es un país productor de materia prima, es por este motivo la diferencia en valor monetario que se tiene con las PYMEs, pero en contraste, estas van en aumento cada vez más, y el apoyo del gobierno a estas para que puedan exportar sus productos va en incremento (Pro Chile, 2016).

2.3.2) Metodología de trabajo

Para comenzar esta investigación se debe identificar y determinar la metodología a usar, la cual se deberá ajustar al enfoque y la necesidad que se la quiere dar a la investigación, es por este motivo que primero se debe tener una idea general de lo que se quiere demostrar a través de lo

¹⁷ (Arellano, Schuster, & Jiménez, www.economia.gob.cl, 2015)

que solicita “Fresco y Verde”, y del material que se encuentre para efectuar esta investigación, tal como lo mencionan los autores Hernández, Fernández y Baptista¹⁸

En este capítulo se describirá el tipo de Método a utilizar, el enfoque de la investigación y por último el alcance de éste, justificando la toma de decisiones en el apoyo al caso “Fresco y Verde” y su producto “Terra Viva”.

2.3.2.1) Método Científico a utilizar

Según los autores Ana I. Rodríguez y Jesús Gutiérrez, existen dos tipos de método científico, los cuales son Método Deductivo y Método Inductivo, para esta investigación se utilizará el Método Deductivo, ya que a través de la recopilación de información se podrá dar una explicación clara a un hecho (Rodríguez & Gutierrez, 1999).

Por este motivo es ideal para la confección de este informe, ya que a través de la recopilación de información dada por los diferentes autores y de la empresa Fresco y Verde, se quiere llegar a la conclusión del plan de negocios idóneo para la exportación del producto “Terra Viva”.

En dicho proceso de recopilación de datos, se llevará a cabo una seguidilla de pasos para llegar a la realización del Plan de Negocio idóneo para el caso “Fresco y Verde”, para esto es necesario la recopilación de datos acerca de Planes de negocios de exportación, estudio de las PYMEs exportadoras, analizando su potencial y debilidades en esta materia.

La recopilación y análisis de estos datos nos dará como resultado la realización del Plan de Negocios de exportación óptimo para la empresa “Fresco y Verde” con su producto “Terra Viva”.

2.3.2.2) Enfoque metodológico a usar

Existen 3 tipos de enfoques metodológicos, conocidos como Cuantitativo, Cualitativo y Mixto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), este último será el utilizado en este informe.

¹⁸ (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

La razones principales para utilizar este enfoque, es que al plantear un Plan de negocios para “Fresco y Verde”, tendremos varias etapas distintas unas de otras, primero se deberá analizar el producto y la empresa internamente, por lo cual se tendrá que buscar información y fuentes que den respuestas a este cometido, es por esta razón que en este tipo de investigación se debe utilizar el enfoque Cuantitativo, ya que para este tipo de empresas PYMEs, es necesario buscar información de diferentes Autores, que recomienden el uso de herramientas para elaborar y testear un Plan de Negocios. Además de esto al utilizar el enfoque Cuantitativo, ayudará a obtener datos para el enfoque Cualitativo, como lo dice el autor Ángel Fernández, que textualmente comenta *“los datos cuantitativos poseen más valor cuando están arropados con una información cualitativa”* (Fernandez, 1999).

Es decir con la ayuda de la información obtenida por el enfoque Cuantitativo, se puede desarrollar e innovar el testeo en unidades donde no existe un plan de negocios para una empresa de este tipo (PYME), en otras palabras, utilizando un enfoque Cualitativo.

2.3.2.3) El alcance de la investigación

Este se dará dependiendo de que es lo que se quiere detallar de la investigación, como en este informe se quiere llegar a proponer un apropiado plan de negocios para “Fresco y Verde”, determinando sus dimensiones y características de la propuesta, este es un claro alcance descriptivo, el cual reúne todos estos valores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Este tipo de alcance se utiliza comúnmente para referirse al comportamiento animal, pero con el tiempo se ha expandido para la utilización de organizaciones y sus funcionamientos (Gutierrez & Rodriguez, 1999), este tipo de alcance ayudará a acotar, organizar y explicar paso a paso el plan de negocio que resulte beneficioso para “Fresco y Verde”

2.3.3) Plan de negocios

Para poder realizar un negocio, primero se debe seguir rigurosos pasos, desde la formación de la idea, pasando por la implementación de estas hasta la evolución del proyecto en sí (Gelmetti C. ,

PYMEs Globales, 2011), es por esto que es necesario formar un plan de negocios que se adecue al negocio que se quiere realizar, esto ayudará a guiar el proceso de la implementación del negocio. Este plan de negocios auxiliará a encontrar el mercado al cual se puede llegar, mostrando sus beneficios, barreras, etc. Además, ayudará a la forma de cómo, dónde y cuándo poder llevar a cabo nuestro negocio.

Pero antes de determinar el plan de negocios se debe identificar el producto o servicio que se ofrece para tener una idea más clara a lo que se quiere lograr con el negocio.

Para partir y organizar un negocio, primero se debe formar una estructura a seguir, con metas a cumplir y necesidades a cubrir para lograrlas, además de estructurar nuestra idea inicial, mostrando el modelo a seguir (Stutely, 2000). Es por este motivo que en una primera instancia al crear una idea de negocio, se debe realizar un modelo de negocio o un plan de negocio, los cuales se diferencian en que el primero se utiliza a una edad temprana de la empresa, en donde eminentemente nace la idea y necesita ser estructurada, formando hipótesis y comprobándolas en el medio ambiente o mercado, por el contrario, el segundo determinará los pasos a seguir para llevar a cabo un negocio, o como lo explica mejor el autor Stutely:

“Un plan estratégico de negocios es aquel plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro” (Stutely, 2000)

Para explicar mejor esta diferencia es necesario recalcar la comparación que da Steve Blank *“Un plan de negocios una vez escrito es una colección de hechos(...) Son estáticos. Un modelo de negocios es diseñado para ser cambiado rápidamente(...) Es dinámico” (Blank, 2013)*

Sabiendo estas diferencias, entre un plan de negocios y un modelo de negocios, se puede determinar que la PYME “Fresco y Verde” al ser una empresa ya establecida, con su misión, visión y políticas fundadas, buscando más que un desarrollo interno de la empresa, sino buscando expandir su mercado al exterior, se usará en este, un Plan de Negocios para efectuar el desarrollo de esta operación, pero primero se necesita analizar cual plan de negocios se utilizará.

Como mencionó anteriormente Stutely, quien postula un esquema a seguir para diseñar un plan de negocios, este debe contener las siguientes actividades:

1. Defina las actividades de su negocio.
2. Defina el estado que guarda actualmente el negocio.
3. Defina el mercado externo, la competencia que enfrenta y su posicionamiento de mercado.
4. Defina su objetivo para el período que cubra el plan.
5. Formule una estrategia para lograr los objetivos.
6. Identifique los riesgos y las oportunidades.
7. Trace una estrategia para limitar los riesgos y explotar las oportunidades.
8. Depure las estrategias hasta obtener planes de trabajo.
9. Proyecte los costos y los ingresos, y desarrolle un plan financiero.
10. Documentelo con concisión.

Siguiendo con el mismo autor, este señala que el plan de negocios debe contener una lista de puntos a desarrollar.

Ilustración 7: Tabla contenido plan de Negocios

Situación actual <ul style="list-style-type: none">Información básica generalVisión, Misión, ValoresHistoriaOrganización del negocioProductos y serviciosCompetencia principales
Ambiente externo <ul style="list-style-type: none">La economíaAnálisis de mercadoAnálisis de competidoresVentajas Competitivas
Estrategia y Planes <ul style="list-style-type: none">ObjetivosEstrategia del negocioPlan operativo
Análisis Financiero <ul style="list-style-type: none">Análisis del punto de equilibrioProyecciones de las ventasGasto del capitalCosto de la operaciónEstado de pérdidas y gananciasBalance GeneralFlujo de efectivo y financiamiento requerido
Análisis de Riesgo <ul style="list-style-type: none">Panorama generalSWOT: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazasFactores cruciales del éxitoEscenarios posiblesRiesgos específicos y sus soluciones
Conclusiones

Fuente: Elaboración propia a partir del texto “Plan de negocios, la estrategia inteligente”, del autor Stutely, R.,2000.

Ahora que se entiende más el concepto de plan de negocios, es posible organizar tareas a cumplir y determinar si las metas son factibles y viables para la empresa, se debe aplicar este concepto para una PYME que quiere exportar sus productos al extranjero, por este motivo el plan de negocios que señala Stutely no es demasiado conveniente para “Fresco y Verde”, ya que no reúne las características y necesidades que la empresa solicita, ya que este plan de negocios no está enfocado para un negocio internacional, por lo cual se optará por el plan de negocios que postulan los autores Cateora. P., Gilly. M., Graham.J. Estos autores plantean que un plan de

negocios es “*Es un intento de administrar los efectos de factores externos incontrolables sobre las capacidades, debilidades, objetivos y metas de la compañía para conseguir un fin deseado*”¹⁹.” En un principio este planteamiento es similar al postulado por Stutely, pero la gran diferencia es que los autores anteriormente mencionados, aplican este concepto en mercados globales, llamando este tipo de planificación por los autores “*Planificación internacional*”

A continuación se explicará con más detalles esta planificación internacional, detallando cada paso a seguir según lo postulado por los autores.

2.3.4) Planificación Internacional

1. Análisis y examen preliminares: Armonización de las necesidades de la empresa
2. Adaptación del mix de marketing al mercado seleccionado
3. Desarrollo del plan de marketing
4. Implementación y control

2.3.4.1) Fase 1: Análisis y examen preliminares: Armonización de las necesidades de la empresa

En esta fase los autores Cateora, Gilly y Graham (Cateora, Gilly, & Graham, 2009) aconsejan determinar de una cartera de posibles mercados, discriminando en cuál de ellos se efectuarán las exportaciones deseadas, puede ser más de un mercado, todo depende de los mercados que cumplan nuestros requisitos para tomar la decisión de exportar, como son el nivel de recuperación de la inversión, estabilidad política, facilidad en los canales de distribución entre otros (Cateora, Gilly, & Graham, 2010).

El autor Carlos Gelmetti sugiere que en conjunto con la selección del mercado a exportar, también se deberá estudiar y determinar las ventajas competitivas del producto, ya que esto nos

¹⁹ (Cateora, Gilly, & Graham, 2009)

ayudará a la continuidad de nuestro producto en los mercados seleccionados como igual nos ayudará a determinar el mismo .

2.3.4.1.1) Producto

Para este tipo de proyectos en el cual se quiere exportar un producto a otro mercado, tenemos en primera instancia que *“Desarrollar la ventaja competitiva sostenible, que servirá de apoyo a las acciones posteriores”* (Gelmetti C. J., 2011) permitiendo entrar en el mercado y darle valor al producto a exportar.

2.3.4.1.2) Limitaciones en el país de origen

En este punto se centrará en las barreras Políticas, Legales, Económicas y Relaciones exteriores que se tiene en el país de origen.

2.3.4.1.3) Limitaciones en el país anfitrión

Se determinará el país a exportar a través de un estudio específico de los siguientes puntos:

- Economía: Estas barreras son conocidas como las barreras arancelarias de un país, las cuales la utilizan para proteger la economía local o productos que son sensibles²⁰. Un ejemplo de esto sería en Chile con la producción de Azúcar, el cual está catalogado como producto sensible, teniendo un mayor arancel y si ninguna posibilidad de negociar este arancel a través de acuerdos comerciales.
- Políticas/legales: Estas barreras impiden la iniciación de algún producto o servicio, ya que necesitan aprobación del gobierno para llevarse a cabo. Ejemplo Chileno-Argentino la implementación de “Pascua-Lama” la cual necesita aprobación por parte del gobierno para la explotación de recursos naturales en los países nombrados.
- Competitivas: Enfocado principalmente en la ventaja competitiva de la producción de productos y servicio en un país, por ejemplo es poco competitivo exportar productos a

²⁰ Aquellos productos que presentan muy baja competitividad respecto a productos importados

bajo costo a China, ya que ellos tienen una de las mano de obra más baratas del mundo, por lo que sería difícil igualarlos en costos.

- Nivel Tecnológico: Se refiere al nivel de tecnología que cuenta el país para el desarrollo y producción de bienes y servicios. Japón, líder mundial en productos electrónicos poseen un nivel tecnológico alto.
- Culturales: La diferencia de cultura entre naciones puede jugar en contra si no se estudia detalladamente las creencias del país a exportar un ejemplo de esto sería el Pueblo Judío, los cuales no consumen cerdo.
- Canales de distribución: Antes de tomar una decisión de exportar se debe analizar este punto, ya que será crucial para poder hacer llegar el producto al consumidor. En la India no cuentan con grandes supermercados y farmacias, es por esto que sería muy difícil hacer llegar al consumidor un producto de higiene o remedios farmacéuticos.
- Geografía: Estas barreras tienen aspectos físicos, que imposibilitan o dificultan el ingreso al país, como es el caso de Bolivia, que al no tener salida directa al mar, incapacita a este país para tener una entrada y salida más directa al momento de hacer negocios internacionales.
- Competencia: Como última barrera este punto a analizar se refiere a la competencia que se encuentra en el país, el cual puede ser un peligro para el producto o servicio a exportar, y puede que este último no sea capaz de competir con los productos ya incorporados al mercado. Un claro ejemplo se puede ver en estos momentos con las marcas de smartphone, que cada vez ingresan a países sudamericanos, teniendo una gran variedad de marcas y precios, pero por un lado este mercado se está saturado.

Una vez completada la primera fase de este plan de negocios, teniendo claro la ventaja competitiva del producto a exportar y con el mercado determinado por lo que se comenzará las operaciones de negocios internacionales se pasará a la siguiente fase, que consistirá en estudiar el mercado o los mercados elegidos para aplicar el mix de marketing.²¹

²¹ Término inventado por Neil H Border donde clasifica los elementos del mercado en 4 factores (Producto, Plaza, Precio, Promoción)

2.3.4.2) *Fase 2: Adaptación del mix de marketing al mercado seleccionado*

Para poder facilitar la realización de esta fase, los autores Kotler y Armstrong especifican que en un principio se debe determinar qué tipo de producto de consumo va a ser el exportado.

Teniendo en cuenta este aspecto, facilitará el camino para determinar el precio, promoción y distribución.

En esta fase además se detallará los siguientes aspectos:

2.3.4.2.1) Producto

En este punto se determinará el tipo de producto de consumo a exportar el cual deberá ser estudiado para determinar si necesitará adaptación para el mercado y para esto el autor Hill recomienda dos puntos (Hill, 2009):

2.3.4.2.1.1) *Diferencias entre los gustos y preferencias de los clientes:* Como bien es sabido cada mercado tiene sus propios gustos y preferencias, los cuales se dan por razones históricas o culturales, en este caso a través de un estudio de mercado se deberá adecuar el producto para satisfacer las necesidades de los clientes.

2.3.4.2.1.2) *Diferencias de infraestructura y prácticas tradicionales:* En cada región del mundo se tiene preferencia por el tipo de enchufe que se utiliza, por ejemplo, en Estados Unidos se usa el enchufe tipo B o A, en Argentina por el contrario se utiliza el enchufe tipo I, en Chile, Perú y parte de Europa se utiliza el tipo C.

En cuanto a prácticas tradicionales se refiere a hechos más culturales e históricos, como por ejemplo que en Japón se maneja del lado izquierdo de la carretera, pero en América del Sur se maneja del lado derecho.

2.3.4.2.2) Precio

Este precio se ajustará a través de una política de precios en donde “las decisiones del precio se consideran de dos modos: fijación de precios como instrumento activo para alcanzar los objetivos de marketing o precios que representan un elemento estático en una decisión de negocios” (Cateora, Gilly, & Graham, 2009)

2.3.4.2.3) Promoción

En este ítem de la fase 2 se tomará en cuenta como publicitar el producto, de una forma que se adecue al mercado, analizando los medios en los que este deberá estar y el mensaje que se quiere dar.

2.3.4.2.4) Distribución

En este punto final se tomarán solo dos aspectos importantes a la hora de ofrecer el producto, los cuales son:

- Logística: Es el traslado físico de los bienes desde el punto de origen, hasta el punto de consumo, en donde el cliente lo podrá obtener, este proceso está marcado por el tiempo y la distancia, además por la elección de un medio de transporte que brinde seguridad, confianza y rapidez.
Este proceso tiene costos y riesgos que se deben analizar y estudiar meticulosamente para poder hacer la mejor elección.
- Canales de distribución: Es el medio en el cual los bienes pasan desde el productor hasta el usuario, en este proceso actuarán intermediarios que llevaran los productos al cliente final, es debido a esto que se debe analizar el estudio de mercado anterior para conocer a fondo la cultura comercial que se tiene al país a exportar, así tomar la mejor decisión de como poder llegar al cliente.

Una vez finalizada esta fase, con todos los datos recopilados se deberá tomar la decisión si es conveniente seguir con este negocio o si no es conveniente por temas de precio en cuanto al cambio que se le deberá hacer al producto o bien la dificultad de distribución del producto.

En el caso de que se tome la decisión de que es conveniente este proyecto se seguirá con la siguiente fase.

2.3.4.3) Fase 3: Desarrollo del plan de marketing

Con el mercado seleccionado y su correspondiente estudio, es turno de diseñar un plan de marketing, el cual será elaborado en forma idónea para penetrar en el mercado, estableciendo metas y objetivos a cumplir en él, seleccionando el modo de entrada más óptimo para el tipo de producto y su mercado y como parte final diseñar una tabla de presupuesto el cual nos indicará y señalará si es viable el negocio.

Es así como lo señalan el autor Gelmetti (Gelmetti C. J., 2011) y los autores Cateora, Gilly y Graham (Cateora, Gilly, & Graham, 2010) en la elaboración de un plan de marketing.

A continuación, se detallará brevemente los tres puntos clave de esta fase:

2.3.4.3.1) Objetivos y metas

La empresa debe marcar objetivos y metas a alcanzar, teniendo como antecedentes los resultados de las fases anteriores, lo cual marcará un promedio para poder calcular los objetivos y metas a alcanzar. Es necesario poder alcanzar estas ya que indicarán que los estudios realizados anteriormente son factibles y confiables, en caso de ser opuesto, se puede tomar la decisión de no entrar al mercado.

2.3.4.3.2) Selección del modo de entrada

Se deberá analizar y determinar qué tipo de estrategia se deberá utilizar para entrar al mercado, con los estudios anteriores que nos dio la promoción del producto y la distribución. Este Punto es

crucial para la operación, ya que marcará con la fuerza que puede entrar el producto y pueda mantenerse en el mercado.

2.3.4.3.3) Presupuesto

Como parte final de esta fase, en esta etapa se deberá analizar las expectativas de ventas y utilidades, costos y gastos, para tener una cifra cuantificable que ayudará a la decisión final del proyecto.

Al igual que en la fase anterior, es esta fase se podrá determinar si se ingresa a este mercado o es mejor analizar los puntos nuevamente y regresar a la fase 1.

En caso de seguir adelante con el proyecto, se pasará a la última fase de la planeación de negocios, en el que se tratará de evaluar todo lo anterior y corregir las falencias que se hayan encontrado.

2.3.4.4) Fase 4: Implementación y control

En esta etapa final se debe implementa todo lo planificado en las fases anteriores, pero debe ser bajo un control y supervisión. En esta fase se debe tener un feedback el cual ayudará a mejorar algunos aspectos que no se tomaron en cuenta y que deben ser corregidos de ser necesario.

Según los autores Cateora, Gilly y Graham esta etapa es de vital importancia llevarla a cabo, ya que aumenta el nivel de éxito en el mercado seleccionado.

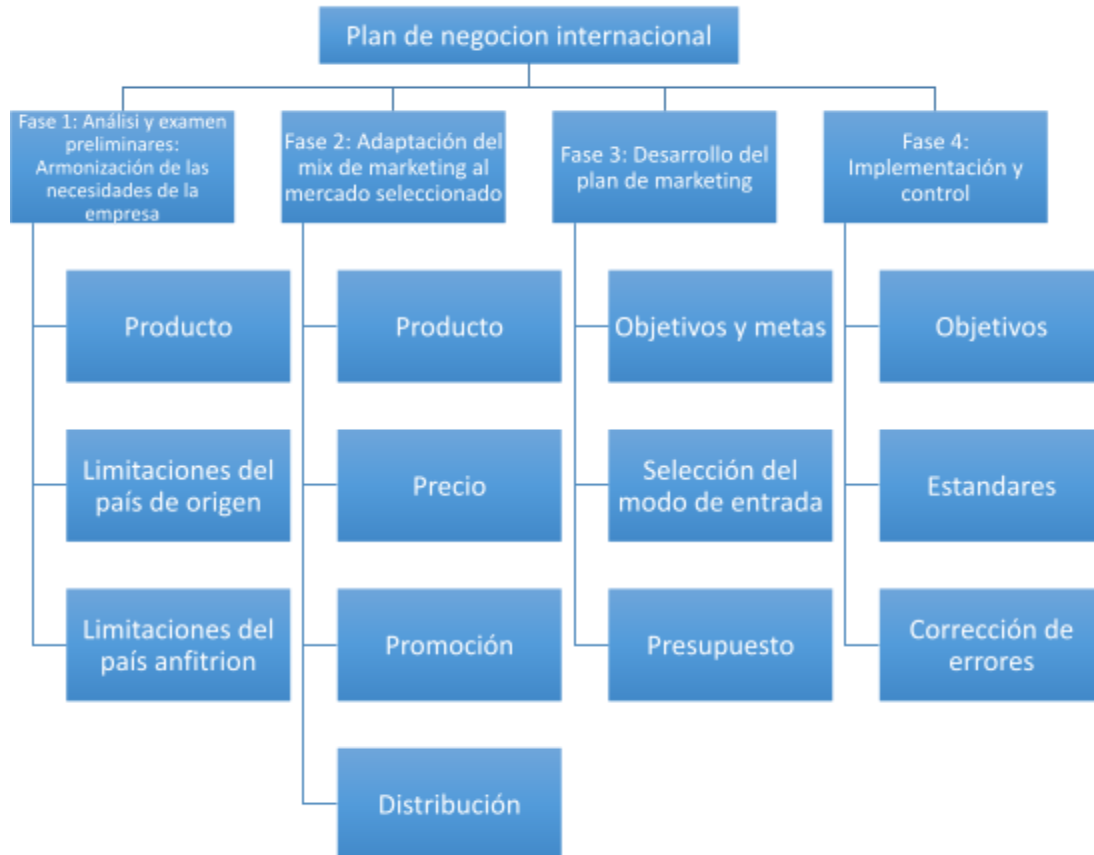
Esta fase tiene la misión de encontrar fallos y repararlos en la planeación completa, es una fase dinámica que funciona con la información que se obtuvieron a través de las fases anteriores.

Para poder ayudar a este control será necesario implementar objetivos, estándares y corrección de errores de esta fase

Estas cuatro fases se deberán implementar en un contexto de PYMEs tomando los factores necesarios para llevarlo a cabo a este tipo de tamaño de empresa.

En resumen, para que resulte más fácil la comprensión de este plan de negocio, a continuación se presenta un diagrama del Plan de negocios Internacional.

Ilustración 8: Esquema de “Plan de negocios Internacional”



Fuente:

Elaboración propia a partir del texto “Marketing Internacional”, en la sección planificación internacional (Cateora, Gilly, & Graham, 2008)

3) Capítulo III

En este capítulo se desarrollará el Plan de Negocios para “Fresco y Verde” y su producto “Terra Viva”. Siguiendo con las fases de este plan, se buscará dar forma y dirección al Plan de negocios Internacional.

En este apartado se busca dar una respuesta a lo solicitado por “Fresco y Verde”, que busca ser capaz de exportar sus productos en un potencial mercado, proponiendo un Plan de Negocios acorde al contexto y requerimientos de esta PYME, para abrirse a mercados internacionales.

Según comentado en el capítulo anterior, la Planificación Internacional a utilizar para “Fresco y Verde” contará con cuatro fases de desarrollo. Análisis y exámenes preliminares: Armonización de las necesidades de la empresa, Adaptación del mix de marketing al mercado seleccionado, Desarrollo del plan de marketing, Implementación y control.

A continuación se expondrá detalladamente cada fase de este plan de negocios internacional

3.1) Análisis y exámenes preliminares: Armonización de las necesidades de la empresa:

En esta fase se analizará el producto a exportar, exponiendo sus fortalezas, y a través de esto tomar una decisión de estrategia ya sea diferenciación, por costos o concentración (Cateora, Gilly, & Graham, 2008).

Luego se analizarán las posibles barreras que tenga el país de origen para poder exportar el producto al país anfitrión, y a su vez se analizará en detalle aspectos claves de este último, que ayudarán en la toma de decisiones.

3.1.1) Antecedentes de la empresa

“Fresco y Verde” es una empresa Chilena que nace en el año 2015 por la sociedad de sus socios Manuel Moreno Carmona y Ivonne de Los Santos, que analizaron el mercado, dándose cuenta de las necesidades y problemas que presentaban los clientes al momento de implementar una huerta urbana en sus casas, siendo las únicas opciones en el mercado de un precio muy alto, lo cual dio pie a la realización de una maceta de diseño único y propio, de bajo costo que con sus cualidades solucionaba todos estos problemas, esta maceta recibe el nombre de “Terra Viva”.

La empresa cuenta con una oficina única en Limache y trata de integrar en su empresa un personal capacitado en sus áreas de trabajo.

Estructura 1: Estructura organizacional de "Fresco y Verde"



Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por “Fresco y Verde”

La empresa cuenta con una estructura organizacional simple en donde cada área presenta sus informes y rinde cuentas directamente a Gerencia, además de contar con una agencia publicista externa que presta apoyo a la empresa.

3.1.2) Producto

Para tener un enfoque claro que nos ayude en las acciones posteriores de este plan de negocio, es necesario identificar y desarrollar las ventajas competitivas del producto “Terra Viva”.

A continuación, se dará más detalles acerca del producto a analizar.

La maceta “Terra viva” está fabricado a base de un compuesto mixto de polímero reciclado y aserrín, haciendo de este un producto amigable con el medio ambiente.

La maceta mide 10 cm de alto, 11cm de ancho, de forma cilíndrica. Cuenta con un sistema de anclaje, el cual se sitúa en la parte baja, en forma de pestañas, las cuales se encajan con la parte superior de otra maceta.

El producto cuenta con un sistema de riego vía drenaje, en el cual el agua fluye bajando a través de maceta en maceta, por los orificios que cuentan cada una de ellas en su parte inferior, para apoyar esto, “Fresco y Verde” ofrece su segundo producto, el “Kit de Riego” el cual es una maceta superior llamada “Depósito de riego” el cual al tener agujeros más pequeños que una maceta normal, permite el drenaje del agua de una forma lenta y segura, para evitar el sobre-riego, además posee una cadena que permite colgar la maceta. El segundo complemento que trae este kit es el depósito de riego, el cual es una maceta modificada sin agujeros y con la base lisa para poder apoyar la maceta en superficies.

Cabe acotar que “Fresco y Verde” no trabaja con Hierbas frescas, solo utiliza semillas listas para germinar.

Los productos de “Fresco y Verde” se comercializan en los siguientes formatos.

3.1.2.1) *kit de siembra*

Incluye la maceta “Terra Viva”, 2 peletts, sustrato, y semilla a elección (ciboulette, albahaca, orégano, perejil y tomillo) este kit viene en una caja con sus respectivas instrucciones y tiene un valor de \$10.000²² en el mercado.

3.1.2.2) *Kit de Riego*

Incluye un “Depósito de riego” y “Dosificador de Riego”, tiene un precio de \$10.000 en el mercado

3.1.2.3) *Accesorios*

Se denomina accesorios a aquellos productos que se venden por separado, ya sea la maceta “Terra Viva”, “Depósito de Riego” o “Dosificador de Riego”, cualquiera de ellos tiene un valor de \$4000 por separado.

Ilustración 9: Kit de Siembra "Fresco y Verde"



²² Desde ahora en adelante Todos los precios de los productos de “Fresco y Verde” incluyen IVA.

Fuente: Imagen facilitada por la empresa Fresco y Verde Limitada

Ahora que se conocen los aspectos básicos del producto se puede continuar con el análisis, en el cual se utilizará la estrategia de Michael Porter (Porter, 2006), el que ayudará a identificar qué tipo de estrategia se adecua a los productos de “Fresco y Verde”.

3.1.3) Estrategia de competencia en los productos de “Fresco y Verde”

“Fresco y Verde” como se comentó desde un principio, es una PYME, la cual no tiene manejo completo de sus costos, ya que esta depende completamente del poder que se tiene con el proveedor de los materiales, “Fresco y Verde” envía a fabricar su maceta a Effectivus- Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico, encargado del diseño e inyección de la maceta. En igual medida la adquisición de sustrato y semillas, “Fresco y Verde” obtiene estos productos a través de la compra de importadores directos, con los cuales se tiene un bajo nivel de negociación por este motivo se descarta desde un principio el “Liderazgo en costos” que postula el autor anteriormente mencionado. Por el contrario, la estrategia por “Diferenciación” parece ser la correcta a tomar, más teniendo en cuenta con lo planteado por el autor Gelmetti (Gelmetti C. J., 2011) , el cual menciona que las PYMEs *“para poder competir en mercados externos, deben tonificar sus productos con atributos especiales y únicos, que sean difíciles de ser copiados por la competencia”*. Sin embargo, primero se debe analizar el mercado al que se quiere entrar, ya que este será clave en la toma de decisiones sobre la elección de estrategia, esto da pie a la siguiente estrategia, “Concentración basada en la diferenciación” en donde el producto de “Fresco y Verde” puede ser enfocado para un nicho de mercado, tonificando al producto de características únicas, difícil de igualar por la competencia.

Esta estrategia será tomada como base para desarrollar las ventajas competitivas sostenibles que debe tener “Terra Viva” .

Como ventaja de diferenciación tenemos el material de fabricación que tiene la maceta “Terra Viva” la cual es producida por el Centro de Investigación de Polímeros Avanzados²³, quienes se encuentran en la región del Biobío, ofreciendo a “Fresco y Verde” un material único que está constituido por un 50% de plástico reciclado y un 50% de aserrín²⁴.

Otra ventaja es el diseño de la maceta, la cual está pensada para espacios reducidos como departamentos, cocinas y balcones. Su Diseño de anclaje además permite tener más de un tipo de hierba a la vez en un mismo espacio, sumando que el diseño cuenta con un riego por filtración, en donde el agua drena desde la maceta superior hasta la maceta inferior, esto lo hace un producto único en el mercado, con un precio asequible.

Ilustración 10 Collage de Imagenes de "Terra Viva"



Fuente: Elaboración propia, a partir de imágenes facilitadas Por empresa Fresco y Verde Limitada y capturas de videos explicativos de la empresa y sus productos

²³ de aquí en adelante se referirá a el centro como CIPA

²⁴ Certificado Adjunto en anexo

A modo de conclusión la maceta cuenta con más de una ventaja competitiva, las cuales pueden ser sostenidas en el tiempo, haciéndolo un producto llamativo para mercados internacionales.

3.1.4) Limitaciones del país de origen:

Respecto al país a seleccionar se ha considerado que este tenga políticas amigables, como un mercado que demuestre interés por productos semejantes a los que ofrece “Fresco y Verde”.

Para este estudio se tomó en cuenta las características del producto anteriormente mencionadas, el cual va dirigida a un público segmentado, en el ámbito de cocina gourmet y productos para el hogar.

Se tomaron dos países que están potenciando el uso del denominado “Superfood”, dicho término engloba en general frutas y verduras, “Cuyo contenido en nutrientes otorgue un beneficio para la salud, superior a alimentos corrientes” (Oficina Comercio ProChile, 2015). Estos alimentos en general son libres de gluten, pesticidas y orgánicos, la mayor parte de las veces es obtenido por la siembra en los denominados huertos urbanos.

Dos países, Alemania y Australia presentan interés en estos productos, los cuales están alarmados por la obesidad y mala alimentación de la población, según informes elaborados por Prochile (Oficina Comercio ProChile, 2015), (ProChile Sidney, 2014), a simple vista estos países parecen atractivos mercados. Ahora si se debiese elegir uno de los dos países mencionados, Alemania es un buen candidato, pues un artículo en la revista “Markets Germany”, titulado “Smart cities, intelligent living”, Henning Hellermann, experto en el sector de eficiencia energética de Germany trade & Investment²⁵, habla sobre un plan de aquí hasta el 2050, en donde Alemania transformará sus ciudades en ciudades inteligentes, las cuales usarán energías renovables y fomentarán las áreas verdes en plena ciudad como los huertos urbanos (Markets Germany, 2016) .

²⁵ GTAI Agencia de desarrollo económico de la república federal alemana

Por este motivo se decide que Alemania es un país con un mercado llamativo, como se mencionó anteriormente por su interés en la “Superfood” y por el desarrollo que tendrá el país en tema de auto-sustentabilidad en tema de huertos urbanos que será un mercado con crecimiento en dicho sector.

Ahora que se tiene el mercado se podrá seguir el análisis de las limitaciones del país de origen Chile, que tiene con el país anfitrión Alemania.

Chile como país posee una extensa lista de Tratados de Libre Comercio²⁶ con diferentes países alrededor del mundo, por lo cual lo hacen una nación con pocas barreras políticas.

Pero en este caso se debe analizar el caso con Alemania. Chile tiene un TLC con la Unión Europea, la cual está vigente desde el 1 de febrero del 2003 (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2016), en dicho acuerdo establece que en un plazo de 10 años a partir de la fecha de vigencia del tratado, el arancel aduanero quedara disminuido en su totalidad (Aduana de Chile, 2016).

Dicho lo anterior, Chile no cuenta con impedimentos o barreras que dificulten el comercio con Alemania, tanto en lo legal, político y económico.

3.1.5) Limitaciones en el país anfitrión

De acuerdo al punto anterior el país seleccionado ha sido Alemania, es necesario detallar sus limitaciones como país anfitrión, para ello se considerara la Economía, políticas legales, competitivas, nivel tecnológico, culturales, canales de distribución, geografía y competencia.

3.1.5.1) Economía:

Según el reporte anual elaborada por la Oficina Federal alemana de estadística, señala que Alemania tiene un Producto Interno Bruto de 3.025, 9 billones de euros (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2016), señalando su buena salud económica y demostrando porque es una de las

²⁶ Desde aquí en adelante serán mencionados como TLC

grandes potencias económicas, junto con China, Japón y Estados Unidos, como así lo menciona el informe de Pro Chile(2016).

En cuanto al desempleo, Alemania está entre los países con más bajo desempleo según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ²⁷, teniendo solo un 5,1% de desempleo en el país (Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico, 2016)

3.1.5.2) Políticas y legales

Como se comentó anteriormente, Alemania tiene una muy buena relación con Chile en ámbito político, con tratados de TLC, facilitando el flujo de negocios internacionales entre ambos países.

3.1.5.3) Competitivas

Alemania es el productor número uno en plásticos en Europa (Germany trade & invest), haciéndolo una gran barrera para los productos de “Fresco y Verde” los cuales tienen un porcentaje de plástico en su materia prima, pero como quedo claro en la descripción del producto y sus ventajas, “Terra Viva” está constituida por plástico reciclado y aserrín, siendo este uno de sus mayores características para competir contra la contaminación que dejan estos residuos, esto se ajusta a la perfección con las políticas que Alemania quiere aplicar en el futuro.

3.1.5.4) Nivel tecnológico

El nivel tecnológico de Alemania es uno de los más grandes en Europa, contando con la maquinaria y recursos necesarios para satisfacer las demandas tanto local como internacionales, esto mezclado con el punto anterior se transforma en una problemática al largo plazo que puede dificultar a “Fresco y Verde” en la competencia por producción de macetas con diseños únicos como es “Terra Viva”.

²⁷ De aquí en adelante será llamado OCDE

3.1.5.5) Culturales

La constitución alemana ofrece y garantiza libertad en creencias religiosas, siendo un gobierno laico, al igual que Chile. (Pro Chile, 2014)

Por otra parte el lenguaje oficial de Alemania es el alemán, siendo ocupado en un 95% de la población, por otra parte el inglés se estima que es ocupado como segunda lengua por un 65% de la población (Teaching english uk).

Como se ha explicado en esta sección, en lo cultura, los dos países no presentan una diferencia cultural notoria que dificulte en materia de negocios internacionales.

3.1.5.6) Canales de distribución

En Alemania la mayor fuerza de distribución son los retails, los cuales se encuentran a lo largo de todo el país, principalmente son los “discounters” los que lideran los canales de distribución (Pro Chile, 2014).

Estos canales de distribución se caracterizan por llegar a la mayoría de la población, ofreciendo variados productos, como alimentos, decoración para el hogar, juguetes, etc.

Los “Discounters” Líderes en Alemania son LIDL, PENNY, NORMA, ALDI, EDEKA, este último es el líder en ventas y con mayor número de tiendas a lo largo del país.

Otro canal de distribución que se usa en Alemania es la venta por correo o televisión, muy utilizada en este país pero de no tanta envergadura como lo es los “Discounters” (Oficina Comercial de Chile en Hamburgo, 2015).

En conclusión, Alemania posee fuertes canales de distribución que facilitarán la adquisición de los productos de “Fresco y Verde”.

3.1.5.7) Geografía

Alemania se ubica en Europa Central, delimitando con 9 países a su alrededor, esto lo convierte en un país con una ventaja geopolítica y comercial, apoyado por sus carreteras que cruzan todo el país.

Alemania posee uno de los puertos más grande e importante de Europa, el puerto de Hamburgo, el cual está sobre el río Elba y da salida con el Mar del Norte.

El tamaño de este puerto posibilita la entrada y salida de mercancía del país. (Pro Chile, 2014)

No se observa mayor dificultad en la geografía de Alemania que imposibilite la exportación con este país, al contrario, sus recursos facilitan la entrada y distribución de los productos a comercializar de “Fresco y Verde”.

3.1.5.8) Competencia

Como se comentó en el nivel tecnológico y barreras competitivas, Alemania es uno de los grandes productores de plástico a nivel mundial, por este motivo es normal que en dicho país existan numerosas empresas que fabrica productos elaborado con plásticos, para ser más exactos maceteros decorativos, como es el caso de las empresas Soparco, Pöppelmann y Modiform. Siendo estos una competencia indirecta ya establecida por años en el país, en su catálogo de productos ofrecen maceteros con características no diferenciables unos de otros, solo ofrecen maceteros de diferentes tamaños y algunos con diseños, pero nada específico para huertas urbanas.

Otra competencia es “Lechuza” marca alemana reconocida por todo el mundo, incluso sus productos son comercializados en china. Esta marca entre su catálogo ofrece maceteros con diseños únicos y novedosos, su fuerte es la tecnología de auto riego de las plantas, que poseen la mayoría de sus maceteros y es reconocido en este aspecto tanto productos como marca, pero nuevamente en su catálogo no cuentan con productos que satisfacen las necesidades que apunta el producto de “Fresco y Verde”, por ende, esta marca está en la categoría de competencia indirecta

Por ultimo “Mini Garden” empresa Portuguesa, que opera en Europa y América, ofrece productos muy similares a los ofrecidos por “Fresco y Verde”, satisfaciendo las necesidades del mismo nicho de mercado, pero con un precio muy elevado en contraste a lo que puede ofrecer “Fresco y verde” con su maceta “Terra Viva”. Esta es la única competencia directa encontrada en este mercado.

Después de analizar cada aspecto necesario para tomar las decisiones respectivas, se puede observar que en la mayor parte de los casos no se perciben dificultades para ingresar a este mercado, y en el caso de aquellos que presentan algún problema, se evidencio que pueden ser resueltos y subsanados con estrategias a tomar en este Plan de Negocios.

3.2) Adaptación del mix de marketing al mercado seleccionado

Tal y como se revisó en el capítulo II, marco teórico, en este apartado se debe considerar las decisiones que debe tomar “Fresco y Verde” para tener éxito comercial con el producto “Terra Viva” en Alemania, para esto se deberá analizar diferentes puntos, de los cuales se deberá tomar una estrategia en el producto en si, como a su vez el modo de hacer llegar este al consumidor final.

3.2.1) Producto

Como menciona los autores Kotler y Armstrong (Kotler & Armstrong, Marketing, 2004) debemos analizar el producto a exportar, evidenciando sus diferencias y cualidades que deberán ser modificadas para el mercado elegido, para esto se debe tomar como referencia dos criterios, el primero respecto a las diferencias entre los gustos y preferencias de los clientes y aquella referida a la infraestructura y prácticas tradicionales, que se detalla a continuación.

3.2.1.1) *Diferencias entre los gustos y preferencias de los clientes:*

Como se comentó anteriormente en Alemania está tomando fuerza un mercado nuevo el llamado mercado de “Superfood”. Además, el gobierno alemán que incentiva a la población alemana que

habitan en ciudades con poco espacio para tener su propia huerta, opten por huertas urbanas, para la adquisición de su propia comida, cosechada sin ningún aditivo ni pesticida. Como se describió en el producto, “Fresco y Verde” da solución para este tipo de problemas, ofreciendo kit de siembra, lista para sembrar y empezar un huerto en casa. No obstante, lo anterior presenta un problema de competencia y preferencia por el mercado Alemán, el cual adquiere mayormente hierbas desde el Reino Unido, España y Francia (Instituto boliviano de comercio exterior, 2010), los cuales geográficamente están aventajados.

“Fresco y Verde” trabaja con semillas importadas desde Italia, los “pellets de cocos”²⁸ importados desde Sri Lanka, evidenciando lo irracional de volver a exportarlas a un precio mayor del que se puede conseguir en Alemania. Otra desventaja de vender este kit es todo los tramites que se deberían hacer por la exportación de semilla y sustrato²⁹, lo cual dificultaría y retrasaría el proceso de exportación.

Es por este motivo que se decide hacer cambio en el producto, el cual sería simplemente vender la maceta sola y el “Kit de Riego”

Para esto se deberá rediseñar la caja que contiene la maceta, cambiando las medidas y con textos en alemán.

El packaging quedará con un diseño según se ilustra en la figura N°11.

²⁸ Fibra de coco comprimido en telas degradables, utilizados para beneficiar y facilitar la germinación de semillas

²⁹ Tierra tratada especialmente para el cultivo de semillas

En este aspecto no se encuentra mayor problema, ya como se mencionó anteriormente las preferencias se centran en las hierbas a cultivar.

En infraestructura no se detectan barreras, ya que el producto está enfocado en espacios pequeños como son departamentos o casas sin patio trasero, esto encaja perfectamente con el mercado Alemán en la capital Berlín, el cual posee una densidad de 3.809 habitantes, y en aumento, ya que la ciudad capital de Alemania (Visit Berlin, 2016).

En las prácticas tradicionales tampoco se encuentra mayor problema, como es sabido Alemania en este momento está prefiriendo todo producto que sea amigable con el medio ambiente y sustentable, como así lo reporta el informe que facilita Alemania acerca de nuevas políticas a tomar de aquí a largo plazo (Germany trade & invest).

3.2.2) Precio

“Fresco y Verde” se caracteriza por ofrecer sus productos a un valor justo y asequible para sus clientes, esta es la política a seguir de la empresa, por ende se opta por ofrecer sus productos a un precio que justifique el valor que representa la maceta “Terra Viva” para su clientes, sin que tengan que pagar más por ella.

Para poder fijar un precio debemos tener en cuenta factores internos y externos, que ayudaran a tomar la mejor decisión (Kotler & Armstrong, Marketing, 2004).

Entre los factores internos tenemos lo siguiente:

3.2.2.1) Factores internos

3.2.2.1.1) Objetivo de Marketing

El objetivo de marketing de “Fresco y Verde” es el ofrecer a sus clientes sus productos a un valor justo y asequibles en comparación con la competencia, sumando que sus productos son amigables con el medio ambiente.

3.2.2.1.2) Estrategia del mix marketing

“Fresco y Verde” estableció una estrategia, pensando en el mercado propiamente tal, en donde sus clientes están dispuestos a pagar un precio asequible sin sacrificar diseño, materiales y calidad, con estos principios “Fresco y Verde” diseñó un producto que se ajustara a las necesidades del mercado elegido.

3.2.2.1.3) Costos

Último factor interno a tomar en cuenta, pero de igual o mayor relevancia que los anteriores. Fresco y verde en cuanto a costos ya ha fijado un precio a base de sus costos los cuales son mencionados en la descripción de Producto.³⁰

Ahora bien, como Factores externos tenemos la competencia, la cual ya fue señalada y explicada en capítulos anteriores, tanto la competencia directa como la indirecta.

3.2.2.2) *Enfoque para la fijación de precio*

Como se comenta en la estrategia de mix de marketing, “Fresco y Verde” optó por analizar el mercado, y a base de esto elaborar un producto que satisficiera las necesidades descubiertas, es esto lo que direcciona el enfoque de fijación de precio en “Fijación de precios según el valor percibido” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2004), pues como se ha repetido en anteriores puntos abordados. Los productos de “Fresco y Verde” poseen variadas atributos que le dan un valor único, y que los clientes están dispuestos a pagar por él, aunque la empresa no tenga un control total de los costos, estos no son altos, por ende favorecen al fijar precios que no sean tan elevados como la competencia.

Se tomará también parte de “Fijación de precios basados en la competencia” para tener una referencia y tope máximo de precio a ofrecer, ya que precio final de los productos de “Fresco y Verde” siempre tienen que ser más bajos.

³⁰ Para más detalle se adjunta mail enviado por Manuel Moreno, dueño de Fresco y Verde con detalle sobre los costos y gastos

Ahora bien para calcular el precio debemos tener en cuenta las tasas de importación e impuestos que se cobran en Alemania, lo que se traducirá en una “Escalada de Precios” (Cateora, Gilly, & Graham, 2009).

Si nos centramos en fijar el precio por costos nos da un valor de US\$ 3.8 por producto empacado y listo para vender, según los valores entregados por “Fresco y Verde”³¹, a esto sumando los costos de envío que son US\$2.285 por container de 20 pies, más el valor de aduana que son CL\$166.600, teniendo como referencia el exportar 5760 unidades nos da un costo total de US\$ \$ 12.242.128.052

Además se le deberá sumar el impuesto VAT³² que es de un 19% (Bundeszollverwaltung, 2016) por el valor CIF³³.

Pues bien, como se expuso en un principio, la competencia directa “Mini Garde” ofrece a sus clientes un producto muy similar al ofrecido por “Fresco y Verde”. Según su página web su producto básico tiene un valor de €\$47,95 (Mini Garden, 2016), el cual es una estructura con 9 depósitos para sembrar

Ilustración 12: Macetas de siembra básica de "Mini Garden"

³¹ tabla de costeo en anexo

³² Value Added Tax

³³ Cost Insurance and freight, termino de comercio internacional utilizado en operaciones de compra y venta por barco, el cual cubre el coste, seguro y flete.



Fuente: <http://es.minigarden.net/shop/minigarden-vertical/9-minigarden-vertical.html>

Este “precio de competencia” da un gran margen a “Fresco y Verde” para fijar su precio, teniendo como tope el precio por costo. Se recomienda fijar un precio de US\$ 10³⁴ por maceta o kit de riego.

3.2.3) Promoción

Para poder promocionar los productos de “Fresco y Verde” se deberá tener en cuenta las preferencias que tiene el mercado alemán en cuanto al consumo de publicidad, y donde sea más sensible al mensaje que estas le quieren dar.

Se aprovechará de la envergadura que tiene Alemania respecto a ferias comerciales, en donde es uno de los mayores países del mundo en ofrecer ferias expositoras, en donde asisten reconocidas marcas de todo el mundo (Pro Chile, 2014).

³⁴ Precio no incluye VAT

Para ser más específico se optará por ferias de jardinería y Paisajismos, como son las ferias de “IPM ESSEN” celebrada anualmente en Alemania y siendo una de las mayores expositoras en el tema (Portal Ferias, 2016).

Para la promociones directas, que van directamente al consumidor se optará por contratar una agencia publicista local, que conozca las regularidades que se deben tener en el país, además de conocer la cultura y preferencias de los clientes, pues como mencionan los autores Cateora, Gilly y Graham (Cateora, Gilly, & Graham, 2010), se debe tener un especial cuidado en este aspecto para no cometer un error fatal, malentendiendo el mensaje que se quiere transmitir a los clientes.

“Fresco y Verde”, al no tener conocimiento y experiencia en mercados internacionales, se asociará con una empresa alemana, la cual se encargará de todo el proceso de promoción. Esto será explicado en detalle más adelante en este estudio.

3.2.4) Distribución

En este punto se detallará el proceso de exportación, identificando los pasos a seguir, desde la salida del producto de la bodega de “Fresco y Verde”, hasta que el cliente final lo recibe. Para una explicación más definida se dividirá en dos procesos, *Logística*, el cual definirá el tramo desde bodega hasta la llegada al país de destino, y por último *Canales de distribución* que retomará el producto desde su llegada al país de destino hasta la adquisición del producto de “Fresco y Verde” por el cliente final.

3.2.4.1) Logística

Las cajas con productos de “Fresco y Verde” serán retiradas desde la bodega de fresco y verde, con dirección “Teniente Merino 102, Limache, Valparaíso, Chile”. Cada caja contendrá 80 unidades en su interior, estas unidades a su vez estarán dentro de pequeñas cajas³⁵ que ayuden a proteger el producto.

³⁵ dimensión de 57 cm, 58cm, 70cm

Una vez en puerto chileno la mercancía deberá pasar por el proceso definido en el compendio de Normas de Chile, Capítulo 4: Salida de mercancías (Aduanas de Chile, 2016) en este proceso además, deberá considerarse en conjunto los requerimientos solicitados por aduanas alemanas (Bundeszollverwaltung, en inglés Federal Customs Service, 2016). Según estas normas:

- 3.2.4.1.1) La mercancía de “Fresco y Verde” deberá ingresar a Aduana, presentando el documento DUS³⁶ el cual se solicita directamente en la página del “Servicio Nacional de Aduanas”³⁷
- 3.2.4.1.2) Cuando el documento es presentado, la mercancía de “Fresco y Verde” puede ingresar a la Zona Primaria de la Aduana³⁸ para empezar el proceso de embarcación
- 3.2.4.1.3) La mercancía de “Fresco y Verde” será embarcado por la empresa extra portuaria elegida por este, el cual se encargará de todo el proceso de embarque, incluyendo la manipulación de la mercancía.
- 3.2.4.1.4) Ya embarcada la mercancía, se solicitará nuevamente el documento DUS para legalizar la salida de la mercancía del país.
- 3.2.4.1.5) Luego que la mercancía salga de Aduana camino a Alemania, se deberá presentar el documento de carga y la guía de correo a Aduanas de Chile.
- 3.2.4.1.6) Cuando la mercancía haya llegado al puerto de Hamburgo, Alemania, se deberá presentar documentos que acrediten que la mercancía fue comprada y pagada por un importador alemán. En este documento debe decir el país de procedencia. Este documento será presentado en la Aduana Alemana.
- 3.2.4.1.7) Así una vez aceptados los documentos, la mercancía de “Fresco y Verde” podrá ser descargada y puesta en la zona primaria de la Aduana Alemana por la empresa Extra portuaria.
- 3.2.4.1.8) La mercancía de “Fresco y Verde” será puesta en una zona definida a la espera de su internacionalización.

³⁶ Documento Único de Salida

³⁷ Documento referencial en Anexos

³⁸ Espacio de mar o tierra donde se realizan operaciones de movilización de la mercancía

- 3.2.4.1.9) Se deberá cancelar el AD-Valorem que en este caso es \$0 por el TLC que se tiene vigente con la Unión Europea.
- 3.2.4.1.10) Un camión responsable del retiro de la mercancía de “Fresco y Verde” presentará los documentos que acrediten y certifiquen la propiedad y despacho de la mercancía de “Fresco y Verde”, los cuales serán facilitados por la empresa anteriormente nombrada.
- 3.2.4.1.11) Una vez aceptados los documentos el camión procederá a retirar la mercancía de la zona primaria para el despacho a bodega de ALDI.
- 3.2.4.1.12) Ya el camión en bodega de ALDI, descargará la mercancía en dicha bodega para su distribución en las diferentes sucursales de ALDI, según determine la empresa.

3.2.4.2) *Canales de Distribución*

La búsqueda de distribución es el último gran paso para acercar los productos de “Fresco y Verde” a sus clientes, por este motivo se debe analizar cuidadosamente el canal a usar, el cual tiene que facilitar la llegada de los productos a los clientes.

En primera instancia, se recomienda a “Fresco y verde” contactar con agentes locales (Cateora, Gilly, & Graham, 2009), los cuales ayudarán a la realización de negociación con empresas alemanas interesadas en los productos de “Fresco y Verde”, estas empresas serán contactadas con anterioridad para presentar los productos que ofrece “Fresco y Verde”.

Las empresas a contactar son aquellas que se nombraron en el inicio de este capítulo, las cuales son las denominadas “Discounters”. Estas poseen la mayor parte del mercado en ventas de frutas, verduras, artículos de aseo, jardinería, artículos de hogar, etc. Además de ser parte de la cultura comercial que posee Alemania al momento de adquirir productos para la vida diaria de la sociedad.

Por el reporte facilitado por Pro Chile, uno de los mayores “Discounter” en Alemania es “ALDI”, empresa familiar alemana, tal como se comentó al inicio de este capítulo, esta posee sucursales en la mayor parte de Alemania y en 18 países (Pro Chile, 2016), lo cual podría facilitar la exportación de productos de “Fresco y Verde” otros países en el largo plazo.

3.3) Desarrollo del plan de Marketing

En esta etapa se tomará la decisión de la estrategia a seguir para cumplir metas y métodos de entrada en el mercado, es decir, aquella que se adecue tanto a los requerimientos de Fresco y Verde y al mercado Alemán, tomando los resultados de la primera y segunda fases del Plan de Negocios internacionales vistos anteriormente, considerando además las metas y objetivos propuestos en esta tercera fase.

3.3.1) Objetivos y metas

Como objetivo principal a alcanzar para “Fresco y Verde”, es el posicionamiento de la marca en el mercado Alemán, que con los estudios realizados anteriormente, es evidente que es un mercado difícil de entrar, pero con los atributos que tienen los productos de “Fresco y Verde” facilitan el logro de sus propósitos.

Para alcanzar este objetivo es necesario cumplir las metas establecidas por un periodo de tiempo, el cual será de un año, debido a que la selección del modo de entrada se considerará a corto plazo, este punto se explicará a continuación con más detalles.

En este periodo, “Fresco y Verde” deberá demostrar que ha cumplido todas las metas que a continuación se enumerarán, así demostrará que se ha podido cumplir el objetivo principal.

- 3.3.1.1) En un periodo de 3 meses al iniciar las ventas internacionales, se hará un estudio de mercado para cuantificar si el interés de la gente ha ido en aumento y si el producto está siendo conocido por el mercado.

- 3.3.1.2) Al final del periodo, el Resultado de las operaciones efectuadas deberá ser positivo, con ello se podrá decidir mantenerse por mayor tiempo, más de un año y así esperar obtener mayores ingresos.
- 3.3.1.3) Al final del periodo se volverá a hacer un estudio de mercado, con esto se espera demostrar que efectivamente se evidencia un aumento en el interés de los clientes por el producto y la marca de “Fresco y Verde”

Con todo, al completar estas metas se podrá decir que “Fresco y Verde” ha podido alcanzar su objetivo.

3.3.2) Selección de modo de entrada

Por lo expuesto en todas las fases anteriores de “Plan de negocios internacional” se llegó a la conclusión que el método de entrada a utilizar será por medio de Joint Venture o Empresas colectivas, ya que “Fresco y Verde” al ser una PYME con nulo conocimiento del mercado Alemán, le es conveniente asociarse con otra empresa, de manera de compartir el conocimiento de cómo manejar el mercado alemán y con ello reducir los costos que llevaría esta operación (Charles & Gareth, 2009). Además, considerar que la empresa con que se asocie en Alemania ayudará a la promoción de los productos y la facilitación de estos a los clientes.

Según los autores anteriormente mencionados, este método es el más utilizado y es de corto plazo, lo que se adecua al plan que tiene “Fresco y Verde”. También se recomienda dividir los costos y ganancias en un 49% y 51% para “Fresco y Verde” ya que así la empresa tiene poder de decisión en la alianza, protegiendo la integridad y políticas de la empresa.

Luego se recomienda evaluar al primer año, dependiendo de los resultados de esto se reevaluará si seguir en el mercado o no con la empresa que se pueda asociar en Alemania.

3.3.3) Presupuesto

El presupuesto del plan de negocios considerará, según la demanda proyectada aproximada mencionada en el punto xx, los ingresos por venta, el costo total de exportación, más los gastos que corresponderá a la instalación de una nueva área en la empresa, que se oriente en la rama de exportación y que ayudará a tener un control de las operaciones en el extranjero.

Este presupuesto está demostrado de forma anual teniendo un escenario en que las ventas son absolutas, por lo que se deberá renovar stock de los productos de “Fresco y Verde” en caso de ser necesario, al menos una vez al año.

Presupuesto Anual: “Fresco y Verde” Plan de Negocios Internacional.		
unidades vendidas ³⁹		5760
precio unidades	\$10.00	\$6,680
costo por unidades	\$4.99	\$3,334
costo fabricacion	\$3.98	\$2,660
costo envio	\$1.01	\$674
margen bruto total	\$28,851.74	\$19,272,960
MargenBurto ALDI	\$14,137.35	\$9,443,750
margen bruto "Fresco y Verde"	\$14,714.39	\$9,829,210
Gastos	\$3,233.53	\$2,160,000
Sueldo administrador negocios internacionales	\$3,233.53	\$2,160,000
Resultado Operacional	\$11,480.85	\$7,669,210

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por “Fresco y Verde” y “Chiletrans”

³⁹ La unidades vendidas en este presupuesto están basadas en la cubicación completa de un container, además de las cantidades totales vendidas de superfood en alemania el año 2014 que son de 8,65 mil millones de dólares según <http://www.fibl.org>

Este presupuesto anual muestra las ventas total de las unidades enviadas a Alemania de un container de 20 pies , considerando un costo total de exportación por unidad de \$ 674⁴⁰. Se debe tener presente que todos estos costos son multiplicados por un 51% como se explicó en el modo de ingreso de “Fresco y Verde” . En los gastos administrativos anuales serán de \$ 2.160.000, que consta de un Administrador de Negocios internacionales, a el cual se le pagara un salario extra de \$180.000 mensuales, el cual será abonado al sueldo base que tendrá por trabajar en “Fresco y Verde”, ya que este funcionario solo prestara 8 horas semanales a esta nueva área.

3.4) Implementación y control

Para que la implementación de este plan de negocios sea efectiva y favorezca el control por parte del administrador encargado de la ejecución, deben establecerse estándares y objetivos que deben guiar la ejecución y el control, es por esto que “Fresco y Verde” deberá abrir una nueva área de comercio internacional, que se ocupe específicamente de este proyecto, manteniendo constante comunicación con la gerencia principal de la empresa.

Además este departamento deberá presentar un informe mensual con todos los detalles de las ventas e inconvenientes que puedan ocurrir, estos informes deben ser presentados en las reuniones mensuales que se deberán efectuar.

Se deberá tener contacto directo con Alemania y sus asociados para evitar errores y en caso de haber actuar inmediatamente para la solución de los posibles problemas.

En conclusión, para mantener un orden y control en este plan de negocios, “Fresco y Verde” deberá reestructurarse la estructura organizacional de la siguiente manera:

⁴⁰ Valor del dólar 668 al día 24-08-2016 según el Banco Central

Estructura 2: Reestructuración de "Fresco y Verde"



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar se deberá agregar una nueva área de “Comercio Internacional”, el cual estará al mismo nivel jerárquico que los demás sectores, y trabajarán linealmente rindiéndole cuentas a gerencia, a través de informes semanales y mensuales.

CONCLUSIONES

Este apartado estará organizado en dos fases, la primera relativa a la práctica profesional realizada por el estudiante y segundo a la propuesta sobre el Plan de Negocios Internacional para la empresa “Fresco y Verde”.

Respecto a la práctica profesional realizada por el alumno, se pueden mencionar a modo de conclusión los diversos beneficios que significaron para el estudiante el paso por la PYME “Óptica Total”. En primer lugar, pudo conocer de cerca el ambiente laboral de una pequeña empresa, en la que pudo desempeñar varias funciones permitiéndole desarrollar sus habilidades según los requerimientos de la empresa. De esta forma, el alumno obtuvo conocimientos operativos o prácticos que complementaron sus conocimientos académicos, relacionados con el control de calidad, hacer informes de fallos en los productos entregados por los proveedores, atención al cliente, servicio post-venta, como tratar de solucionar problemas que presentaban los clientes de “Óptica Total”

De esta manera, el estudiante pudo ampliar los conocimientos adquiridos en su visa académica relativos a las áreas financieras y costos de una empresa, poniendo en práctica lo visto durante los estudios realizados por el alumno, a la vez de acercarse a una situación real en la empresa.

El alumno también pudo ver más de cerca en funcionamiento las áreas de marketing, apreciando en particular un nicho de mercado en específico, que son los servicios de óptica enfocados a empresas.

Al pasar el tiempo en esta empresa, al estudiante le surgieron interrogantes respecto a este tipo de empresas y los problemas que presentaban estructuralmente, o la falta de conocimiento sobre la gestión para establecer, implementar o mantener un negocio; debilidades que son mostradas a nivel organizacional de las empresas que muchas veces pueden ocasionar el quiebre de las mismas. A pesar de todos los problemas y debilidades, estas empresas son un pilar fundamental en Chile, por este motivo el alumno se planteó la posibilidad de potenciar una de estas empresas en el ámbito internacional, aplicando todo lo teórico que éste sabe.

En el trabajo realizado para “Fresco y Verde” se evidenció la importancia de las PYMEs en Chile, demostrándolo con gráficas y datos que aportan un 12,8% en la producción en la industria chilena, por este motivo organizaciones gubernamentales ofrecen ayuda para potenciarlas, e incluso ayudarlas en el proceso de exportación.

Con la ayuda de la exposición de diferentes autores se confirmó la posibilidad de exportación de productos elaborados por estas empresas, teniendo alguna posibilidad en el mercado extranjero, pero para ello primero se debe conocer el producto a exportar y sus cualidades, tal como se elaboró en este trabajo, haciendo un análisis interno sobre la empresa, discriminando sus mejores atributos para ofrecer a el mercado elegido, en este caso Alemania, un producto que cumpla con los requerido por el anterior mercado citado, el cual muestra un creciente interés en el denominado Superfood, es por este motivo el cual se potencio el producto de “Fresco y Verde” para que penetre en este nicho de mercado.

Con este análisis se logró clarificar los procesos respecto a mercados internacionales, las organizaciones que intervienen, los cumplimientos a ejercer y los beneficios que se tiene en estos mercados, además, de explicar el proceso de exportación, exhibiendo sus procedimientos necesarios para llevarlo a cabo.

También se evidenció la importancia que tienen las PYMEs en la economía global, que fue la base que originó este trabajo, que lamentablemente a pesar de ser importantes como se menciona, su participación en los mercados internacionales es baja en comparación con empresas exportadoras de materias primas. Esto motivó al estudiante a buscar lo dicho por diferentes autores respecto a la elaboración de un plan de negocios que facilite la exportación de productos de una Pyme como “Fresco y Verde”. Se encontró diverso material para la confección de un Plan de Negocios Internacional, del cual se explicó paso a paso, ofreciendo respuestas de si “Fresco y Verde”, PYME chilena, puede ser exportadora, y la respuesta es evidentemente que es posible, pero es difícil el poder realizar este tipo de acciones, ya que conlleva un costo y riesgo alto que no cualquier PYME pueda tomar, por esto se recomienda acudir a “Pro Chile”, organización gubernamental que se encarga de guiar a las PYMEs con el potencial de exportar, acompañándolas y enseñándoles los procesos para poder exportar, además de proporcionar diferentes fondos para exportar.

Para finalizar después de todo lo exhibido en este estudio, se puede decir que es conveniente exportar para “Fresco y Verde”, no obstante se recomienda hacer un análisis más extenso en el mercado Alemán, con la adquisición de estudios de mercados elaborados por empresas enfocadas en esta materia, esto ayudaría a tener datos más certeros y por ende a minimizar riesgos en la operación de exportación.

BIBLIOGRAFIA

Camara Nacional de Comercio. (2015). *www.cnc.cl*. Obtenido de estadísticas comercio exterior: <http://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2015/08/Balanza-Comercial-de-Chile-Julio-2015.pdf>

Charles, H. W., & Gareth, J. R. (2009). *Administración estratégica* (8 ed.). Mexico: MC Graw Hill.

Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2008). Proceso de planificación internacional, pag 322. En P. R. Cateora, M. C. Gilly, & J. L. Graham, *Marketing intenacional* (pág. 712). Mexico: MC Graw Hill.

Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2009). *Marketing Internacional* (3 ed.). Mexico: McGraw-Hill.

Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). Planificaión de mercados globales pag320. En P. Cateora, M. Gilly, & J. Graham, *marketing internacional* (3 ed., pág. 712). Mc Graw Hill.

Central Intelligent Agency. (8 de Marzo de 2016). <https://www.cia.gov>. Obtenido de Country Comparison: Exports: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2078rank.html>

Bundeszollverwaltung (Federal Customs Service). (2016 de 2016). <http://www.zoll.de>. Obtenido de Regulations: http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_awv/englisch_awv.html#p0259

Aduana de Chile. (2016). *www.aduana.cl*. Obtenido de tratados comerciales, Acuerdo de Asociación Chile - Unión Europea: <https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070713/pags/20070713123432.html>

Aduanas de Chile. (2016 de 2016). <http://www.aduana.cl>. Obtenido de Normas Legales: <http://www.aduana.cl/capitulo-4-salida-de-mercancias/aduana/2007-02-16/180251.html>

Americaeconomia.com. (2012). *www.americaeconomia.com*. Obtenido de ranking las mayores empresas de Chile 2012:

<http://rankings.americaeconomia.com/2012/las-500-mayores-empresas-de-chile/las-mayores-exportadoras.php>

Arellano, P., & Astorga, R. (Julio de 2015). *http://www.economia.gob.cl*. Obtenido de Estudios y encuestas:

<http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/Informe-de-resultados-productividad-por-sector-y-tama%C3%B1o-de-empresa.pdf>

Arellano, P., & Schuster, T. (5 de Septiembre de 2015). *Informe resultado de empresas chilenas*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl>: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/09/Informe-de-resultados-empresas-chilenas.pdf>

Arellano, P., Schuster, T., & Jiménez, E. (Agosto de 2015). *www.economia.gob.cl*. Obtenido de Estudios y encuestas: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/Evoluci%C3%B3n-de-las-exportaciones-2002-2012.pdf>

Blank, S. (2013). *www.youtube.com*. Obtenido de Customer Development de Steve Blank I: <https://www.youtube.com/watch?v=GVXYAwXHpvG&list=FL9kkpRszWvSTxqSt7Aj7JGg&index=1>

Banco Mundial. (8 de Marzo de 2016). *http://datos.bancomundial.org*. Obtenido de Datos, Exportaciones de bienes y servicios: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS/countries/1W?display=default>

Banco Mundial. (8 de Marzo de 2016). *http://www.bancomundial.org*. Obtenido de Quienes somos: <http://www.bancomundial.org/es/about>

Bundeszollverwaltung. (Agosto de 2016). *http://www.zoll.de*. Obtenido de Movement of goods: http://www.zoll.de/EN/Businesses/Movement-of-goods/Import/import_node.html

Diario Oficial de la Republica de Chile. (30 de enero de 2015). www.diariooficial.interior.gob.cl.
Obtenido de <http://www.diariooficial.interior.gob.cl/informe>

Dirección General de Relaciones Economicas Internacionales. (2016). www.direcon.gob.cl.
Obtenido de Acuerdos Comerciales: <https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>

ElCaptor.com. (2013). *Elcaptor.com*. Obtenido de China se impone en el ranking mundial de exportaciones por países: <http://www.elcaptor.com/wp-content/uploads/2013/10/Ranking-Exportaciones-Por-Paises.png>

Fernandez, A. (1999). La investigacion cualitativa. En F. J. Sarabia Sanchez, *Metodologia para la investigacion en marketing y dirección de empresas*. España: Piramide.

Fondo Monetario Internacional. (8 de Marzo de 2016). <http://www.imf.org>. Obtenido de Que hace el FMI: <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

Gelmetti, C. (2011). En C. Gelmetti, *PYMEs Globales* (pág. 382). Ugerman Editor.

Gelmetti, C. J. (2011). *PYMEs Globales*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

Gelmetti, C. (2011). Ventajas Comparativas vs Ventajas competitivas pag43. En C. Gelmetti, *PYMEs Globales* (pág. 296). Ugerman Editor.

Germany trade & invest. (s.f.). www.gtai.de. Obtenido de Plastic Industry: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Industries/Chemicals-materials/plastics,t=industria--market-numbers,did=247860.html>

Gutierrez, J., & Rodriguez, A. I. (1999). La investigación Científica. En F. J. Sarabi Sanches, *Metodologia para la investigacion en marketing y dirección de empresas*. España: Piramide.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.

Hill, C. (2009). *administracion estrategica* (8 ed.). mexico: MC Graw Hill.

hitt, M. A., Ireland, R. D., & E, H. R. (2008). Competitividad y globalización, conceptos y casos. En M. A. hitt, R. D. Ireland, & H. R. E, *Administración Estrategica* (7 ed.). Mexico, Mexico: Thomson.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica* (7 ed.). Mexico, Mexico: Thomson.

Hitt, M., Stewart Black, J., & Porter, L. (2006). Estructuras Organizacionales más comunes pg240. En M. Hitt, J. Stewart Black, & L. Porter, *Administración* (9 ed., pág. 736). Mexico: Pearson Prentice Hall.

Hobsbawm, E. (1998). *Historia del siglo XX*. Argentina: Critica.

Instituto boliviano de comercio exterior. (2010). *MERCADO DE ESPECIAS Y HIERBAS EN LA UNIÓN EUROPEA*. Instituto boliviano de comercio exterior, La Paz.

Instituto superior del comercio Alberto Blest Gana. (s.f.). *institutoblestgana*. Obtenido de Estructura organizacional: http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/com_organiz/Unidad1/contenido2.htm

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). Clasificación de productos y servicio pag292. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing* (pág. 792). España: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing* (Vol. 10). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Madrid, Universidad a distancia. (2004). *Adeudima*. Obtenido de Modelos Básicos de Organización: http://www.adeudima.com/?page_id=207

Markets Germany. (1 de enero de 2016). Smart Cities, Intelligent living. *Markets Germany*, 30.

Mini Garden. (agosto de 2016). www.minigarden.net. Obtenido de Productos: <http://es.minigarden.net/shop/minigarden-vertical/9-minigarden-vertical.html>

Oficina Comercial de Chile en Hamburgo. (2015). *Estudio del Canal de Distribución Supermercados en Alemania*. Pro Chile. Hamburgo: Chile.

Oficina Comercio ProChile. (2015). *Superfoods en Alemania*. Berlin.

Optica Total. (2015). *Optica total*. Obtenido de quienes Somos: <http://opticatotal.cl/quienes-somos/#!/prettyPhoto>

Optica total S.A. (2011). *Mision*. Obtenido de optica total: <http://opticatotal.cl/quienes-somos/>

Optica total S.A. (2011). *Vision*. Obtenido de optica total: <http://opticatotal.cl/quienes-somos/>

Organizacio Mundial del Comercio. (8 de marzo de 2016). <https://www.wto.org/>. Obtenido de La OMC puede estimular el crecimiento economico y el empleo: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/10thi_s/10thi03_s.htm

Organizacion para la Coperación y el Desarrollo Economicos. (8 de Marzo de 2016). <http://www.oecd.org>. Obtenido de ¿Que es la OCEDE?: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Organización Mundial del Comercio. (8 de Marzo de 2016). *Quienes somos*. Obtenido de <https://www.wto.org>: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm

Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico. (24 de Mayo de 2016). www.oecd.org. Obtenido de [Germany/unemployment: https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.html](https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.html)

Ortega, F. (1 de abril de 2013). *fabiortegaotalvarez.blogspot.cl*. Obtenido de Instituciones del comercio mundial: <http://fabiortegaotalvarez.blogspot.cl/>

Peralta, S., & Arellano, P. (2015). <http://www.economia.gob.cl/>. Obtenido de Estudios y encuestas: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/Informe-de-resultados-an%C3%A1lisis-de-financiamiento-en-las-empresas1.pdf>

Portal Ferias. (22 de Junio de 2016). <http://www.portalferias.com>. Obtenido de Ferias por secotres: http://www.portalferias.com/ipm-2016-essen_25354.htm

Porter, M. E. (2006). *Ventaja Competitiva*. Mexico: CECSA.

ProChile Sidney. (2014). *Consumo de alimentos con beneficios para la salud - Superfood -en Australia*. Sidney.

Pro Chile. (2014). *Guia País Alemania*. Pro Chile, Santiago de Chile.

Pro Chile. (8 de Marzo de 2016). <http://www.prochile.gob.cl>. Obtenido de PYMExporta: <http://www.prochile.gob.cl/landing/pymexporta/>

Rodríguez, A. I., & Gutierrez, J. (1999). Ciencia y Metodo científico. En F. J. Sarabia Sanchez, *Metodologia para la investigacion en marketing y direccion de empresas* (pág. 451). España: Piramide.

SAG. (30 de 08 de 2015). *www.Sag.cl*. Obtenido de Que es y que hace el sag: <http://www.sag.cl/quienes-somos/que-es-y-que-hace-el-sag>

Servicio de Impuestos Internos. (4 de Abril de 2016). *Estadistica de empresas por tamaño segun ventas*. Obtenido de <http://www.sii.cl>: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm

Servicio de impuestos internos. (2014). *www.sii.cl*. Obtenido de estadistica de empresas por tamaño: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm

Servicio Nacional de Aduanas. (8 de Marzo de 2016). <https://www.aduana.cl>. Obtenido de Quienes somos: https://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/quienes_somos.html

Sofofa. (2005). *www.sofofa.cl*. Obtenido de PYMES: <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>

Statistisches Bundesamt Deutschland. (2016). *German economy 4th quarter 2015*. Statistisches Bundesamt Deutschland.

Stutely, R. (2000). *plan de negocios, la estrategia inteligente*. mexico: pearson education.

Teaching english uk. (s.f.). *www.teachingenglish.org.uk*. Obtenido de data: <https://www.teachingenglish.org.uk/sites/teacheng/files/Euromonitor%20Report%20A4.pdf>

The world bank group. (2000). *worldbank*. Obtenido de Beyond Economic Growth: <http://www.worldbank.org/depweb/beyond/beyondsp/chapter12.html>

Visit Berlin. (17 de 6 de 2016). <http://www.visitberlin.de>. Obtenido de facts and figures: <http://www.visitberlin.de/en/article/facts-and-figures>

Wikipedia. (s.f.). *www.wikipedia.org*. Obtenido de es.wikipedia.org: <https://es.wikipedia.org/wiki/Enchufe>

World trade organization. (2013). *www.wto.org*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its14_world_maps_merchandise_s.pdf

GLOSARIO

C

canal: medio o vía donde se distribuyen productos y servicios, 53, 64

D

departamento: división administrativa de una empresa, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 68

E

estrategia: Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización., 34, 35, 41, 44, 48, 55, 59, 65

exporta: referente a aquel que envía mercancías o bienes fuera del territorio nacional, 26

G

globalización: Proceso económico, tecnológico, político y cultural que consiste en la constante comunicación

entre países, uniendo mercados y sociedades., 22

I

instituciones: Mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos., 22, 24

internacional: Interacción entre países, 4, 8, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 28, 35, 36, 43, 44, 60, 66, 68, 70, 71

L

La estructura organizacional: sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, 12

Logística: Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo una distribución., 40, 62

M

mercado: Conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios

entre individuos., 8, 9, 10, 14, 18, 19, 20, 22, 23, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 56, 58, 59, 61, 64, 65, 66, 71

P

packaging: Empaque del producto., 56, 57, 80

país anfitrión: Lugar que recibe los bienes, servicios, empresas o personas. País importador., 37, 44, 51

país de origen: lugar donde pertenece los bienes, servicios, empresas o personas., 37, 44, 50, 51

Plan de Negocios: Declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o ine, 21; Declaración formal de un conjunto de

objetivos de una idea o ineiciativa empresarial, 21

PYME: Pequeña y Mediana Empresa, 8, 9, 19, 21, 32, 33, 35, 44, 48, 70, 71

PYMEs: Pequeñas y Medianas Empresas, 4, 8, 9, 19, 20, 21, 28, 29, 30, 31, 32, 42, 48, 71, 80

S

sostenibles: Que puede perdurar durante un periodo largo de tiempo., 48

superávit: balance positivo en la "balanza comercial", 26, 27

Superfood: Termino utilizado en europa para alimentos organicos o considerados saludables, de poca intervencion humana., 50, 55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ÓPTICA TOTAL LTDA.	6
ILUSTRACIÓN 2: VOLUMEN DE COMERCIO DE MERCANCÍA MUNDIAL AÑO 2013	18
ILUSTRACIÓN 3: BALANZA COMERCIAL CHILE	19
ILUSTRACIÓN 4: RANKING EMPRESAS EXPORTADORAS CHILENAS	20
ILUSTRACIÓN 5 : NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS POR TAMAÑO	22
ILUSTRACIÓN 6: EXPORTACIONES PYMES EN DÓLARES	23
ILUSTRACIÓN 7: TABLA CONTENIDO PLAN DE NEGOCIOS	28
ILUSTRACIÓN 8: ESQUEMA DE “PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL”	36
ILUSTRACIÓN 9: KIT DE SIEMBRA "FRESCO Y VERDE"	40
ILUSTRACIÓN 10 COLLAGE DE IMAGENES DE "TERRA VIVA"	42
ILUSTRACIÓN 11 PLANTILLA PACKAGING MACETA "TERRA VIVA"	49
ILUSTRACIÓN 12: MACETAS DE SIEMBRA BÁSICA DE "MINI GARDEN"	53

1) ANEXOS

1.1) Preguntas realizadas a Rafael Fabregas, gerente general de Óptica Total.

1. Como es el servicio “móvil” que ofrece Óptica Total, (aquel en que van a las empresas)

el servicio consta de un equipo compuesto por un tecnólogo médico más un vendedor de terreno los cuales acuden personalmente la empresa solicitante. El equipamiento es un equipo Auto-Refractometro, un Tonómetro, una maleta de pruebas y el set de armazones que lleva el vendedor para cada operativo.

2. ¿ qué sucede si un cliente presenta alguna queja?

En caso de tener problemas con los cristales o lentes se debe generar una post-venta a través de los canales informados al cliente, los cuales pueden ser vía telefónica o vía mail.

1.3) Certificado de material enviado por CIPA



CIPA
Centro de Investigación
de Polímeros Avanzados

CERTIFICADO



Dr. **Claudio Toro Aedo**, Director Ejecutivo del Centro de Investigación de Polímeros Avanzados, CIPA, certifica que el material ecológico desarrollado para la fabricación de macetas comercializadas por la empresa **Fresco y Verde Limitada**, contiene más de un 35% de biomasa forestal residual, contribuyendo con ello a la sustentabilidad del producto fabricado.

Se extiende el presente documento para ser presentado por la empresa **Fresco y Verde Limitada**, para los fines que estime conveniente.

Concepción, 11 de Mayo de 2016

CTA/mv



Centro de Investigación de Polímeros Avanzados, CIPA
Av. Collao N°1202, Edificio Laboratorio CIPA, Concepción - Fono (56-41) 311 1852 - www.cipachile.cl

1.4) Email enviado por Manuel Moreno con información de precios, costos y gastos de “Fresco y Verde

Manuel.m <manuel.m@frescoyverde.cl> 14 jun. (hace 9 días) ☆ ↶ ▾

para mí ▾

Manuel.m

Añadir a círculos

✉ ▾

[Mostrar detalles](#)

Valor dólar considerado 700 pesos chilenos.

Costos de producción de la Maceta:
*Materia Prima \$0,60 USD
*Mano de obra. \$0,60 USD
*Bodega \$0.20 USD

*Inyección \$0,40 USD

Cotización de las cajas del producto
*kit riego
*kit siembra

--- costo aproximado de \$2 USD por concepto de embalaje para cada Kit.

Cotización de material para publicidad
*manejo redes sociales
*producción de videos
*fotografía

---Gasto mensual de \$500,00 USD mensual aproximado.

Precios de ventas
*kit riego y siembra \$8 USD cada uno

*otros productos \$4 USD cada uno

Valores aproximados y estimados, favor aproximar tú de ser necesario.

Quedo atento a tus comentarios.

Enviado desde mi iPhone

1.5) Tabla de costo fabricación de productos “Fresco y Verde”

<i>Costos(en dólar)</i>	
Materia prima	\$0.60
Mano de obra	\$0.60
bodega	\$0.20
inyección	\$0.40
embalaje	\$2.00
Total	\$3.80

1.6) Datos entregados por “Chiletrans”

DETALLE	M	COSTO	OBS.
O. Freight	Usd	2285,00	X Contenedor
Adm. VGM	Usd	25,00	X Contenedor
Despacho	%	0,30	sobre CIF / Mínimo \$35.000
Honorario AGA	\$	32.000	x Despacho
Manejo AGA	\$	45.000	x Despacho + IVA
Gate Out	\$	55.000	x Contenedor + IVA
Emisión doc	\$	25.000	x BL + IVA
V°B° DUS	\$	45.000	x DUS + IVA