



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA MIRA PRODUCCIONES DEDICADA A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS CORPORATIVOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**ALDO SEBASTIÁN GONZÁLEZ CERECEDA**

**PROFESOR GUÍA:  
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
GABRIEL ÁNGEL VERGARA BUTRÓN**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA MIRA PRODUCCIONES DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS CORPORATIVOS

El proyecto de tesis consiste en el diseño de un Plan Estratégico para la empresa Mira, la cual se dedica a la comercialización de artículos corporativos, fijando como objetivo aumentar las ventas en un 200% sin desmedro de la rentabilidad del 15% sobre las ventas, en un horizonte de 3 años. Este plan tiene el propósito de dar lineamientos que sustenten el crecimiento proyectado e identifique las variables que debe ajustar o desarrollar la empresa para lograr su cometido.

Los artículos corporativos son utilizados por distintas entidades públicas y privadas, con la intención de generar recordación de marca, regalos a trabajadores o provocar un aumento de las ventas. En Chile, el mercado potencial anual es de alrededor de \$ 16.327.812.193, lo cual se distribuye en 45% empresas privadas y 55% en públicas, bajo este escenario, Mira tiene una participación del mercado del 1,35% en el 2018, buscando llegar en 2021 a un 4,04%.

El proyecto se realizará a través de una metodología que incluirá 3 fases, la primera fase será el diagnóstico de la empresa y el análisis del mercado, donde se visualizará el posicionamiento de Mira analizando variables externas e internas, esto será fundamentado a través de encuestas a los clientes e interacción con los principales competidores a través de un cliente incógnito, la segunda fase contempla la definición del plan estratégico, plan comercial y plan operativo, en donde se definirán las acciones e indicadores que monitorearán el cumplimiento del objetivo fijado, en la tercera fase se evaluará económicamente la viabilidad del plan propuesto.

La estrategia propuesta es la de diferenciación, basándose en potenciar el proceso de ventas y entrega de servicio, a través de la definición de instructivos comerciales, la integración de beneficios, como diseño incluido y generar una relación cercana con el cliente, lo cual se logra a través del conocimiento y un método de seguimiento que busca crear valor a la propuesta de la empresa. La adaptación a las exigencias del mercado fue sustentada por una nueva estructura organizacional, utilizando herramientas de gestión del cambio para evitar paradigmas y mecanismos de control para evaluar los impactos de las decisiones.

En el escenario óptimo propuesto, se realiza la proyección de crecimiento al 2021, la cual tiene como meta la venta de MM\$ 660, esta situación con una tasa de retorno exigida del 18%, genera un VAN de \$ 64.461.837, lo que evidencia lo viable del negocio, entendiendo que la tasa de crecimiento del 2018 fue entorno al 50%, dan fundamento a las cifras proyectadas, además de cumplir con la rentabilidad exigida, la que es sobre el 15%.

Mira, está inmerso en un mercado muy competitivo, por ende, su obligación de adaptarse a los cambios del mercado, por este motivo, se recomienda dar énfasis a seguir la diferenciación del servicio, además de implementar herramientas tecnológicas que den soporte a las mejoras diseñadas.

**Dedicatoria:**

A mi querida compañera de vida, Mariela, quién me impulsó a tomar este desafío y me acompañó con su apoyo, paciencia y amor incondicional.

A mi vieja querida, que con su simpleza y humildad siempre tuvo una palabra de apoyo y preocupación.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.- Diagnóstico</b> .....	1
<b>1.1. Introducción</b> .....	1
<b>1.2. Tema abordar</b> .....	2
<b>1.3. Objetivos</b> .....	2
<b>1.3.1. Generales</b> .....	2
<b>1.3.2. Específicos y Resultados Esperados</b> .....	2
<b>1.4. Alcance</b> .....	3
<b>1.5. Marco Conceptual</b> .....	3
<b>1.6. Metodología</b> .....	4
<b>1.6.1. Diagnóstico</b> .....	4
<b>1.6.2. Análisis de Mercado</b> .....	4
<b>1.6.3. Plan Estratégico</b> .....	4
<b>1.6.4. Plan Comercial y Marketing</b> .....	5
<b>1.6.5. Plan de Operaciones</b> .....	5
<b>1.6.6. Evaluación Económica</b> .....	5
<b>1.7. Análisis Externo</b> .....	5
<b>1.7.1. PEST</b> .....	5
<b>1.7.2. Conclusión Análisis PEST</b> .....	12
<b>1.8. Análisis de la Industria</b> .....	12
<b>1.9. Análisis Actual de la Empresa</b> .....	13
<b>1.9.1. Productos y Servicios</b> .....	13
<b>1.9.2. Ventas y Participación del Mercado</b> .....	13
<b>1.9.3. Financiamiento</b> .....	14
<b>1.9.4. Marketing</b> .....	15
<b>1.9.5. Recursos Humanos</b> .....	15
<b>2.- Análisis Mercado</b> .....	18
<b>2.1. Definición Mercado Actual</b> .....	18
<b>2.2. Proyección Mercado Potencial</b> .....	18
<b>2.3. Análisis Clientes</b> .....	20
<b>2.3.1. Clientes Importantes</b> .....	20
<b>2.3.2. Clientes por Zonas</b> .....	21
<b>2.3.3. Análisis Comportamiento de Compras</b> .....	22

2.3.4. Conclusión Análisis Clientes .....	23
2.4. Análisis Competidores .....	23
2.4.1. Competidores más Importantes .....	23
2.4.2. Productos Competidores .....	24
2.4.3. Factores de Éxito .....	24
2.4.4. Conclusión Análisis Competidores .....	25
2.5. Análisis Proveedores .....	25
2.5.1. Proveedores más relevantes .....	25
2.5.2. Plazo y Formas de Pago .....	26
2.5.3. Evaluar Oportunidades .....	27
2.5.4. Conclusión Análisis Proveedores .....	27
2.6. Investigación de Mercado .....	27
2.6.1. Definición de Criterios .....	28
2.6.2. Definición de Muestra .....	28
2.6.3. Metodología Encuesta .....	28
2.6.4. Definición Encuesta .....	29
2.6.5. Tabulación Información .....	29
2.6.5.1. Clientes .....	29
2.6.5.2. Competidores .....	33
2.6.6. Definición Cálculo de Criterios .....	34
2.6.7. Evaluación de Competidores .....	35
2.6.7.1. Conclusión Evaluación Competidores .....	35
2.6.8. Mapa Posicionamiento .....	36
2.6.9. Conclusión Investigación de Mercado .....	36
2.7. Conclusión Diagnóstico .....	37
2.8. Análisis de Brechas .....	38
3.- Plan Estratégico .....	39
3.1. Misión .....	39
3.2. Visión .....	39
3.3. Mapa Proceso Mira .....	40
3.3.1. Mapa Proceso Actual .....	40
3.3.2. Mapa Proceso Esperado .....	41
3.4. Estrategia de Negocio .....	42

<b>3.5. Objetivos Estratégicos</b> .....	42
<b>3.6. Definición Ventaja Competitiva</b> .....	43
<b>3.7. Planes de Acción</b> .....	44
<b>3.7.1. Estructura Organizacional</b> .....	44
<b>3.7.2. Competitividad de Precios</b> .....	48
<b>3.7.3. Financiamiento</b> .....	49
<b>3.7.4. Modelo Costeo</b> .....	50
<b>3.7.5. Método de Incentivos Fuerza de Venta</b> .....	51
<b>3.7.6. Clientes</b> .....	52
<b>3.8. Factores de Éxito</b> .....	53
<b>3.9. Mapa Estratégico</b> .....	54
<b>3.10. Balanced Scorecard</b> .....	55
<b>3.11. Gestión del Cambio</b> .....	56
<b>4. Plan Comercial</b> .....	57
<b>4.1. Objetivos Comercial</b> .....	57
<b>4.2. Estrategia de Cobertura</b> .....	57
<b>4.2.1. Segmentación</b> .....	57
<b>4.3. Definición Marketing Mix (7P)</b> .....	58
<b>4.3.1. Producto</b> .....	58
<b>4.3.2. Precio</b> .....	58
<b>4.3.3. Punto de Venta</b> .....	58
<b>4.3.4. Promoción</b> .....	58
<b>4.3.5. Personas</b> .....	59
<b>4.3.6. Procesos</b> .....	59
<b>4.3.7. Posicionamiento</b> .....	59
<b>4.4. Costo y Resultados Esperados Plan de Marketing</b> .....	59
<b>Costo Plan de Marketing</b> .....	59
<b>5. Plan Operaciones</b> .....	60
<b>5.1. Flujo</b> .....	60
<b>5.2. Definiciones del Proceso Operativo</b> .....	60
<b>5.2.1. Proveedores</b> .....	60
<b>5.2.2. Tiempos de Entrega</b> .....	61
<b>5.3. Recursos</b> .....	61

<b>6.- Evaluación Económica</b> .....	61
<b>6.1. Definición Escenario Proyectado</b> .....	61
<b>6.2. Estado de Resultados Proyectados</b> .....	62
<b>6.3. Flujo de Caja Proyectados</b> .....	62
<b>6.4. Determinación Capital de Trabajo</b> .....	63
<b>6.5. Tasa de Descuento y VAN</b> .....	63
<b>6.6. Break Even</b> .....	63
<b>7. Conclusiones</b> .....	65
<b>8. Bibliografía</b> .....	66
<b>9. Anexos</b> .....	67

## Índice de Tablas

Tabla N°1: Estadísticas Ventas por Empresas .....	7
Tabla N°2 Precio Promedio del Cobre .....	8
Tabla N° 3 Distribución Gasto I+D.....	11
Tabla N°4 Participación de Mercado .....	14
Tabla N°5 Mercado Potencial .....	19
Tabla N°6 Proyección Compra Artículos Corporativos .....	19
Tabla N°7 Promedio Venta por Cliente .....	20
Tabla N°8 Definición Clientes Importantes .....	21
Tabla N°9 Clientes por Zonas .....	22
Tabla N° 10 Estacionalidad de Compras .....	22
Tabla N° 11 Competidores Relevantes .....	24
Tabla N° 12 Proveedores Críticos .....	26
Tabla N°13 Condiciones Proveedores .....	26
Tabla N° 14 Criterios Evaluación Competidores .....	34
Tabla N° 15 Resultados Evaluación Competidores .....	35
Tabla N° 16 Definición Tareas Organigrama 2017- 2018 .....	45
Tabla N° 17 Definición Tareas Organigrama 2019 .....	47
Tabla N° 18 Porcentaje Descuento Promoimport .....	48
Tabla N° 19 Parámetros de Decisión Software .....	51
Tabla N° 20 Tabla de Decisión Proveedores Software .....	51
Tabla N° 21 Porcentajes Incentivos Equipo de Venta .....	52
Tabla N° 22 Etapas Instructivo de Seguimiento .....	53
Tabla N° 23 Escenarios Evaluación Económica .....	62
Tabla N° 24 EERR Proyectados .....	62
Tabla N° 25 Valor Actual Neto .....	63
Tabla N° 26 Break Even Escenarios .....	64



## Índice de Gráficos - Ilustraciones

Gráfico N°1 Gasto I+D .....	10
Gráfico N°2 Fuente de Financiamiento I+D .....	10
Gráfico N° 3 Venta por Área de Negocios.....	18
Mapa Posicionamiento .....	36
Análisis de Brechas .....	38
Mapa Proceso Actual .....	40
Mapa Proceso Esperado .....	41
Gráfico N° 4 Creación de Valor .....	43
Cuadro N° 1 Organigrama 2017- 2018 .....	44
Cuadro N° 2 Organigrama 2019 .....	46
Mapa Estratégico .....	54
Balanced Scorecard .....	55
Cuadro N° 3 Segmentación .....	57
Costo Plan de Marketing .....	59
Cuadro N° 4 Flujo Operaciones .....	60

## 1.- Diagnóstico

### 1.1. Introducción

Mira Producciones es una pequeña empresa que nace en el 2011, como agencia de modelos y promotoras. Desde el 2015 visualiza una nueva oportunidad de negocio al considerar que los regalos que entregaban sus trabajadoras podía ser parte de su servicio, desde ese momento Mira genera un cambio en su modelo de negocio y establece la comercialización de artículos corporativos como su nuevo core.

Al final del 2015 se adjudica a través de mercado público, el convenio marco para la atención directa de las entidades gubernamentales, el cual tiene una duración hasta el 2021 y desde ese momento, su segmento objetivo han sido las entidades del estado, focalizando el negocio en la maximización del contrato.

Si bien, la empresa ha estado en un constante crecimiento, se hace fundamental para perdurar en un mercado competitivo establecer una planificación estratégica, la cual contenga los lineamientos necesarios para proyectar un crecimiento sostenido y haga viable la empresa a largo plazo, por lo mismo, es fundamental ser eficiente en la forma de operar y crear valor de forma constante.

De acuerdo con el estudio de BPMA<sup>1</sup> del 2012, los artículos corporativos son el instrumento promocional que tiene una mayor penetración para la recordación de marca, por ejemplo, un **66%** de los participantes afirmaron recordar la marca del producto promocional que recibieron en los últimos 12 meses y el **ROI**<sup>2</sup> de dichos productos es mejor que la publicidad en radio o exterior y es equivalente a la de la televisión y medios escritos. Estos argumentos hacen que se visualice como una oportunidad importante el desarrollo y crecimiento de Mira en esta industria, el proyecto de tesis colaborará a entregar herramientas para definir la mejor forma de cumplir los objetivos.

---

<sup>1</sup> <https://www.brandwatch.com/es/2016/06/el-poder-de-los-productos-promocionales/>

<sup>2</sup> ROI, Return On Investment (retorno sobre la inversión)

## **1.2. Tema abordar**

Elaborar un Plan Estratégico para empresa Mira Producciones, comercializadora de artículos corporativos, en el cual se revisará cada una de las variables que involucran el negocio de Mira, para así definir los lineamientos necesarios para el logro del objetivo. Este proyecto entregará información que será parte de los ejes estratégicos de Mira a contar de la finalización de la tesis.

Será fundamental revisar la tasa de crecimiento de Mira en forma particular, conocer y analizar a nuestros competidores, entender las variables de compra y su estacionalidad, además de identificar y trabajar sobre las debilidades de Mira que serán transparentadas en este trabajo.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Generales**

“Elaborar un plan estratégico que permita aumentar las ventas en un 200% en un plazo de 3 años, sin desmedro de la rentabilidad del 15% sobre las ventas “

### **1.3.2. Específicos y Resultados Esperados**

- Determinar fuentes de capital de trabajo que soporte la operación de 2 meses.
- Determinar mecanismos de solución tecnológicos para procesos críticos de la empresa, como realización de cotizaciones y seguimiento del proceso de venta y operaciones.
- Reducir costos de producto en 5 puntos porcentuales, ampliando cantidad de proveedores.
- Definir un costo de producto menor al 65% del precio de venta.
- Obtener una rentabilidad superior al 15% al finalizar el período de evaluación.
- Lograr un índice mayor al 99% de satisfacción de clientes
- Aumentar cartera de clientes en 40% en un período de 3 años.
- Aumentar recompra de clientes en 30%, entendiendo que, del total de clientes, un 30% ha comprado más de una vez, considerando un horizonte de 3 años.
- Definir un BSC.
- Determinar evolución de la estructura organizacional de acuerdo con etapas de crecimiento.

Con la determinación de los objetivos específicos se busca establecer mecanismos que respalden el crecimiento desde la fidelización del cliente, basado en precios competitivos, una eficiencia operacional y un servicio diferenciador con respecto a los competidores, esto enmarcado en el cumplimiento del objetivo general, el cual tiene un rango de 3 años para llegar a la meta impuesta.

## **1.4. Alcance**

El alcance de esta tesis abarcará distintos análisis que darán la información necesaria para elaborar un plan estratégico para Mira, esto incluirá a los distintos entes del mercado, clientes, competidores, proveedores...etcétera.

Serán considerados como clientes, todas las entidades privadas y públicas a lo largo del país, además de realizar el análisis de la competencia, con las empresas que tienen una mejor participación de mercado que Mira.

En el análisis de Mira, se evaluará su condición actual y se definirán los puntos críticos que limitan a crecer, y es en donde más nos detendremos en este trabajo, ya que se revisará el dimensionamiento del RR.HH., formas de financiar el crecimiento proyectado, propuesta de valor de Mira, etcétera. Con los resultados del análisis, definiremos acciones y formas para sustentar el crecimiento proyectado, esto será monitoreado a través de la definición de un Balanced Scorecard.

No se incluirá en el trabajo un plan de inversión, ya que se define que en el horizonte de 3 años no se focalizará en ese ítem, debido al foco de parte de la empresa de potenciar la propuesta de valor y sustentar el negocio en el largo plazo.

## **1.5. Marco Conceptual**

Para este proyecto de tesis se utilizarán distintas herramientas metodológicas que servirán de base y ayuda para el desarrollo de cada tema, por lo mismo, a continuación, se identificará los distintos textos que serán guía de este trabajo, entendiendo que se adaptarán a la necesidad que consideremos importante desarrollar.

- Investigación de Mercado 5ta Edición, Naresh K. Malhotra, este libro será base para la definición de la metodología que realizaremos en la investigación de mercado, considerando la realización de la encuesta que sea más adecuada al propósito que deseamos cubrir, la definición de la muestra seleccionada y la forma de tabular y concluir con los datos obtenidos.
- Plan Estratégico, Alex Scott, este texto será guía para estructurar el Plan Estratégico, ayudando a dar herramientas y soporte para la generación de las estrategias.
- Plan Comercial, Marketing Estratégico, Roger J. Best, este texto será útil en la definición del mix de marketing, en donde será parte de la estructuración de las 7 P.
- Evaluación de Proyectos 4ta Edición, Gabriel Baca Urbina, el proyecto debe ser evaluado económicamente, por lo mismo, será importante contar con este texto que nos aportará herramientas para proyectar los resultados de la empresa.

- Será importante evaluar las inversiones que debería realizar la empresa y verificar su retorno, con el fin de establecer lo conveniente de realizarlo.
- Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, este texto nos permitirá conocer las cinco fuerzas para el análisis de la industria, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos. Con esto podremos tener claridad de la competitividad, amenazas y oportunidades que nos entrega la industria, lo que implica la generación de acciones para lograr la posición esperada por Mira.

## **1.6. Metodología**

Este proyecto se realizará considerando 6 etapas que serán importantes para el resultado buscado en este trabajo, se detalla la forma en que se realizará.

### **1.6.1. Diagnóstico**

En esta fase del proyecto se evaluará la situación actual de Mira, considerando cada una de las variables, este análisis nos entregará una visión clara de las debilidades y fortalezas, además de las oportunidades que la industria entrega para el progreso y mirada a largo plazo de la empresa.

Será importante analizar el escenario en donde se desarrolla Mira, dando una mirada a los distintos aspectos del entorno y su posicionamiento dentro del mercado.

### **1.6.2. Análisis de Mercado**

Se realizará el análisis del mercado considerando el comportamiento de los entes de las industrias en los últimos años, esto nos entregará una primera visión de quienes son los clientes más importantes y los competidores que tienen mayor participación del mercado. Esta información nos ayudará para focalizar la investigación del mercado, en donde se realizará una encuesta que tendrá como objetivo reunir la mayor información posible, para así, construir los lineamientos de la planificación estratégica.

### **1.6.3. Plan Estratégico**

En esta etapa se fijarán los lineamientos y se definirán las estrategias con las que Mira proseguirá desarrollándose. Toda información recogida y analizada en las etapas previas del proyecto servirán para dar sustento a las acciones que se aplicarán por parte de la empresa.

#### **1.6.4. Plan Comercial y Marketing**

Se establecerán los mecanismos de comercialización de los productos, considerando la forma más adecuada y que cumpla con el mayor retorno a lo invertido. Las 7 P serán diseñadas para dar soporte al cumplimiento del objetivo general.

#### **1.6.5. Plan de Operaciones**

En esta etapa se determinarán los procesos del flujo operacional, se establecerán definiciones como la forma de relacionarse con los proveedores y los tiempos asociados desde la generación de la orden de compra (OC), además de considerar mejoras tecnológicas que hagan más eficiente el proceso.

#### **1.6.6. Evaluación Económica**

Luego de definir el Plan Estratégico, se proyectarán los distintos escenarios posibles para validar la viabilidad del negocio, sensibilizando distintos escenarios de crecimiento, a partir de esta información se realizarán las conclusiones del proyecto de tesis.

### **1.7. Análisis Externo**

#### **1.7.1. PEST**

- **Entorno Político**

Dentro de la última década el país ha estado sumergido en una estabilidad política causada por la alternancia en el poder de los 2 grandes conglomerados políticos, eso ha llevado a crear un escenario propicio para el desarrollo de distintas industrias. Si bien el Estado es el gran comprador de los artículos corporativo, ya que va en búsqueda de la difusión de sus políticas públicas, este ente es muy sensible a las variables económicas, en especial del crecimiento del PIB y aumento de la deuda fiscal.

En el principio del gobierno de la presidenta Bachelet existió un gran avance en programas sociales, en donde fue parte de cada proyecto la publicidad y el desarrollo comunicacional, generando una oportunidad a la industria de la comercialización de artículos corporativos. Los malos indicadores macroeconómicos que se han generado a partir del año 2016, en el cual el crecimiento del PIB fue de 1,6%, debido a una caída de la demanda interna (del 2,0% al 1,0% entre 2015 y 2016) y en particular a la contracción de la inversión y del gasto público, han generado una postura fiscal restrictiva, el déficit del gobierno central y la deuda pública aumentaron a causa de una menor recaudación impositiva originada por la desaceleración económica. Ante el escenario de desaceleración de la economía, el Ministerio de Hacienda envió un instructivo en el mes de marzo de 2017, en donde solicita a las entidades públicas reducir el gasto en publicidad y difusión, el artículo 22 del instructivo presupuestario establece lo siguiente:

***“Las actividades de publicidad y difusión que corresponda realizar por los Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos que integran la Administración del Estado, se sujetarán a lo dispuesto en el artículo 3° de la ley N°19.896. En caso alguno podrán efectuarse campañas publicitarias que tengan por objeto único enumerar los logros de una autoridad específica o del Gobierno en general, con excepción de las cuentas públicas que los organismos señalados en el citado artículo realicen. Para estos efectos, se entenderá que son gastos de publicidad y difusión para el cumplimiento de las funciones de los referidos organismos, aquéllos necesarios para el adecuado desarrollo de procesos de contratación; de acceso, comunicación o concursabilidad de beneficios o prestaciones sociales, tales como ejercicio de derechos o acceso a becas, subsidios, créditos, bonos, transferencias monetarias u otros programas o servicios; de orientación y educación de la población para situaciones de emergencia o alarma pública y, en general, aquellos gastos que, debido a su naturaleza, resulten impostergables para la gestión eficaz de los mismos organismos. Es importante tener presente el inciso final, nuevo, incorporado en este artículo. En él se señala que los organismos a que se refiere este artículo sólo podrán editar memorias y otras publicaciones por medios electrónicos, salvo que la normativa que las regule indique expresamente que se deben publicar en medios impresos. Asimismo, no podrán en ningún caso incurrir en gastos para la elaboración de artículos de promoción institucional. El gasto por concepto de suscripciones a revistas, diarios y servicios de información, tanto en papel como por medios electrónicos de transmisión de datos, deberá limitarse al que sea estrictamente indispensable para el quehacer de los servicios.”***

Este tipo de acciones por parte del gobierno dan señales de lo sensible que es la industria ante cambios macroeconómicos o contingencias que impliquen la racionalidad de recursos, por lo mismo, esta variable va asociada a la estabilidad del país, entendiendo que Chile en los últimos 35 años ha mantenido en el aspecto político un orden institucional, esta dimensión del análisis es favorable para el mercado de Mira.

- **Entorno Económico**

En los últimos 2 años, Chile ha experimentado una desaceleración de la economía, lo cual se ha reflejado en el bajo crecimiento del PIB, 1,6% en el 2016 y proyección de término del 2017 en el rango del 1,25% al 1,75%. Sin embargo, en el Ipom<sup>3</sup> del Banco Central correspondiente a diciembre del 2017, se proyecta el crecimiento para el 2018 en el rango del 2,5% al 3,5%, lo que genera oportunidades para las distintas industrias que son sensible a estas variables macroeconómicas.

El déficit del gobierno central aumentó del 2,2% en 2015 al 3,0% del PIB en 2016 ante la contracción de los ingresos tributarios (de un 0,5% en términos reales) y pese al esfuerzo de contención del gasto público.

---

<sup>3</sup> Informe Política Monetaria, Banco Central

Por su parte, disminuyó el ritmo de crecimiento del gasto público (del 7,4% en 2015 al 4,2% en 2016) como consecuencia del menor dinamismo del gasto corriente (que descendió del 7,3% en 2015 al 5,2% en 2016) y una contracción de los egresos de capital (-0,5%) que contrasta con el fuerte aumento que experimentó esta partida en 2015 (14%).

El gasto público se focalizó en la salud, la educación, la prevención y reducción de delitos, la productividad y la diversificación de la economía.

Es importante entender la composición de acuerdo con el tipo de empresas y sus ventas respectivas, esto se ve reflejado con los datos de la tabla N°1, en donde se identifica con claridad la distribución de la fuerza laboral, la cual en cantidad es bastante similar considerando las grandes empresas vs las micro y pymes. Los conceptos asociados a cantidad de empresas e ingresos demuestran una gran desigualdad, ya que el 1,5% del total de empresas, tiene ventas que reflejan el 85% del total, esto refleja una concentración de los recursos en un grupo limitado de personas.

**Tabla N°1: Estadísticas Ventas por Empresas**

Año Comercial	ID_Tramo	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
2015	SIN VENTAS / SIN INFORMACIÓN	156.711	0,0	613.390	201.239.710,0
2015	MICRO 1	261.164	20.421.384,4	97.382	22.546.740,3
2015	MICRO 2	187.537	69.513.470,1	88.979	13.951.025,6
2015	MICRO 3	234.503	295.429.732,7	378.906	43.545.316,7
2015	PEQUEÑA 1	89.538	311.239.858,8	426.776	45.699.163,1
2015	PEQUEÑA 2	58.018	408.102.681,7	537.965	55.114.589,6
2015	PEQUEÑA 3	43.951	684.101.271,9	835.056	99.770.925,5
2015	MEDIANA 1	17.953	629.325.500,6	706.990	93.956.647,2
2015	MEDIANA 2	10.493	733.576.982,4	746.024	113.025.418,2
2015	GRANDE 1	6.138	861.149.610,6	714.147	108.774.904,0
2015	GRANDE 2	4.870	1.640.219.084,7	1.065.305	177.867.952,3
2015	GRANDE 3	1.091	839.479.652,6	477.563	86.969.588,8
2015	GRANDE 4	2.073	14.874.062.190,1	2.219.971	701.342.635,5

**Elaborado por:** Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos.

**Fuente(s):** Formularios 22 ,29 y Declaraciones Juradas N° 1887 que se encuentran registradas en las bases del SII.

**Fecha de extracción de los datos:** septiembre 2016.

El tamaño de una empresa se clasifica en los siguientes rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente:

SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.

MICRO 1 0,01 UF a 200 UF.

MICRO 2 200,01 UF a 600 UF.

MICRO 3 600,01 UF a 2.400 UF.

PEQUEÑA 1 2.400,01 UF a 5.000 UF.

PEQUEÑA 2 5.000,01 UF a 10.000 UF.

PEQUEÑA 3 10.000,01 UF a 25.000 UF.

MEDIANA 1 25.000,01 UF a 50.000 UF.

MEDIANA 2 50.000,01 UF a 100.000 UF.

GRANDE 1 100.000,01 UF a 200.000 UF.

GRANDE 2 200.000,01 UF a 600.000 UF.

GRANDE 3 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.

GRANDE 4 Más de 1.000.000 UF.



Otro de los factores importantes a la hora de proyectar el funcionamiento de la economía de Chile, es revisar las fluctuaciones que ha experimentado el precio del cobre, como hace notar la tabla N° 2, desde el año 2015 el precio del cobre ha sufrido una baja considerable, lo cual explica lo antes expuesto con respecto al bajo crecimiento y el aumento de la deuda fiscal. Cochilco, elevó a US\$ 2,64 el precio promedio de la libra de cobre para el año 2017, valor superior al US\$ 2,60 la libra que la Institución proyectó en su anterior Informe, y a US\$ 2,68 la libra para 2018, superior también al US\$2,60 estimado en marzo.

Este cambio augura un mejor escenario para el desarrollo de las industrias y crecimiento del PIB, además cabe señalar que se realizó la “Encuesta Periódica del Mercado del Cobre” que entrega las proyecciones de precio del cobre que distintos expertos del mercado, consultados por Cochilco, tienen para el año 2018.

La encuesta, contestada por 11 especialistas, dio como resultado un precio promedio del cobre de US\$ 2,92 la libra para el año 2018, siendo el valor mínimo US\$ 2,7 la libra y el máximo US\$ 3,3 la libra.

**Tabla N°2 Precio Promedio del Cobre**

<b>Precio Promedio del Cobre (dólares/libra)</b>									
<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
3,23	3,16	2,34	3,42	3,98	3,61	3,32	3,11	2,5	2,21

Fuente: Banco Central

Esta dimensión del análisis es positiva para el desarrollo del mercado de la comercialización de los artículos corporativos, debido a una proyección de crecimiento y una estabilidad en materia económica, a esto podemos agregar, el énfasis en el desarrollo de las pymes que ha sido parte de políticas públicas, que han generado condiciones para mejorar competitividad, por ejemplo, establecer herramientas como el sello Propyme<sup>4</sup>.

- **Entorno Social:**

El país se encuentra dirigido por un conglomerado político que ha dado hincapié a la creación de programas sociales, los cuales buscan disminuir brechas y dar beneficios a las familias más vulnerables del país, dentro de ese contexto, la industria que comercializa artículos corporativos se beneficia ante la obligación de difundir y publicitar este tipo de proyectos.

Los artículos corporativos tienen la mayor penetración con respecto a los distintos medios de promoción para el logro de la recordación de marca, lo cual se puede corroborar en Anexo H, en el caso de los programas sociales cumple una función aún mayor, ya que el beneficiario corresponde a la población más vulnerable del país, y se hace importante contar con medio tangibles que aporten en el conocimiento de cada proyecto.

<sup>4</sup> El sello es una calidad que obtienen las empresas que cumplen los requisitos. En la práctica significa que éstas se comprometen a pagar en 30 días, desde la recepción de sus facturas, a sus proveedores Pyme. [www.chileatiende.cl](http://www.chileatiende.cl)

En el 2016 existían alrededor de 316 programas sociales, con un presupuesto de \$ 5.784.542 millones, de este alrededor del 0,1%<sup>5</sup> son distribuidos para la difusión y publicidad. Dentro de este marco se genera una gran oportunidad para el desarrollo de Mira dentro de la industria.

Además, existe un cambio cultural en las nuevas generaciones, las cuales tienen un mayor acceso a la información, con objetivos a corto plazo y mucho más exigentes, esto obliga a cada industria a estar en un proceso constante de adaptación y creatividad para poder penetrar en los gustos y preferencias de estos nuevos consumidores.

El cambio generacional hace que esta dimensión sea visualizada en forma desfavorable, ya que a medida que los años pasen y el acceso a la tecnología se masifique aún más, lo que obligará a las empresas a adaptarse de mejor forma a estos nuevos clientes, que esperan resultados inmediatos y en muchas ocasiones a través de una pantalla.

- **Entorno Legal**

Con el propósito de aumentar la recaudación fiscal, el gobierno de la presidenta Bachelet impulsó una reforma tributaria, la cual tiene como una de sus principales medidas que las empresas deben pagar un Impuesto de Primera Categoría con tasa de 25.5 % durante el año comercial 2017 y con tasa 27% a partir del año comercial 2018 en adelante.

Mira se ha focalizado en el segmento de entidades gubernamentales, a través de la adjudicación del convenio marco 2239-10-LP1O, desde ese punto, ha tenido que establecer sus operaciones cumpliendo a cabalidad con las regulaciones de las licitaciones públicas, las cuales se encuentra afectas a ley N2 19.886.

La Contraloría General de la República, Dirección de Compras y Contratación Pública y el Tribunal de Compras son los organismos del estado que fiscalizarán el cumplimiento del contrato, cada uno desde la perspectiva que les corresponde.

Esta dimensión es favorable para el desarrollo de Mira, debido a su condición de proveedor a través del convenio marco, entendiéndose que eso le genera una ventaja, ya que existen regulación y entidades que son parte de mantener la transparencia del proceso.

- **Entorno Tecnológico**

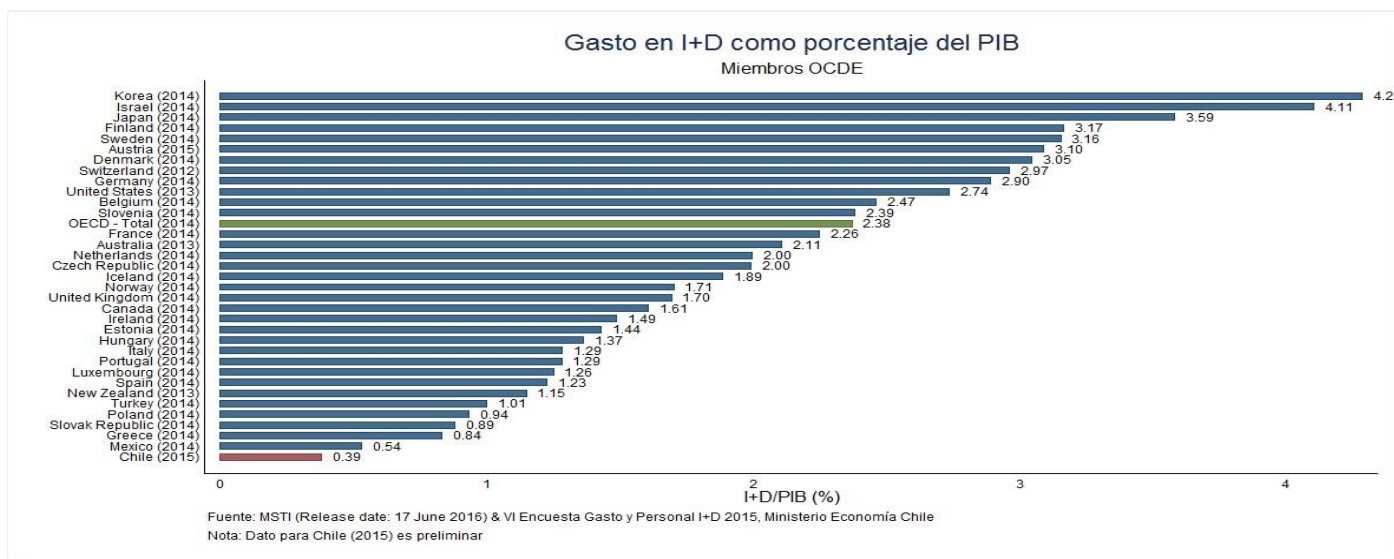
Como país, Chile se encuentra en el nivel más bajo de gasto en I+D en comparación con los países del OCDE, como se refleja en el gráfico N°1<sup>6</sup>, esto explica en cierta medida la desventaja competitiva que al país le ocasiona el desnivel en el gasto en I+D.

---

<sup>5</sup> [www.analiza.cl](http://www.analiza.cl)

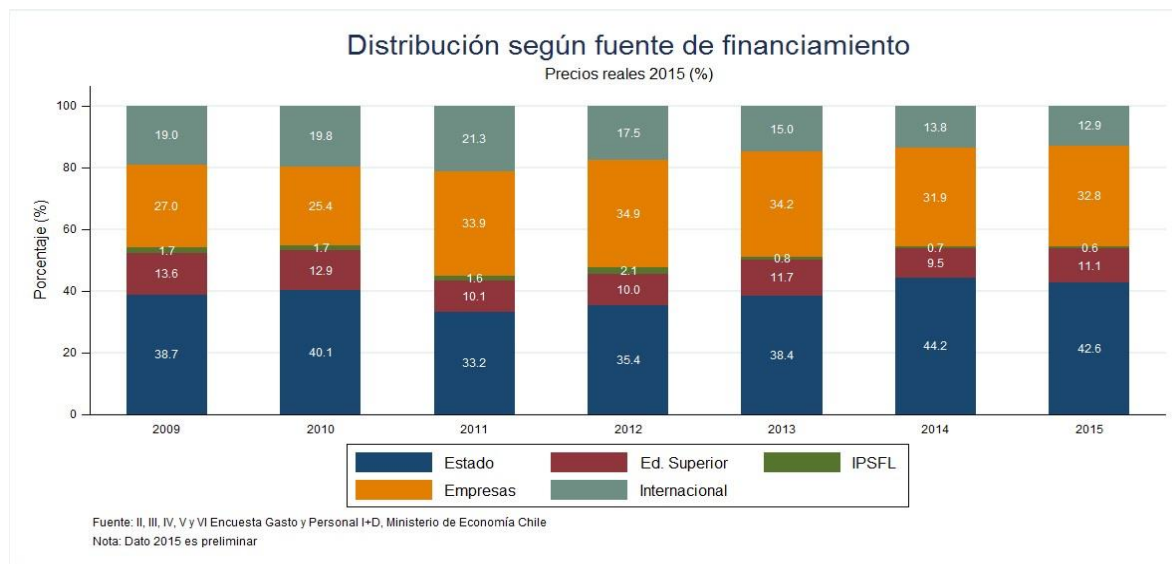
<sup>6</sup> Fuente: VI Encuesta Gasto y Personal I+D, Ministerio de Economía de Chile

## Gráfico N°1 Gasto I+D



Este indicador es parte de la mala evaluación que tiene el estado en los procesos tecnológicos, ya de acuerdo con la distribución del gasto, éste supera sólo en 10 puntos porcentuales al gasto realizado por las empresas privadas, como lo demuestra el gráfico N°27.

## Gráfico N°2 Fuente de Financiamiento I+D



<sup>7</sup> Fuente: VI Encuesta Gasto y Personal I+D, Ministerio de Economía de Chile

El hecho que el país no proyecte un aumento sustantivo del gasto en I+D, ha obligado a sustentarse de la industrialización de otros países, que lleva consigo disminución en la competitividad y un deterioro en el desarrollo de ciertas industrias que encarecen sus costos, por el simple hecho de depender de variables como el tipo de cambio y tasa de interés.

Además, si agregamos que el gasto se focaliza fuertemente en algunas industrias y regiones, vemos con claridad que existen aún zonas que no cuentan con conectividad, por ende, ven perjudicadas sus posibilidades de progreso, lo que implica que existe una fuerte desigualdad entre las grandes urbes y las ciudades que se han quedado en el pasado.

En la tabla N° 3, muestra con claridad la distribución del gasto en I+D a lo largo del país.

**Tabla N° 3 Distribución Gasto I+D**

Región	Estado	ESUP		IPPSFL		Empresas		Total		
R. Tarapacá	0	0.0%	982	0.4%	227	0.4%	287	0.1%	1,497	0.3%
R. de Antofagasta	0	0.0%	8,432	3.6%	520	1.0%	1,716	0.8%	10,668	2.0%
R. Atacama	0	0.0%	584	0.2%	0	0.0%	229	0.1%	813	0.1%
R. Coquimbo	0	0.0%	1,552	0.7%	1,716	3.2%	967	0.5%	4,235	0.8%
R. Valparaíso	319	0.7%	21,692	9.3%	20,265	37.9%	5,199	2.5%	47,476	8.7%
R. O'Higgins	0	0.0%	0	0.0%	392	0.7%	3,430	1.6%	3,821	0.7%
R. Maule	1,009	2.1%	5,304	2.3%	0	0.0%	592	0.3%	6,905	1.3%
R. Biobío	0	0.0%	19,459	8.3%	1,524	2.9%	14,620	7.0%	35,603	6.6%
R. Araucanía	975	2.1%	9,495	4.1%	91	0.2%	509	0.2%	11,070	2.0%
R. Los Lagos	0	0.0%	1,178	0.5%	0	0.0%	7,249	3.5%	8,427	1.6%
R. Aisén	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	45	0.0%	45	0.0%
R. Magallanes	973	2.1%	953	0.4%	439	0.8%	0	0.0%	2,365	0.4%
R. Metropolitana	44,173	93.1%	153,826	65.7%	22,310	41.8%	167,769	80.5%	388,078	71.4%
R. Los Ríos	0	0.0%	9,103	3.9%	5,808	10.9%	1,359	0.7%	16,270	3.0%
R. Arica	0	0.0%	1,455	0.6%	142	0.3%	30	0.0%	1,626	0.3%
Sin Clasificación	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4,376	2.1%	4,376	0.8%
<b>Total</b>	<b>47,448</b>	<b>100.0%</b>	<b>234,016</b>	<b>100.0%</b>	<b>53,435</b>	<b>100.0%</b>	<b>208,376</b>	<b>100.0%</b>	<b>543,275</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: VI Encuesta Gasto y Personal I+D, Ministerio de Economía de Chile

Esta dimensión muestra las grandes desviaciones existentes en el acceso a la tecnología por parte de la población, esto implica un escenario favorable para el desarrollo del mercado de Mira, ya que se basa en la entrega de un producto tangible, y mientras no exista una masificación tecnológica, los artículos corporativos seguirán siendo una de las formas más efectivas para el desarrollo de marca.

### **1.7.2. Conclusión Análisis PEST**

La estabilidad que ha demostrado Chile a lo largo de los últimos 35 años en los distintos aspectos analizados da origen a que el mercado de artículos corporativos tenga una proyección favorable de crecimiento en el mediano plazo, siendo una materia a tratar el cambio generacional de los usuarios que reciben los artículos adquiridos por la empresa, esto implicará que el mercado debe ser capaz de ir adaptándose a estos cambios que se producirán a lo largo de los años.

### **1.8. Análisis de la Industria**

Se realizará el análisis de la industria, considerando la metodología de Michael Porter, en el cual se evalúan las 5 Fuerzas para ver el atractivo de la industria.

- **Rivalidad entre los competidores de la industria: Alta**

Existe una alta cantidad de competidores, aproximadamente más de 130<sup>8</sup>, debido a que los productos en muchos casos son commodity, por lo mismo, la variable precio es fundamental en el mercado.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores: Medio- Bajo**

Las barreras de entradas son bajas en la industria y no es necesario tener un conocimiento técnico de los productos ofertados, en el caso del segmento en donde se ha desempeñado Mira en los últimos 2 años, existe una barrera de entrada superior, ya que existe un convenio marco que entrega una ventaja a quienes son parte de él.

- **Poder de negociación de los Proveedores: Media**

Existen distintos proveedores en esta industria, importadores directos y talleres, estos han tenido un poder de negociación alto, lo cual ha ido evolucionando a favor de comercializadores de artículos corporativos, debido a que ha aumentado la cantidad de prestadores de estos servicios, lo que se ha visto reflejado en mejoras de precios y obtención de créditos de pago desde los mismos proveedores.

---

<sup>8</sup> [www.analiza.cl](http://www.analiza.cl)

- **Poder de negociación de los Clientes: Alta**

Sin lugar a duda, los clientes tienen un alto poder de negociación, por el simple hecho de que existen una cantidad innumerable de proveedores de artículos corporativos, lo que les da una posibilidad de adecuar los precios a los presupuestos establecidos.

- **Amenaza de Productos Sustitutos: Alta**

Entendiendo como concepto la comercialización de artículos corporativos, existen un alto número de posibilidades de productos que pueden ser utilizados para este propósito, por lo mismo, esta amenaza es latente.

- **Conclusión 5 fuerzas de Porter**

Se puede concluir que la industria es muy competitiva, por ende, la obligación de las empresas es crear valor a través de la diferenciación y de obtener un precio competitivo, lo cual le dará la opción de perdurar a través del tiempo.

## **1.9. Análisis Actual de la Empresa**

### **1.9.1. Productos y Servicios**

Desde el inicio de la actividad de Mira ha buscado ofertar la mayor variedad de productos, lo cual se puede evidenciar en su catálogo que se encuentra disponible en su página web [www.miraproducciones.cl](http://www.miraproducciones.cl), en donde se muestra un mix de 18 tipos de familias de productos. Además, la empresa trabaja con distintos tipos de aplicaciones para logos, dándole gran variedad de opciones a los clientes, en búsqueda de su satisfacción.

Desde el ámbito del servicio, Mira presta real importancia a este punto, ya que ha entendido que la lealtad de sus clientes parte por el cumplimiento de todas las etapas y fechas comprometidas en el proceso de ventas, sin embargo, no existen indicadores que demuestren lo bien o mal que se ha realizado, no identificando el impacto de algunas decisiones. Ante esta situación, es importante entregar herramientas nuevas a la empresa para gestionar de mejor forma sus recursos y proyectar sus próximas acciones.

### **1.9.2. Ventas y Participación del Mercado**

Mira ha experimentado un importante crecimiento durante los 3 años que ha sido parte de convenio marco, en el 2018 su venta fue entorno a los MM\$ 220, lo cual está por sobre las expectativas de la dueña de la empresa, por lo mismo, se proyecta que el crecimiento dentro de los próximos 3 años podrá alcanzar la meta establecida en esta tesis, a nivel de resultado de Mira, la utilidad neta fue entorno al 14,5%.

Dentro del proyecto de tesis, definiremos las tasas de crecimiento esperada año por año, hasta el 2021, lo cual será sustentado con las medidas y acciones planteadas en la planificación estratégica.

Estos datos han posicionado a Mira entorno al 1,35% del mercado, teniendo esta industria muchos participantes bajo el 1%, como lo demuestra el anexo J. En la tabla N°4 se especifica la posición de Mira con sus competidores que los superan en la participación de mercado.

**Tabla N° 4 Participación de Mercado<sup>9</sup>**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>% Mercado 2016</b>
Kychenthal	7,20%
Inversiones C&M limitada	3,55%
Logotak	2,49%
Cristian Tala M.	2,25%
ARTICULOS PUBLICITARIOS LW LTDA.	2,00%
Comercial Palpublicidad	1,56%
Pro-gift Ltda	1,50%
ALEJANDRO ELIAS RABBA MISLE - INNOVA MARKETING	1,38%
MIRA PRODUCCIONES	1,35%

### 1.9.3. Financiamiento

El capital de trabajo es uno de los grandes inconvenientes que debe resolver la empresa para poder crecer en forma sostenida. En la actualidad, la operación de Mira se financia a través de 3 conceptos:

- **Proveedores:** Los importadores permiten realizar el pago a 30 días, pero de acuerdo con la línea de crédito que cada uno entrega.
  - Promoimport, pago a 30 días y con crédito de \$ 15.000.000.
  - Stock Sur, pago a 30 días y con crédito de \$ 8.000.000.
  - Los talleres de aplicación de marca solicitan pago contra trabajo.
- **Dueño:** A través de línea de crédito, lo cual genera un costo financiero mensual cercano al 1% de las ventas netas.
- **Flujo de la Empresa:** De acuerdo a la generación de utilidades, la dueña ha reinvertido estas con el fin de financiar la operación con capitales propios, sustentando el crecimiento que experimento la empresa en los últimos años.

---

<sup>9</sup> Creación propia

#### **1.9.4. Marketing**

Mira ha elaborado distintas formas de comercializar su producto, siendo estos 3 tipos las utilizadas con más frecuencias.

- Marketing Directo, a través de mailing a los compradores de los organismos estatales, realizando propuestas de acuerdo con la estacionalidad de compras, por ejemplo, MINSAL y hospitales en fecha cercana al día de la enfermera.
- Participación en Ferias de Compradores, anualmente se realiza feria donde se reúnen compradores y proveedores del convenio marco. Mira, partir del año 2017 comenzó a participar con un stand, lo que generó una gran cantidad de reuniones y posibles cierres de venta.
- Base de Datos, se han gestionado base de datos de información para generar reuniones

#### **1.9.5. Recursos Humanos**

La estructura de Mira Producciones es pequeña, sólo con 6 trabajadores, la empresa no tiene desarrollado una definición de las responsabilidades y tareas de las personas que son parte de la empresa, cumpliendo cada uno de ellos una innumerable cantidad de actividades, las cuales en muchos casos son realizadas en forma eficiente.

No existe definición de incentivos para los trabajadores, tampoco se define un formato para la descripción de cargo, por ende, es nula la existencia de claridad defunciones.

Gran parte de los recursos están focalizados en el proceso de venta, desde el contacto con el cliente hasta la entrega del producto, si bien, esto corresponde al core del negocio, el hecho de ser una industria altamente competitiva obliga a no dejar ninguna variable al azar, ya que como lo hemos planteado en forma reiterada, el factor precio y el servicio entregado son muy sensibles ante la deficiente forma de operar por parte de la empresa, este hecho puede repercutir de mala forma en el negocio a largo plazo.

En esta etapa, el hecho de tener un bajo costo fijo ha sido una buena ventaja ante empresas con una estructura más amplia y cara, pero no deja de ser cierto, que sí la estructura no va de la mano con el crecimiento proyectado de la empresa, puede terminar siendo una restricción que ponga en tela de juicio la capacidad de cumplimiento y afecte el prestigio logrado.



## 1.9.6. FODA

- **Análisis Interno**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Venta Diversificada en muchos Clientes	Estructura Reducida, pocas personas hacen muchas actividades, existiendo dependencia y poca posibilidad de proyectar un crecimiento
Bajo Costo Fijo	Dificultad de Capital de Trabajo
Conocimiento de Clientes, claridad en fechas de compra y montos de presupuesto, se definen fechas importantes por cada uno de ellos.	Carencia de Estrategia
Servicio Post Venta Eficiente, se realiza seguimiento y levantamiento sobre la experiencia del cliente, se mide a través de una encuesta de satisfacción.	Poco Poder de Negociación Proveedores
Alta Tasa de Recompra (Lealtad de Clientes)	Falta Visión Largo Plazo
	Deficiencia de procesos y automatización
	Dependencia de Personal Clave

- **Análisis Externo**

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Ampliar Foco a Empresa Privada	Ingreso de importadores directos al mercado.
Establecer Alianzas Estratégicas	Alta sensibilidad del mercado ante bajo crecimiento del PIB
Integración Vertical hacia atrás	
Estudios que acreditan la fuerte penetración de las marcas a través de los regalos corporativos.	

- **Conclusión FODA**

Considerando el análisis FODA podemos concluir que Mira debe reenfocarse en la definición de estrategias y eliminar las debilidades que demuestra en forma interna, ya que es el primer paso para cimentar el cumplimiento del objetivo general. Existen ciertos temas que son prioridad para poder realizar el crecimiento esperado, es importante dar prioridad a la definición de la estrategia y a estructurar las distintas formas de financiamiento.

Mira ha basado su crecimiento constante en una estrategia de ventas que ha dado buenos resultados, dado que existen problemas internos ya expuestos, éste será una de las variables que deben ser trabajadas con más ímpetu, ya que la creación de valor debe partir desde la consolidación del proceso de ventas, entendiendo que es donde Mira ha desarrollado una ventaja con sus competidores.

A pesar de la alta competitividad que ofrece la industria, existen oportunidades para que Mira se desarrolle de buena forma en el mercado, pero esto debe ser en forma secuencial, por ende, este proyecto de tesis entregará herramientas para minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas, buscando consolidar la estructura que permita crecer en forma sostenida y con una mirada a largo plazo, ya que luego de estas definiciones, debemos ir en búsqueda de las oportunidades de la industria.

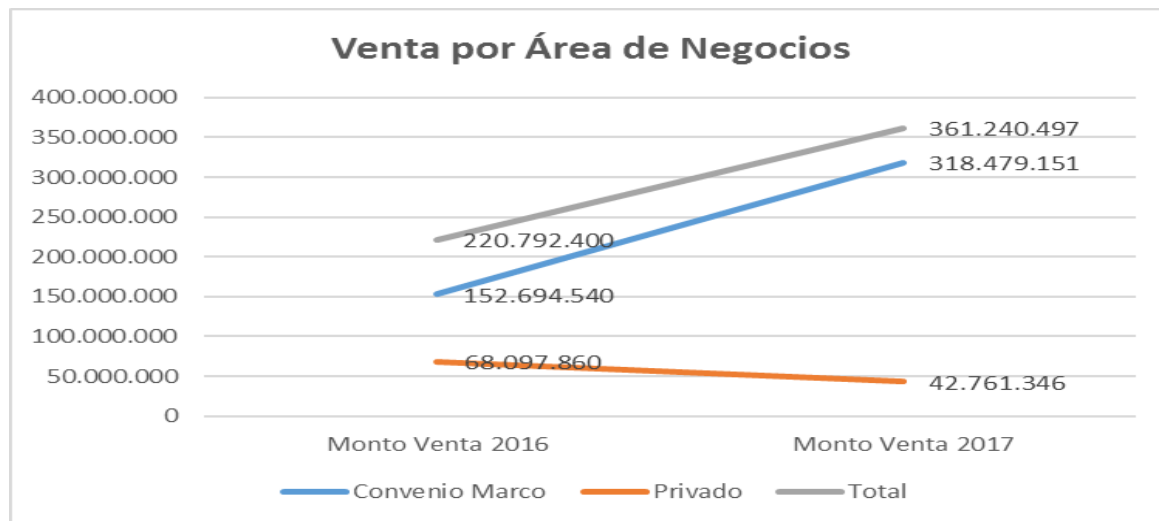
## 2.- Análisis Mercado

### 2.1. Definición Mercado Actual

Mira a través de su desarrollo ha establecido lazos comerciales con entidades públicas y privadas, pero desde que cuenta con el convenio marco, Mira ha focalizado su estrategia en desarrollar el segmento de las entidades gubernamentales, con el objetivo de que éstas sean el pilar del crecimiento de las ventas, dejando en un lugar relegado las entidades privadas, lo cual se evidencia en el gráfico N° 3.

El fundamento de establecer esta estrategia es por contar con una mayor información de los clientes, pudiendo maximizar los recursos limitados con los cuales cuenta.

**Gráfico N° 3 Venta por Área de Negocios<sup>10</sup>**



Esta segmentación ya realizada previamente, será objeto de estudio en este trabajo, ya que se revisará el sustento que tiene focalizar las energías en una sola área de negocio y los riesgos que esto acarrea.

### 2.2. Proyección Mercado Potencial

Para poder realizar el cálculo de mercado potencial de Mira, hemos utilizados distintos datos e información, que se basan en estudios, publicaciones, ley de presupuesto y análisis de gastos en un año determinado.

<sup>10</sup> Creación propia, fuente: resultados Mira 2016-2017

Cabe señalar que el gasto de las empresas o entidades públicas se enmarca en el concepto de gastos de publicidad, por lo mismo, hemos tenido que realizar cálculos para proyectar cual es la real magnitud del mercado de Mira.

En primera instancia, se consideró un estudio de la ACHAP del 2013<sup>11</sup>, quienes manifiestan que el gasto promedio per cápita anual en publicidad en Chile es de US\$ 81, si a este dato, le agregamos el resultado preliminar del Censo 2017 informado en el INE, en el cual se establece que la población chilena es 17.373.381 habitantes, podemos proyectar el gasto de publicidad en Chile, especificado en la tabla N° 5, lo cual entrega el siguiente resultado.

**Tabla N°5 Mercado Potencial**

Gasto Per Cápita Publicidad US\$	Valor USD	Nº Hab Chile Censo 2017	Total Gasto Publicidad Chile
81	601,16	17.373.831	\$846.000.631.761

Nota: Valor dólar al 15/03/2018, Fuente SII

Teniendo la proyección del gasto en publicidad en Chile, debíamos establecer cuánto de este gasto corresponde a artículos corporativos, y así determinar el mercado potencial de MIRA, por lo mismo, se revisó la información del Poder Judicial, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio Desarrollo Social, Ministerio del Deporte y la Contraloría General de la República, la cual se ejemplifica en la tabla N° 6<sup>12</sup>, en esta se demuestra que existe un comportamiento bastante uniforme en el porcentaje del gasto en publicidad que se destina a la compra de artículos corporativos.

**Tabla N°6 Proyección Compra Artículos Corporativos<sup>13</sup>**

Entidad	Presupuesto Publicidad 2017	Gasto Art Corporativos 2017	% Gasto Art Corporativos
Ministerio Salud	\$ 8.030.671.000	\$ 158.204.219	1,97%
Poder Judicial	\$ 1.050.826.000	\$ 19.860.611	1,89%
Ministerio de Educación	\$ 3.945.192.000	\$ 76.536.725	1,94%
Ministerio de Desarrollo Social	\$ 594.567.000	\$ 10.821.119	1,82%
Ministerio del Deporte	\$ 370.436.000	\$ 7.334.633	1,98%
Contraloría Gral de la República	\$ 55.529.000	\$ 1.082.816	1,95%

<sup>11</sup> Publicación 02-04-2014, economía y negocios online, "P&G es la marca que más gasta en publicidad: El triple de lo que invierte Chile en avisaje"

<sup>12</sup> <http://www.dipres.gob.cl>

<sup>13</sup> Creación Propia

Con toda la información recopilada, podemos establecer que el mercado potencial anual de MIRA es de \$ 16.327.812.193, ya que se consideró el promedio de porcentajes de las 6 instituciones consultadas, lo que se refleja en que el porcentaje destinado para compra de artículos corporativos es de 1,93%.

Este número se sustenta al revisar los reportes de las compras de las entidades gubernamentales (www.analiza.cl) quienes gastan alrededor de \$ 9.000.000.000 anuales, lo que proyectaría que el gasto en artículos corporativos tiene una base de 55% entidades gubernamentales y 45% empresas privadas.

### 2.3. Análisis Clientes

Mira durante el 2016 y 2017 se ha afianzado en el mercado de la comercialización de artículos corporativos, teniendo un aumento de clientes en el 2017, con respecto al 2016. Si bien, existe una pequeña disminución del promedio de venta por cliente en el 2017, el cual es de - 0,44%, se manifiesta un crecimiento de la venta en torno al 12,76%, lo cual se demuestra en la tabla N° 7.

**Tabla N°7 Promedio Venta por Cliente<sup>14</sup>**

<b>Año</b>	<b>Nº Clientes</b>	<b>Venta Total Año</b>	<b>Promedio Venta x Cliente</b>
2016	98	320.344.926	3.268.826
2017	111	361.240.497	3.254.419

#### 2.3.1. Clientes Importantes

La determinación de los clientes más relevantes de Mira es respecto al monto de venta anual, en la tabla N° 8 se determina el porcentaje del total de ventas de los 10 clientes más relevantes. Es importante declarar que, en el año 2016, los 10 clientes con mayor facturación cubrían el 62,11%, existiendo una baja de 3,65 puntos porcentuales, lo que implica una mayor dispersión de los clientes.

---

<sup>14</sup> Creación propia

**Tabla N°8 Definición Clientes Importantes<sup>15</sup>**

2016		2017	
Cliente	% Compra Total	Cliente	% Compra Total
<b>IND</b>	<b>12,13%</b>	<b>Pro-Chile</b>	<b>16,15%</b>
Municipalidad Maipú	10,58%	<b>IND</b>	<b>11,73%</b>
Trade	8,70%	U Antofagasta	7,69%
<b>UTEM</b>	<b>6,34%</b>	<b>UTEM</b>	<b>7,26%</b>
<b>Pro-Chile</b>	<b>5,68%</b>	Municipalidad de Colina	5,26%
<b>Triciklo</b>	<b>4,55%</b>	<b>M&amp;B</b>	<b>2,71%</b>
ICB	4,51%	Municipalidad de los Ángeles	2,15%
<b>M&amp;B</b>	<b>4,29%</b>	Municipalidad de Vallenar	2,14%
Municipalidad de Mejillones	2,91%	Serna Pesca	1,78%
Sence	2,43%	<b>Triciklo</b>	<b>1,60%</b>

Al revisar la tabla N°8, se concluye que existen 5 clientes que se mantienen en los 2 años como los clientes de mayor facturación, siendo una oportunidad y obligación para Mira seguir buscando mecanismos de fidelización, ya que son clientes que entregan estabilidad al negocio.

Para determinar la composición de los clientes de Mira, se construyó la curva ABC de clientes con la información del año 2017, la cual se define en anexo K, en donde podemos identificar la composición de la estructura de las ventas de la empresa, concluyendo que el 18,02% de los clientes constituye el 70,89% de los montos de venta de Mira.

### 2.3.2. Clientes por Zonas

Será importante determinar la ubicación geográfica del mercado potencial de Mira, ya que esta información será parte de la estrategia que se defina, en pro del aumento de las ventas

En la tabla N°9, se especifica la composición de los clientes de artículos corporativos, en base a sus compras durante el año 2017, pero también se determina la composición actual de los clientes de Mira, los cuales se focalizan fuertemente en la Región de Valparaíso y Metropolitana, obteniendo un 76,21% de sus ingresos.

<sup>15</sup> Creación propia

**Tabla N°9 Clientes por Zonas<sup>16</sup>**

REGIÓN	% Clientes x Región	% Clientes Mira x Región
Región Metropolitana de Santiago	48,94%	63,17%
Región del Biobío	9,59%	6,80%
Región de Valparaíso	7,83%	13,04%
Región de la Araucanía	6,73%	0,39%
Región de los Lagos	5,44%	1,47%
Región del Maule	3,36%	1,80%
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	3,27%	2,68%
Región de Arica y Parinacota	3,15%	0,63%
Región de Antofagasta	2,13%	5,68%
Región de Atacama	2,07%	2,19%
Región de Los Ríos	1,65%	0,00%
Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	1,59%	0,00%
Región de Coquimbo	1,48%	1,58%
Región de Tarapacá	1,46%	0,00%
Región de Magallanes y de la Antártica	1,33%	0,58%

Este cuadro identifica oportunidades para desarrollar la empresa o en su defecto, establecer una estrategia focalizada a explotar regiones en donde se ha desarrollado alguna ventaja competitiva, esta determinación es uno de los objetivos que se desarrollaran en esta tesis.

### 2.3.3. Análisis Comportamiento de Compras

Para entender el comportamiento del cliente, es importante determinar la estacionalidad en la toma de decisión, ya que esto será la base para determinar las oportunidades y recursos que serán soporte de las ventas proyectadas. En la tabla N°10, se muestra el análisis realizado con la información extraída desde [www.analiza.cl](http://www.analiza.cl), con estos datos podemos identificar que cerca del 40% de las compras se realizan en los meses de define de noviembre y diciembre, siendo importante determinar la estrategia a utilizar en los meses en que la demanda está por debajo del promedio mensual.

**Tabla N° 10 Estacionalidad de Compras<sup>17</sup>**

Estacionalidad Compra Clientes											
ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2,50%	2,85%	4,51%	7,67%	5,69%	5,85%	3,49%	9,98%	9,67%	7,69%	16,23%	23,86%

<sup>16</sup> Creación propia

<sup>17</sup> [www.analiza.cl](http://www.analiza.cl)

### **2.3.4. Conclusión Análisis Clientes**

De acuerdo al análisis realizado a los clientes de Mira, podemos concluir que no existe dependencia a pocos clientes, existe una dispersión de la venta, si bien, como en toda empresa hay clientes leales que son parte importante de la facturación, el hecho que en el 2017 se haya aumentado en un 12,76% la venta anual y se haya rebajado alrededor de 4 puntos porcentuales la concentración de los 10 clientes con mayor facturación, confirma que la política impuesta por Mira de dispersar la venta ha dado resultado. Con respecto a esto mismo, la búsqueda de Mira va a que este indicador no supere el 50%, por ende, aún queda trabajo para lograr el objetivo.

Existen oportunidades que se plantean a la hora de definir la estrategia a seguir, desde el punto de vista de las regiones que aún no se desarrollan y de establecer mecanismos de lealtad de los clientes ya cautivos, entendiendo de lo competitivo del mercado de comercialización de artículos corporativos.

Otra variable importante que muestra este análisis es cómo enfocar la estrategia comercial al comportamiento de compra de los clientes, pudiendo ir más allá, definiendo de acuerdo con la especificación de cada cliente la estacionalidad de compra, y así, definir los mecanismos para concretar el proceso de venta, siendo importante para Mira generar un ingreso lo más constante posible durante todo el año, para eso, se generarán mecanismos para controlar la dispersión de la venta.

## **2.4. Análisis Competidores**

El mercado de comercialización de artículos corporativos es bastante amplio y tiene un gran número de competidores, de hecho, son indeterminados, dado la baja barrera de entradas y el poco conocimiento que esto implica, esto hace que sea muy competitivo y la variable precio sea relevante a la hora de que un cliente tome la decisión de compra. Frente a esta situación, es fundamental entender cómo trabajan los líderes del mercado e identificar las ventajas competitivas que los hacen tener éxito.

Mira, no tenía conocimiento de cómo actuaban sus competidores, no existía ningún análisis sobre precios y atributos que ellos ofrecían, es más, no sabían cuáles eran realmente y la importancia de cada uno de ellos dentro del mercado, por lo mismo, la importancia de entregar herramientas que den información para realizar una mejor proyección de precios de venta y un servicio de acorde a lo que ofrece el mercado.

### **2.4.1. Competidores más Importantes**

De acuerdo con los datos de venta de las entidades públicas, los competidores más importantes y quienes concentran alrededor del 25% del mercado son:



**Tabla N° 11 Competidores Relevantes<sup>18</sup>**

<b>PROVEEDOR</b>
Kychenthal
Inversiones C&M limitada
Logotak
Cristian Tala M.
ARTICULOS PUBLICITARIOS LW LTDA.
Comercial Palpublicidad
Pro-gift Ltda
ALEJANDRO ELIAS RABBA MISLE - INNOVA MARKETING
Mira Producciones

Estas empresas serán parte de la evaluación que se realizará en el proceso de investigación de mercado, en donde se definirá las variables que son relevantes para los clientes y que definirá la estrategia de Mira para el logro del objetivo de esta tesis.

#### **2.4.2. Productos Competidores**

No existen mayores diferencias entre los productos que comercializa cada empresa, esto le da un valor importante a la variable precio en este mercado, ya que los productos pueden ser visto como un “commodity” por los clientes, por este motivo, se hace primordial revisar los mecanismos para realizar la venta, ya que el servicio pasa a ser un ente que creará valor en este mercado, por lo mismo, junto a la variable precio serán fundamentales en el análisis de la ventaja competitiva de Mira.

Dentro del proceso de esta tesis, se realizará un análisis del posicionamiento de Mira con respecto a sus competidores, a través de la metodología de cliente incognito.

#### **2.4.3. Factores de Éxito**

Dentro de los competidores más importante nos encontramos con algunos que tienen un modelo de negocios distinto a Mira, esto puede generar una ventaja competitiva que va en desmedro de la posición de Mira en el mercado, por lo mismo, se hace fundamental innovar y darle énfasis al servicio entregado, y generar una percepción positiva en el cliente.

Talleres propios e importadores directos es el modelo de negocios de empresas como Kychenthal, Logotak, Pro Gift, Cristian Tala y Artículos Publicitarios LW (Ushop), evaluaremos sus precios y servicio, con el fin de concluir si este modelo genera una diferencia que sea difícil de igualar por parte de Mira.

---

<sup>18</sup> Creación propia

#### **2.4.4. Conclusión Análisis Competidores**

Existen diferentes modelos de negocios dentro del mercado, lo cual no evidencia empíricamente que alguno de estos sea la mejor solución para enfrentar el mercado, ya que existe una dispersión importante dentro las participaciones de mercado, siendo sólo una empresa la que tiene una participación mayor al 5%, por esto mismo, se hace primordial evaluar a los competidores y definir las posibilidades que entrega a Mira para su desarrollo sostenido.

Mira tenía nulo conocimiento de los competidores, lo que implicaba en muchas ocasiones que no existiese ninguna evaluación en el momento de participar en propuestas, siendo el costeo realizado sólo por percepciones y sensaciones de la dueña. Ante estos antecedentes, se realizará en el proceso de investigación de mercado, un análisis de los competidores utilizando de base las conclusiones extraídas desde la encuesta a los clientes, con esta información definiremos planes de acción relacionadas a este tema.

#### **2.5. Análisis Proveedores**

Considerando los productos que comercializa Mira, sus proveedores están definidos por su cadena de producción, en donde encontramos importadores directos, talleres de aplicación de logos y empresas de distribución.

En la actualidad Mira producciones trabaja con alrededor de 22 proveedores, los cuales se dividen de siguiente forma:

- . - Importadores Directos (5)
- . - Talleres e Imprentas (15)
- . - Distribución (2)

##### **2.5.1. Proveedores más relevantes**

Dentro de la estructura de proveedores de Mira, existen 5 proveedores que equivalen alrededor del 86 % de las compras, siendo el importador Promoimport el líder con el 54% de las compras de Mira, como lo muestra la tabla N° 12, definiéndose como proveedor crítico.

**Tabla N° 12 Proveedores Críticos<sup>19</sup>**

2016		2017		
Proveedor	% Compra Total	Proveedor	% Compra Total	Tipo Proveedor
Promo Import	55,96%	Promo Import	53,88%	Importador
Stock Sur	10,56%	Stock Sur	13,83%	Importador
Natalia Orella	9,92%	Natalia Orella	9,81%	Taller
Iván Díaz	5,26%	Iván Díaz	6,48%	Taller
Sumey	5,23%	Sumey	1,88%	Importador
	<b>86,94%</b>		<b>85,89%</b>	

El hecho de que Promoimport tenga un porcentaje tan alto en las compras de Mira es debido a que cuenta con los mejores precios, variedad y cuenta con un stock disponible.

Se evidenció que no existe riesgo de que empresas del nivel de Promoimport se introduzca en el mercado, ya que expresa libremente que no está dispuesta a controlar un equipo comercial, ya que las empresas como Mira cumplen esa función.

### 2.5.2. Plazo y Formas de Pago

Al analizar los 5 proveedores más relevantes de Mira, podemos identificar que existen distintas condiciones en los plazos, créditos y en algunos proveedores, descuentos. En la tabla N° 13, se especifica las condiciones comerciales con cada proveedor.

**Tabla N°13 Condiciones Proveedores<sup>20</sup>**

Proveedor	Plazo Pago	Crédito	Descuento
Promo Import	30 días	15.000.000	7%
Stock Sur	30 días	8.000.000	9%
Natalia Orella	30 días	No Aplica	No Aplica
Iván Díaz	30 días	No Aplica	No Aplica
Sumey	Al contado	No Aplica	No Aplica

Se genera un problema para Mira al revisar el plazo de pago de sus proveedores, ya que se establece un descalce con respecto al pago de los clientes, teniendo un costo financiero, lo planteado anteriormente, esto será parte de las estrategias a definir, ya que este hecho puede ser impedimento para el crecimiento que proyecta Mira.

<sup>19</sup> Creación propia

<sup>20</sup> Creación propia

### **2.5.3. Evaluar Oportunidades**

De acuerdo con lo que nos muestra la tabla N° 12, Mira debe desarrollar alguna estrategia que derive en la diversificación de proveedores o en su defecto establecer alianzas con los proveedores críticos, con el fin de mejorar condiciones en el plazo de pago, el crédito asociado y por, sobre todo, el descuento a las compras, ya que esta variable en el caso de Promoimport depende de los volúmenes de compra anuales.

Si definimos que la variable precio es una de las partes fundamentales en la competitividad de Mira, será importante establecer mejores condiciones con los proveedores a nivel de plazos de pago, descuentos y líneas de créditos disponibles.

### **2.5.4. Conclusión Análisis Proveedores**

El ser parte del mercado de comercialización de artículos corporativos y sólo cumplir la labor de intermediario, no teniendo ningún proceso realizado por Mira, implica que existe una sensibilidad a la hora de relacionarse comercialmente con los proveedores, no teniendo poder de negociación, salvo la generación de volúmenes de compra que haga atractivo a cualquier proveedor trabajar con Mira. Desde este punto, es donde se debe comenzar a crear la estrategia, ya que como fue comentado con anterioridad, las mejores condiciones se dan a quienes cumplen con los requisitos mínimos impuesto por los proveedores.

Al revisar las condiciones actuales de Mira, se ve probable mejorar y, con ello generar una posición más competitiva, ya que podremos mejorar precios, eliminar posibles costos financieros y generar las estructuras para un aumento de las ventas, en caso de no ser posible, obligara a Mira a evaluar formas de financiamiento a través de distintas alternativas posibles, que sin duda pueden ser dañinas a la hora de competir en el mercado, por ejemplo, créditos a la empresa.

## **2.6. Investigación de Mercado**

Se realiza estudio con el fin de evaluar a los clientes y competidores, en principio se definirán criterio que serán la base de la encuesta a realizar, de acuerdo con el resultado que nos entregue ésta, se definirá los aspectos relevantes para evaluar a los competidores y establecer el posicionamiento de Mira en el mercado de la comercialización de artículos corporativos.

### **2.6.1. Definición de Criterios**

Para Mira es fundamental entender cómo piensa el cliente, cuáles son sus criterios para la toma de decisión de compra, por ende, la encuesta busca contestar preguntas que sean la base para definir el plan estratégico y los mecanismos de comercialización.

Entendiendo que la encuesta se realizará focalizando a los reales compradores de artículos corporativos, las preguntas serán con el propósito de responder los siguientes criterios definidos.

- Presupuesto Anual
- Motivo de Compra
- Estacionalidad y Periodicidad de Compra
- Lealtad con Proveedores
- Variables importantes que definen la compra
- Conocimiento de Marca
- Tiempos en el Proceso de Compra

### **2.6.2. Definición de Muestra**

Debido a que el mercado potencial de las empresas que realizan compras de artículos corporativos es indeterminado, se consideró que una muestra efectiva para lograr entender a los clientes será entre 100- 130 encuestas.

### **2.6.3. Metodología Encuesta**

En el mes de mayo del 2018 se realizó la Feria EXPO FEMER en la Estación Mapocho, en donde se reúnen compradores gubernamentales, privados y vendedores de distintos productos. En el año 2017, Mira estuvo como parte de la feria, también se encontraban competidores como Logotak e Innova Marketing, por este motivo, utilizamos esta plataforma para realizar las encuestas en forma específica y en búsqueda de respuesta por parte de los usuarios que efectivamente toman la decisión de compra, buscando que la encuesta nos entregue una precisión del 99%.

Se contrataron 2 personas, quienes durante los 2 días realizaron 104 encuestas, realizando las 10 preguntas que fueron elegidas, lo cual sirvió para obtener información de estos 104 compradores potenciales, ya que se les solicitó nombre, cargo, empresa y email.

Se definió que la primera pregunta fuese filtro para proseguir con las siguientes preguntas.

## 2.6.4. Definición Encuesta

Se definen 10 preguntas, las cuales deben cubrir los criterios que nos interesa evaluar, es importante ser directos en las preguntas, ya que la metodología es realizarla en forma presencial, lo que implica que la encuesta debe ser pensada en el tiempo que una persona está dispuesta a entregar para que sea efectiva y cumpla con los resultados esperados

- 1.- ¿Usted compra artículos corporativos?
- 2.- ¿Los productos los utiliza para qué motivo?
- 3.- ¿Qué periodicidad de compra realiza?
- 4.- ¿En qué trimestre del año se concentra la mayor cantidad de compra?
- 5.- La estimación del presupuesto anual para compras de Artículos Corporativos es:
- 6.- De las empresas mencionadas, ¿cuáles conoce?, marque las que conozca.
- 7.- ¿Hace cuánto tiempo realizó la última compra?
- 8.- Cuando realiza una compra, ¿qué criterios son los más importantes?, ordene de 1 a 6, siendo uno el más importante.
- 9.- ¿Cuánto tiempo antes de concretar la compra comienza a solicitar cotizaciones?
- 10.- En las últimas 3 compras de artículos corporativos, ¿le ha comprado al mismo proveedor?

## 2.6.5. Tabulación Información

### 2.6.5.1. Clientes

- 1.- Usted compra artículos corporativos?

	%	Cantidad
a.-) SI	100,00%	104,00
b.-) No	0,00%	0,00

**Conclusión Pregunta 1:** Se estableció como pregunta filtro, la respuesta positiva implicaba seguir con la encuesta.

2.- ¿Los productos los utiliza para qué motivo?

	%	Cantidad
a.-) Regalos trabajadores	6,73%	7,00
b.-) Regalos Clientes	26,92%	28,00
c.-) Imagen de Marca Eventos y Ferias	16,35%	17,00
d.-) Otros	0,00%	0,00
e.-) Todas las Anteriores	50,00%	52,00

**Conclusión Pregunta 2:** Se define que son variadas las circunstancias que generan la compra, esto puede significar un buen escenario para la comercialización de artículos corporativos, ya que será importante identificar por clientes sus necesidades anuales

3.- ¿Qué periodicidad de compra realiza?

	%	Cantidad
a.-) 1 vez al año	27,00%	34,00
b.-) 2 veces al año	32,00%	26,00
c.-) Más de 2 veces al año	23,08%	24,00
d.-) No es cuantificable, pero cada vez que se requiera	10,58%	11,00
e.-) La compra es esporádica, puede haber años que no se compra nada	8,65%	9,00

**Conclusión Pregunta 3:** Es fundamental para definir la planificación de crecimiento y de seguimiento de clientes, entender que más del 82 % de los encuestados compran a lo menos una vez al año.

4.- ¿En qué trimestre del año se concentra la mayor cantidad de compra?

	%	Cantidad
a.-) 1er Trimestre (enero a marzo)	16,35%	17,00
b.-) 2do Trimestre (abril a junio)	21,15%	22,00
c.-) 3er Trimestre (julio a septiembre)	15,38%	16,00
d.-) 4to Trimestre (octubre a diciembre)	47,12%	49,00

**Conclusión Pregunta 4:** La concentración de compra es en el último trimestre del año, por ende, esta respuesta será parte de la planificación comercial, ya que será la base para definir los recursos necesarios para el proceso de venta. Esta pregunta se correlacionará con la pregunta 3, para así, identificar con claridad el comportamiento en el proceso de compra.

5.- La estimación del presupuesto anual para compras de Artículos Corporativos.

	%	Cantidad
a.-) De 0 a 2.500.000	10,00%	7,00
b.-) De 2.500.001 a 5.000.000	31,00%	22,00
c.-) De 5.000.0001 a 10.000.000	31,73%	33,00
d.-) De 10.000.001 a 20.000.001	22,00%	33,00
e.-) Sobre de 20.000.001	8,65%	9,00

**Conclusión Pregunta 5:** Si bien no existe un tramo que concentre la mayor parte de las respuestas de los encuestados, esta información ayudará a proyectar el crecimiento de los ingresos y definir los puntos de equilibrio de la operación.

6.- De las empresas mencionadas, ¿cuáles conoce?, marque las que conozca.

	%	Cantidad
a.-) Logotak	63,46%	66,00
b.-) Mira	30,77%	32,00
c.-) Ushop	49,04%	51,00
d.-) Cristian Tala	17,31%	18,00
e.-) Innova Marketing	19,23%	20,00
f.-) Pro Gift	47,12%	49,00
g.-) C&M	17,31%	18,00
h.-) Comercial Pal publicidad	11,54%	12,00

**Conclusión Pregunta 6:** Era importante para Mira saber en qué posición se encuentra en comparación con sus competidores, como recordación de marca está en cuarto lugar de acuerdo con las 104 encuestas.

7.- ¿Hace cuánto tiempo realizó la última compra?

	%	Cantidad
a.-) En el último mes	17,31%	18,00
b.-) Hace más de un mes y menos de 3 meses	16,35%	17,00
c.-) Hace más de 3 meses y menos de 6 meses	22,12%	23,00
d.-) Más de 6 meses	36,54%	38,00
e.-) No recuerdo	7,69%	8,00



**Conclusión Pregunta 7:** Esta pregunta nos entrega información para poder definir la estrategia con respecto a los encuestados, entendiendo que el 36,54% no ha comprado en los últimos 6 meses, de estos el 45% compra 2 veces por año, por ende, es foco para contactar y evaluar venta.

8.- Cuando se realiza una compra, ¿Qué criterios son los más importantes?, ordene de 1 a 6, siendo uno el más importante.

Puntaje	150	75	35	17,50	8,50	4,25		
Orden Respuesta	1	2	3	4	5	6	Puntaje Final	% Resultado
a.-) Servicio	4	70	22	8	0	0	6.760	22,39%
b.-) Variedad Y Stock de Productos	0	7	46	40	11	0	2.929	9,70%
c.-) Precio	100	4	0	0	0	0	15.300	50,69%
d.-) Pagina Web	0	0	0	0	27	77	557	1,84%
f.-) Tiempo de Respuesta	0	11	36	29	22	6	2.805	9,29%
g.-) Entrega de Muestras	0	12	0	27	44	21	1.836	6,08%

**Conclusión Pregunta 8:** Esta pregunta era fundamental para entender el comportamiento de compra, y cuáles eran las variables que le importan a los clientes, la variable Precio fue elegida como la más importante por el 96,15% de los encuestados, pero la variable Servicio también es un factor importante para los clientes. Esta información será fundamental para definir la Planificación Estratégica y la Evaluación de los Competidores.

9.- ¿Cuánto tiempo antes de concretar la compra comienza a solicitar cotizaciones?

	%	Cantidad
a.-) Una Semana	7,69%	8,00
b.-) 2 Semanas	21,15%	22,00
c.-) 3 Semanas	30,77%	32,00
d.-) 1 Mes	33,65%	35,00
e.-) Más de 1 Mes	2,88%	3,00

**Conclusión Pregunta 9:** Se busca entender los tiempos involucrados en el proceso de compra por parte del cliente, para así, definir la forma de enfrentar el proceso de compra con los clientes, es importante que se identifique que más del 67% se toma más de 3 semanas para la compra de productos.

10.- En las últimas 3 compras de artículos corporativos, ¿le ha comprado al mismo proveedor?

	%	Cantidad
a.-) SI	23,08%	24,00
B.-) NO	76,92%	80,00

**Conclusión Pregunta 10:** La idea de esta pregunta era visualizar si existía cierta fidelización con sus proveedores, la información resultante puede confirmar los resultados que se presentaron en la pregunta 8, en donde la variable Precio es el criterio más importante para definir la compra.

### 2.6.5.2. Competidores

Considerando el resultado que nos entrega la pregunta número 8 de la encuesta, en donde se establecen los criterios más relevantes que los clientes utilizan para proceder a la elección de un proveedor, se realizó un análisis de los competidores más importantes del mercado, esto fue a través de un cliente incógnito que solicitó cotizaciones a cada una de las empresas evaluadas, con esta información se definieron los parámetros y la metodología para realizar el estudio.

#### Competidores Evaluados:

Kychenthal

Inversiones C&M limitada

Logotak

Cristian Tala M.

Artículos Publicitarios LW Ltda. (USHOP)

Comercial Palpublicidad

Pro-gift Ltda

Innova Marketing

Mira Producciones

#### Criterios Evaluados:

Precio

Servicio

Tiempo Respuesta

Cotización Productos (Stock Disponible)

Reunión y Entrega de Muestras

Página Web

## 2.6.6. Definición Cálculo de Criterios

Tabla Nº 14 Criterios Evaluación Competidores<sup>21</sup>

CRITERIO	PRECIO		
NOTAS	1	3	5
EXPLICACIÓN	Costo propuesta superior al 7% del promedio de precios	Costo propuesta entre el 7% superior e inferior a promedio de precios	Costo Propuesta inferior al 7% del promedio de precios
CRITERIO	SEGUIMIENTO COTIZACIÓN (SERVICIO)		
NOTAS	1	3	5
EXPLICACIÓN	Se envía correo o contacto telefónico después de 72 hrs posterior al envío de la cotización	Se envía correo o contacto telefónico entre las 48 a 72 hrs posterior al envío de la cotización	Se envía correo o contacto telefónico antes de 48 hrs posterior al envío de la cotización
CRITERIO	TIEMPO RESPUESTA		
NOTAS	1	3	5
EXPLICACIÓN	Contacto y envío de cotización se realiza posterior a las 72 hrs.	Contacto y envío de cotización se realiza entre 48 a 72 hrs	Contacto y envío de cotización se realiza antes de 48 hrs
CRITERIO	COTIZACIÓN PRODUCTOS (STOCK DISPONIBLE)		
NOTAS	1	3	5
EXPLICACIÓN	No se informa la falta de productos y se envía de acuerdo a criterio de la empresa	Se informa que no se cuenta con el stock de algunos productos y se envían propuestas	Se cotizan la totalidad de Productos solicitados
CRITERIO	REUNIÓN Y ENTREGA DE MUESTRAS		
NOTAS	1	3	5
EXPLICACIÓN	No se solicita reunión, ni se envía muestras.	Sólo se solicita reunión o se envía muestras	Se solicita reunión y se realiza entrega de muestras
CRITERIO	PÁGINA WEB		
NOTAS	1	3	5
EXPLICACIÓN	Página Web básica, dificultad para obtener información.	Contiene accesos fáciles para la información, catálogo productos.	Contiene accesos fáciles para la información, catálogo productos, diseño llamativo y carro de compras

<sup>21</sup> Creación propia

## 2.6.7. Evaluación de Competidores

Tabla N° 15 Resultados Evaluación Competidores<sup>22</sup>

	PONDERACIÓN						TOTAL
	50,69%	22,39%	9,29%	9,70%	6,08%	1,84%	
PROVEEDOR	PRECIO	SERVICIO	TIEMPO RE	COTIZACIÓN PRODUCTOS (STOCK DISPONIBL	REUNIÓN Y ENTREGA DE MUESTRAS	PÁGINA W	
Kychenthal	5	5	5	5	1	5	4,76
Inversiones C&M limitada	1	1	1	5	1	5	1,46
Logotak	3	5	5	3	1	5	3,55
Cristian Tala M.	3	5	5	5	1	5	3,74
ARTICULOS PUBLICITARIOS LW LTDA.	3	5	5	5	1	5	3,74
Comercial Palpublicidad	5	5	5	1	1	3	4,33
Pro-gift Ltda	5	5	5	5	3	5	4,88
ALEJANDRO ELIAS RABBA MISLE - INNOVA MARKETING	3	1	1	5	5	3	2,68
<b>MIRA PRODUCCIONES</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2,90</b>

### 2.6.7.1. Conclusión Evaluación Competidores

Al analizar los resultados de la evaluación de competidores, podemos confirmar que Mira está en una posición poco competitiva en comparación con varios de sus competidores, siendo la variable precio la que genera un mayor impacto en la competitividad de Mira, entendiendo que esta variable es la más importante para los clientes a la hora de gestionar una compra.

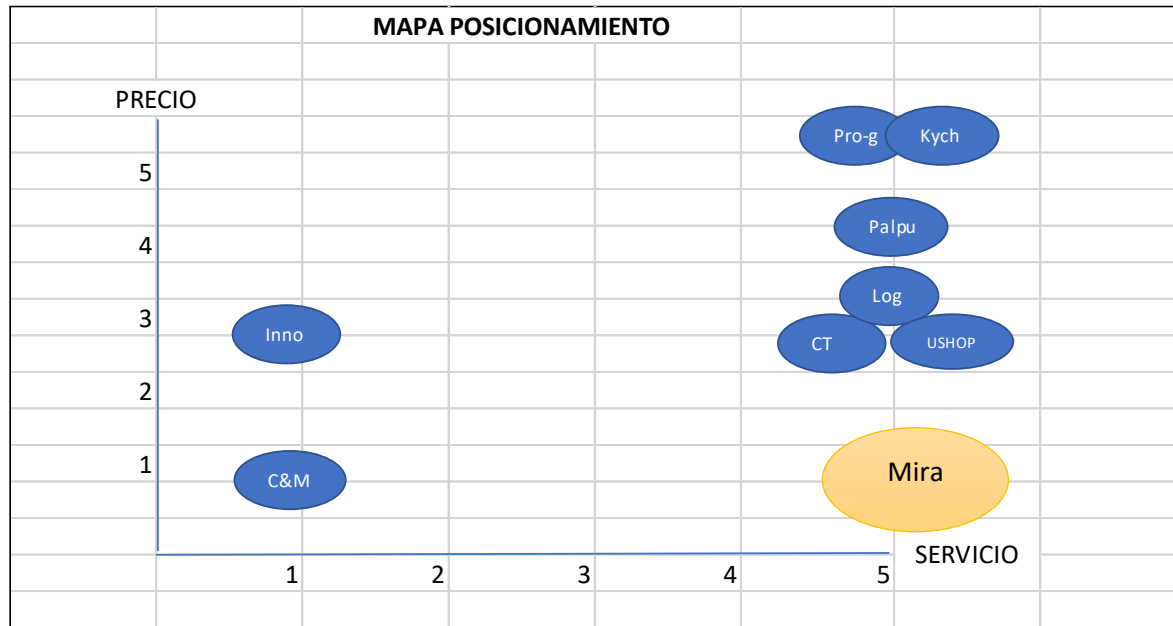
Los resultados nos entregan con claridad el foco que debe seguir Mira, ya que como se identifica a lo largo del diagnóstico, es fundamental para crecer en el mercado tener costos competitivos y un servicio que se diferencie de la competencia, por lo mismo, Mira debe trabajar para disminuir la brecha del precio y potenciar e innovar en la forma de generar la venta y la entrega del servicio

Pro-gift se encuentra posicionada como una empresa que cumple con las 2 variables más valoradas por los clientes, por lo mismo, es un competidor de cuidado, a pesar de que su participación de mercado sólo supera a Mira en unos 0,15 puntos porcentuales.

<sup>22</sup> Creación propia

### 2.6.8. Mapa Posicionamiento

Se consideran las 2 variables más importantes que respondieron los encuestados, precio y servicio, de acuerdo con esto, se determina el posicionamiento de Mira con respecto a sus competidores.



Fuente: Creación propia

### 2.6.9. Conclusión Investigación de Mercado

Al realizar la investigación de mercado, la cual comprendió el análisis de los clientes y competidores, nos hemos encontrado con información muy valiosa, la cual será parte fundamental de la definición de la planificación estratégica que busca lograr el crecimiento esperado en un horizonte de 3 años.

Dentro de la información obtenida, ha sido clave entender que la importancia de la variable precio y está acompañada del servicio entregado son lo más apreciado por los clientes a la hora de decidir la compra, esto le pone a Mira una tarea que deberá realizar día a día, ya que debe ser eficiente en el proceso durante la etapa de crecimiento, lo cual conlleva un riesgo a nivel operacional, por lo mismo, definir procesos es fundamental para dar cumplimiento a los objetivos definidos.

A nivel de competidores y evaluando de acuerdo con la información recopilada, nos damos cuenta de que estamos en desventaja con respecto a nuestros competidores, los cuales a nivel de precio son más competitivos que Mira, ante este escenario, será primordial definir mecanismos que hagan los precios de Mira más competitivos.

## **2.7. Conclusión Diagnóstico**

Cuando comenzó el análisis de la situación actual de Mira, nos encontramos con una empresa que no tenía una dirección clara y que sus ingresos se basaban sólo en el ímpetu de su dueña, no existiendo ningún conocimiento del mercado, sólo sensaciones que no tenían ningún sustento y fundamento sólido.

Mira tiene una estructura organizacional básica, sin posibilidad de generar un crecimiento sostenido en el tiempo, sin indicadores de gestión, que pudiesen entregar información valiosa para la generación de una estrategia. A nivel de costeo, se realizaba la definición de precios sin ningún análisis, ni entendiendo el comportamiento o el posicionamiento en el mercado, esto muchas veces sin saber, implicaba quedar fuera de las propuestas de las empresas que se cotizaba.

En realidad, existen muchas deficiencias en varios aspectos de los que fueron analizados en el diagnóstico, lo cual, manteniendo el mismo rumbo imposibilitará pensar en un crecimiento en el mediano plazo.

Existía un enfoque netamente comercial y que buscaba entregar el mejor servicio, esta variable ha sido la causa principal de los resultados de Mira, pero queda claro que, ante un mercado tan exigente, es necesario mejorar muchas otras variables para crecer de la forma definida en el objetivo de esta tesis.

El análisis realizado en el diagnóstico nos ha entregado las brechas existentes entre lo que es Mira hoy y lo que buscamos lograr en el mediano plazo, por lo mismo, será el inicio para establecer una planificación estratégica e ir en búsqueda de posicionar a Mira como una empresa líder del mercado de la comercialización de artículos corporativos.

## 2.8. Análisis de Brechas<sup>23</sup>

Tarea	Tipo de Brecha?	Cuál es la brecha?	Por qué existe?	Situación deseada	Solución
Financiamiento	Alto	No existe capital para afrontar un crecimiento en las ventas, lo cual ha implicado asumir un costo financiero. Se define contar con capital de trabajo que mantenga 2 meses de operación de la empresa	Debido a los montos de ventas actuales, los créditos con proveedores son escasos, teniendo que pagar al contado muchas de las transacciones, existiendo un descalce importante en el flujo de caja	Autofinanciamiento, eliminación de costo financiero y establecer capital de trabajo que proyecte 2 meses de ventas.	Aumentar las ventas
					Aumentar los plazos de pago
					Negociar aumento de créditos con proveedores
					Mejorar los tiempos de cobro
					Las utilidades se reinvierten.
Conocimiento Cliente	Alto	Poco conocimiento de los clientes, se trabaja con bases de datos antiguas	Porque no existe un análisis y seguimiento de los clientes actuales y los potenciales.	Establecer relación a largo plazo con los clientes, entendiendo su comportamiento de compra, estacionalidad y necesidades.	Análisis de clientes
					Estructurar estrategia para obtener información desde que se contacta. (Check List)
					Identificar estacionalidad de compra
Servicio de Calidad	Medio	Si bien es el punto más destacado de Mira, se debe hacer hincapié en el seguimiento y servicio post venta	Falta de recursos humanos	Que los clientes sean capaz de identificar el valor agregado que Mira entrega en su servicio.	Contratación de recurso.
					Definir estrategia de seguimiento y post venta
					Software de seguimiento.
					Reestructuración Página Web
					Dar soluciones concretas al cliente.
Realizar innovaciones en la entrega del servicio.					
Estructura Organizacional	Alto	La empresa no tiene una estructura para crecer en forma sostenida, dependencia a personas	Falta de inversión en personal y carga de obligaciones a pocas personas.	Definir estructura que se adecúe a crecimiento potencial, definir perfiles y diversificar las responsabilidades	Definir organigrama
					Definir presupuesto
					Identificar puntos críticos
					Proyectar escenarios de crecimiento en base a estructura deseada
Indicadores	Alto	No existe ningún indicador para evaluar la gestión de las distintas áreas de Mira	Falta de cultura de control y el poco personal existente focalizado en las ventas	Tener un cuadro de control, con los indicadores más relevantes de Mira	Definir los criterios a evaluar
					Definir un Mapa Estratégico
					Crear un BSC
Ventas	Alto	De acuerdo a la meta proyectada, existe una diferencia de alrededor de MM\$ 37 mensuales.	Falta de estrategia y capacidad de recursos para optar a la meta establecida	Mira debe vender al final del año 2019 un promedio de MM\$ 57 mensuales.	Aumentar la estructura organizacional
					Definir un equipo de ventas con incentivos.
					Aumentar % de Recompra
					Mejorar condiciones con proveedores
Aumentar clientes nuevos					
Procesos	Alto	No existen procesos identificados	Falta de cultura por parte de la empresa de definir procesos, formalizarlos y controlarlos.	Se deben definir procesos en puntos críticos, como: costeo, seguimiento operativo, ventas.	Invertir en tecnología
					Identificar puntos críticos
					Definir indicadores
					Definir responsables

<sup>23</sup> Creación propia

### **3.- Plan Estratégico**

Luego del diagnóstico, las conclusiones obtenidas y el análisis de las brechas, se hace importante comenzar a definir las estrategias que llevará a cabo Mira para dar cumplimiento al objetivo impuesto de crecer en un horizonte de 3 años y posicionarse de acuerdo con la situación deseada definida.

Al comienzo del análisis de la empresa, nos encontramos con una organización que no tenía un horizonte claro y definiciones que pudiesen generar una hoja de ruta a seguir. Ante este escenario, lo primero que definiremos es la misión y visión de Mira, lo cual será el sustento para la generación del plan estratégico.

#### **3.1. Misión.**

Se define como misión de Mira.

“Ser la empresa comercializadora de artículos corporativos que entrega una solución integral a sus clientes a lo largo de Chile, considerando precios competitivos, un servicio adaptado a la necesidad y estableciendo una relación cercana con sus clientes”

#### **3.2. Visión.**

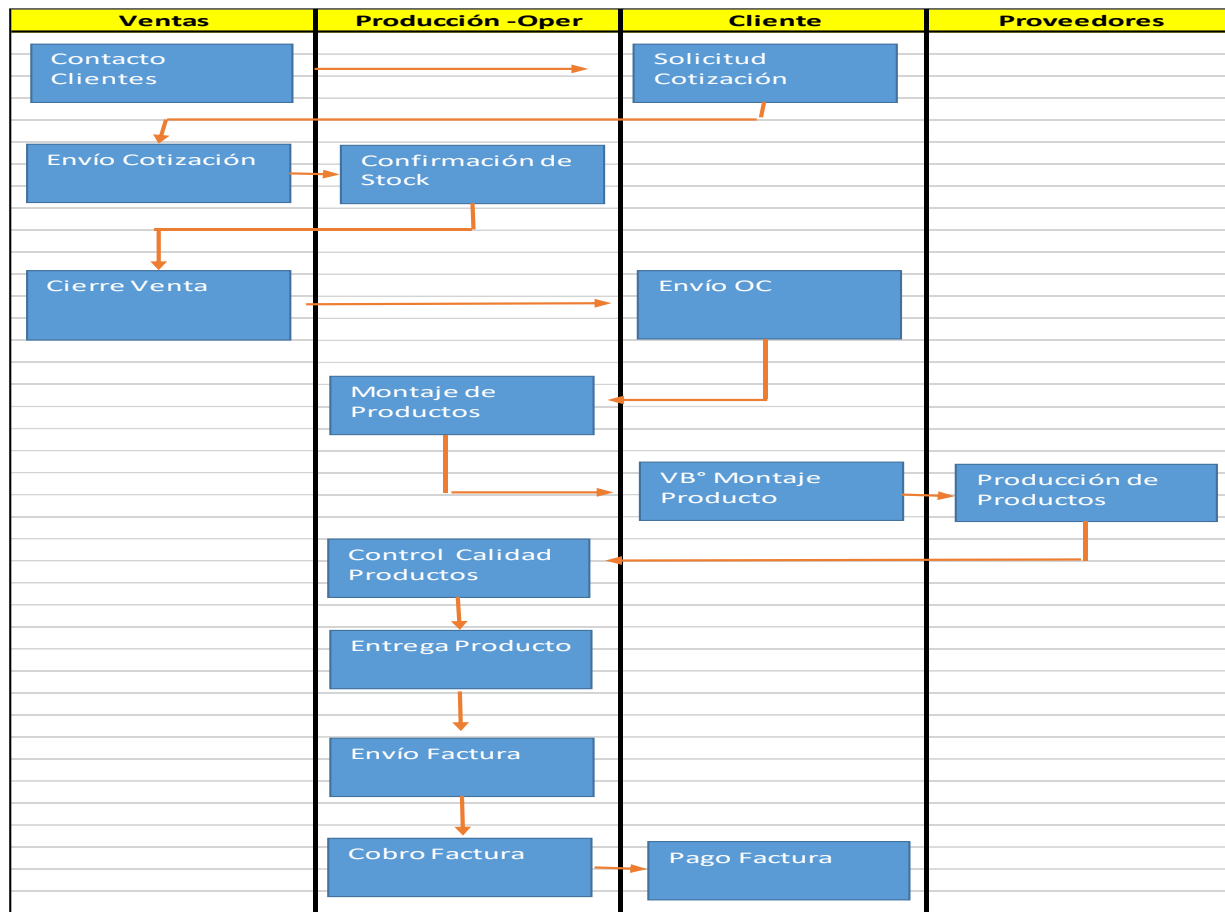
Se define como visión de Mira.

“Posicionarnos como una de las empresas líderes del mercado en los próximos 5 años, que ponga a disposición una diversidad de productos, generando una experiencia única y un servicio de calidad que logre la fidelización de sus clientes”.



### 3.3. Mapa Proceso Mira

#### 3.3.1. Mapa Proceso Actual<sup>24</sup>



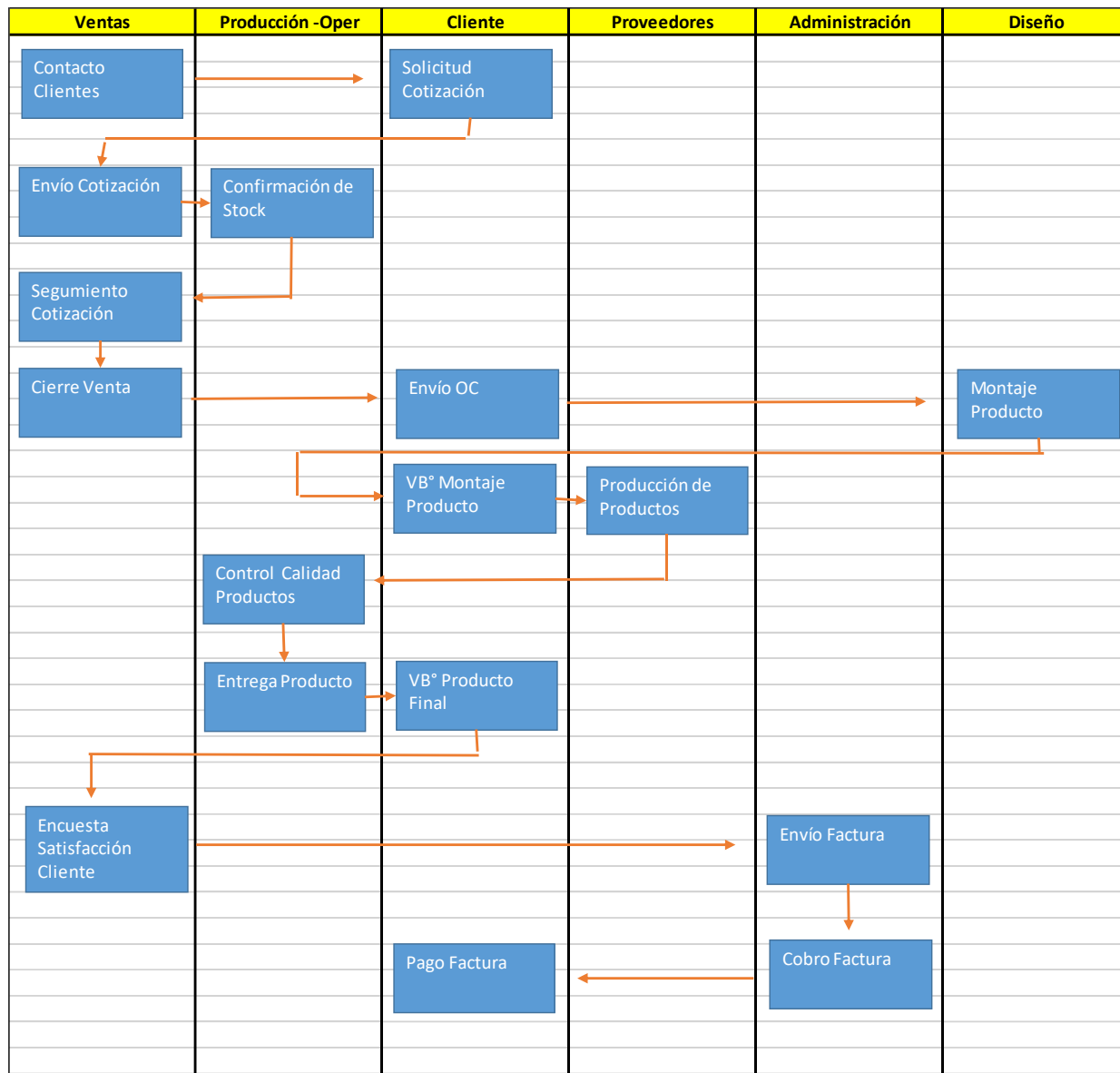
El proceso tiene diferentes tiempos por clientes, debido a los tiempos que cada uno se toma para la definición de la compra, pero una vez decidido y enviada la OC<sup>25</sup>, no debería superar los 50 días, considerando los siguientes hitos.

- Desde “envío OC”, hasta “entrega de productos”: Tiempo estimado 10 días
- Desde “envío factura”, hasta “pago de factura”: Tiempo estimado 40 días

<sup>24</sup> Creación Propia

<sup>25</sup> Orden de Compra

### 3.3.2. Mapa Proceso Esperado<sup>26</sup>



Existe una evolución en el mapa de proceso esperado, el cual se basa en el aumento de estructura involucrada en los procesos, además de agregar actividades que serán base de la estrategia de diferenciación declarada, como el seguimiento de la cotización, solicitud del Vb° del cliente y una encuesta que nos entregue la percepción del servicio entregado por Mira, desde esta situación esperada radicará la creación de valor de la empresa, y esperando un impacto positivo en las ventas, a través del aumento de la recompra.

<sup>26</sup> Creación propia

A pesar de agregar actividades dentro del proceso, se fija una disminución en ciclo a 42 días, considerando los siguientes cambios con respecto al proceso antiguo.

- Desde “envío OC”, hasta “entrega de productos”: Tiempo estimado 7 días
- Desde “envío factura”, hasta “pago de factura”: Tiempo estimado 35 días.

### **3.4. Estrategia de Negocio.**

El mercado de comercialización de artículos corporativos tiene variables que son importante para las empresas que deseen ser competitivos dentro del mercado, las más relevantes son el precio y el servicio entregado. Ante esta situación, Mira adoptará una estrategia de diferenciación que se basará en la excelencia del servicio, agregándole valor a la propuesta.

Para fundamentar el éxito de la estrategia hemos enfocado los esfuerzos en los siguientes puntos:

- Dar solución al requerimiento del cliente, en precio, tiempo de entrega y calidad de productos
- El cliente verá su producto previo a la aprobación de la cotización.
- Relación a largo plazo con clientes.
- Se agregará como parte del servicio, el diseño gratuito de su logo, en caso de ser necesario.
- Amplitud de productos.
- Innovación
- Definición del tiempo de entrega de acuerdo a necesidad del cliente.
- Se verificará con cliente la conformidad de la entrega.
- Ante cualquier anomalía o inconformidad, será Mira quien se haga cargo de los costos que impliquen el reclamo.

### **3.5. Objetivos Estratégicos**

- Determinar fuentes de capital de trabajo que soporte la operación de 2 meses.
- Determinar mecanismos de solución tecnológicos para procesos críticos de la empresa, como realización de cotizaciones y seguimiento del proceso de venta y operaciones.
- Reducir costos de producto en 5 puntos porcentuales, ampliando cantidad de proveedores.
- Definir un costo de producto menor al 65% del precio de venta.
- Obtener una rentabilidad superior al 15% al finalizar el período de evaluación.
- Lograr un índice mayor al 99% de satisfacción de clientes
- Aumentar cartera de clientes en 40% en un período de 3 años.

- Aumentar recompra de clientes en 30%, entendiendo que, del total de clientes, un 30% ha comprado más de una vez, considerando un horizonte de 3 años.
- Definir un BSC<sup>27</sup>.
- Determinar evolución de la estructura organizacional de acuerdo con etapas de crecimiento.

### 3.6. Definición Ventaja Competitiva

Ante un mercado en el que los productos no tienen mayor diferenciación, se hace fundamental ahondar en el servicio entregado, siendo este el factor para lograr una ventaja competitiva y diferenciarse de sus competidores. Considerando este escenario, Mira ya ha desarrollado dentro de sus años de vida un enfoque en un servicio cercano al cliente, adecuándose a la necesidad y siendo una verdadera solución, además de agregar el concepto del diseño y traslado como parte del servicio, sin generar un cobro extra percibido por los clientes.

En anexo L, se evidencia la forma de presentar los productos por parte de la empresa, dándole énfasis al diseño y mostrando una imagen innovadora.

Mira, potenciará su servicio para dar mayor valor al cliente, provocando en ellos una experiencia única, que se basará en diseñar la entrega del servicio, cada una de las tareas que tengan relación con la interacción con el cliente será planificada y aprovechada para lograr la mayor información de ellos, siempre en búsqueda de satisfacer sus anhelos, logrando crear la experiencia que implicará diferenciarnos de la competencia y que los clientes sientan una mayor relevancia a sus necesidades personales, como lo muestra el gráfico N°4.

**Gráfico N° 4 Creación de Valor<sup>28</sup>**



<sup>27</sup> Balanced Scorecard

<sup>28</sup> The Progression of Economics Value (Pine & Gilmore 2011) "The Experience Economy Updated Edition"

### 3.7. Planes de Acción

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos y, por ende, al objetivo general planteado de esta tesis, se desarrollarán distintas acciones que buscan provocar un crecimiento sostenido de la empresa en un horizonte de 3 años.

Para establecer las medidas, estas serán consideradas en 6 ejes que creemos fundamentales para realizar mejoras, las cuales son: Estructura Organizacional, Competitividad de Precios, Financiamiento, Clientes, Modelo Costeo, Plan Comercial y Plan de Operaciones.

#### 3.7.1. Estructura Organizacional

Cuando se inició el análisis de la empresa, se revisaron las restricciones que tenía Mira para proyectar el crecimiento que se esperaba, esto se basaba en una estructura simple y con poca delegación de tareas, siendo la operación llevada por sólo 2 personas, las cuales cumplían con ciertas dificultades ante un promedio de venta mensual de MM \$18, pero entendiendo que el aumento que se proyectaba a 3 años era de 200% de la venta, se hacía fundamental invertir en RR.HH. y definir una nueva descripción de tareas de los nuevos cargos. La primera problemática encontrada, se refería a donde se colocarían los recursos, entendiendo que son limitados en una empresa como Mira. En el año 2017- 2018, la estructura era de acuerdo con el cuadro N°1.

**Cuadro N° 1 Organigrama 2017- 2018<sup>29</sup>**



<sup>29</sup> Creación propia

Esta definición de organigrama consideraba un total de 6 trabajadores (Dueña cumple labor de Encargado Comercial), de los cuales sólo 2 eran de planta, los otros con concepto “part time”, con un costo mensual de \$2.780.000, si bien la empresa crecía en ventas, existían ciertos reparos a la hora del control y emisiones de indicadores que pudiesen ayudar a mejorar la gestión y los ingresos, ya que no se realizaban.

Cada cargo tenía tareas encomendadas, las cuales se definen en la tabla N°16, si bien estaban claras, había algunas que no se cumplían en los meses que la venta era mayor, ya que se debía privilegiar la venta y la operación.

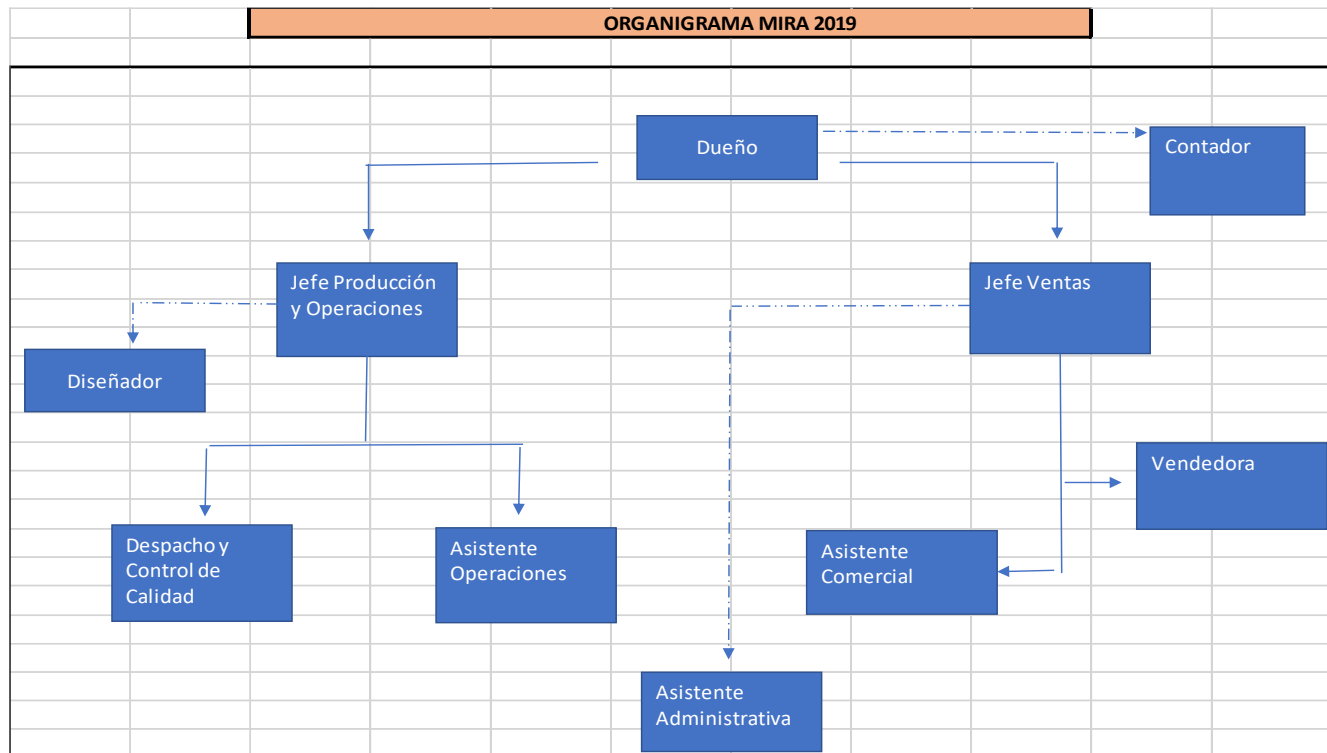
**Tabla N° 16 Definición Tareas Organigrama 2017- 2018<sup>30</sup>**

Cargo	Tareas
Dueño	Definir Estrategia y Financiamiento de Mira
	Definir Precios de Venta
Encargado Comercial	Contactar Clientes
	Gestionar Reuniones
	Realizar Cotizaciones
	Generar Venta
	Seguimiento de Clientes
Encargado Producción y Operaciones	Actualización de Catálogos
	Diseño Mailing
	Relación Proveedores y Talleres
	Realizar Informe de Venta y Utilidades
	Emisión Factura
Despacho y Control de Calidad	Planificación Rutas
	Reparto de Mercadería
Asistente Comercial	Revisión de Mercadería en el proceso completo de venta
	Realizar Cotizaciones
	Seguimiento de Clientes
Asistente Administrativo	Seguimiento de Cobranza
	Tramites Cobranza y Administrativos
Contador	Contabilización Mensual y Operación Renta

Ante el escenario planteado, se espera readecuar la estructura de Mira, considerando los ítems que se desean potenciar, haciendo énfasis en las ventas, conocimiento del cliente y seguimiento del proceso, el cual será base para la propuesta de valor de Mira, por ende, es en el área comercial donde se invertirá en recursos y contrataciones. A partir del año 2019 la estructura cambia, agregando personal a la empresa, como lo muestra el cuadro N°2, en donde se agrega una ejecutiva comercial con el objetivo de aumentar las ventas, además de agregar un diseñador (por trabajo realizado) y un asistente de operaciones, ya que el crecimiento en las ventas producirá un aumento en el flujo operacional, esto implica una nueva estructura con 9 trabajadores, lo que implica un crecimiento en los costos de remuneraciones de un 29,19%.

<sup>30</sup> Creación propia

**Cuadro N° 2 Organigrama 2019<sup>31</sup>**



Debido al crecimiento proyectado en la estructura organizacional, se define la forma en que se deben realizar las contrataciones, estas pasarán en forma exclusiva por la dueña de la empresa, quien dispondrá de un formato de descripción de cargo, el que se define en el anexo M, en donde realizará las definiciones de cada uno de las contrataciones que se realizarán en el futuro.

Cada uno de los casos a nivel de renta serán evaluados en el momento de la contratación, ya que dependerá de la adaptabilidad que la empresa requiera, considerando lo limitado de sus recursos.

De acuerdo con el nuevo organigrama, se reorganizan las tareas, dándole énfasis al seguimiento de clientes y dar cumplimiento en forma eficiente del proceso de venta y entrega del producto, quedando como lo expone la tabla N° 17, se define el cargo de asistente administrativa con un contrato part time y asignado a alumnas practicantes, con el fin de controlar el costo fijo.

<sup>31</sup> Creación propia

**Tabla N° 17 Definición Tareas Organigrama 2019<sup>32</sup>**

<b>Cargo</b>	<b>Tareas</b>
Dueño	Definir Estrategia y Financiamiento de Mira
	Definir Precios de Venta
	Análisis Indicadores de Gestión
Jefe de Ventas	Definición Clientes a Contactar
	Generar Indicador Proceso de Ventas
	Visita a Clientes
	Generar Venta
Ejecutiva Comercial	Generar Venta
	Seguimiento de Clientes
Asistente Comercial	Realizar Cotizaciones
	Contactar Clientes
	Gestionar Reuniones
	Informes Proceso de Ventas
Jefe Producción y Operaciones	Actualización de Catálogos y Actualización Mailing
	Planificar Rutas y Proceso Logístico
	Relación Proveedores y Talleres
	Generar Informe de Competencia y Precios
	Emisión Factura
Asistente Operaciones	Realizar Informe de Venta y Utilidades
	Seguimiento Proceso Producción y Distribución
Contador	Contabilización Mensual y Operación Renta
Despacho y Control de Calidad	Reparto de Mercadería
	Revisión de Mercadería en el proceso completo de venta
Asistente Administrativo	Ingreso- Envío Facturas
	Seguimiento de Cobranza
	Realizar Cotizaciones
Diseñador	Diseños de acuerdo a Requerimientos

Considerando las decisiones tomadas, se proyecta un escenario óptimo de aumentar el ingreso por ventas en torno al 45% en el año 2019, en los años posteriores, se irá generando un aumento en la dotación de acuerdo con el crecimiento de las ventas proyectado, además de considerar dentro de los costos, asesorías en temas que se consideran elementales para sostener el crecimiento, estos serán en aspectos legales, financieros y tributarios, lo cual se visualizará en las proyecciones de EERR de este plan.

<sup>32</sup> Creación propia



### 3.7.2. Competitividad de Precios

Entendiendo el mercado en donde se desarrolla Mira y luego de la definición realizada en la estrategia de negocios, era primordial tomar medidas para llegar a ser competitivo en la variable precio.

En primera instancia, se definió de acuerdo con la información que nos entregó el análisis de los competidores, cuál era la brecha necesaria para considerar en la rebaja del precio de venta, concluyendo que para lograr posicionarnos de la forma que requerimos, debíamos ser capaces de disminuir nuestros precios en alrededor de un 7%. Para lograr esto, focalizamos el esfuerzo en 3 puntos que consideramos claves para lograr esta rebaja.

- **Negociación con proveedores:**

El proveedor Promoimport, el cual corresponde a más del 50% de las compras de Mira, era un factor clave a la hora del costo de producto de la empresa, ante estos antecedentes, se revisó la compra del año 2017, en donde se le había realizado alrededor de MM\$ 70, ante esto, se negoció una tabla descuento de acuerdo con las compras anuales, quedando de la siguiente forma a partir del año 2018, lo cual será revisado al final del año, y en donde se definirá el porcentaje de descuento que se utilizará para el año siguiente.

**Tabla N° 18 Porcentaje Descuento Promoimport<sup>33</sup>**

Tramo Compra		% Descuento
> MM\$ 70	< MM\$ 90	8%
>= MM\$ 90	< MM\$ 200	12%
>= MM\$ 200		16%

En el 2018, ya se superó el segundo tramo, lo que ocasionará un descuento del 12% por parte del proveedor a partir del año 2019, esta disminución en el costo le dará a Mira una posición más competitiva a nivel del precio de venta.

Además, a partir del 2018 se generó un aumento en la línea de crédito a \$ 25.000.000.

- **Diversificación de proveedores:**

Se le encargó al Jefe de Producción y Operaciones trabajar en el aumento de proveedores textiles y de impresión, ya que, durante los años de operación de Mira, se ha trabajado con una cantidad reducida proveedores, entregándoles a estos el poder de negociación a nivel de precio y prioridad de trabajo, lo que genera un riesgo en el cumplimiento de los tiempos comprometidos, aún más, pone en riesgo la factibilidad económica de ciertas ventas. Ante este escenario, se definió a partir del año 2018 una búsqueda y desarrollo de proveedores, lo cual se basará en visitas a sus instalaciones, negociación de precios y entrega de trabajos en forma paulatina, lo cual será evaluado de acuerdo con Anexo I.

---

<sup>33</sup> Creación propia

Se espera que los resultados obtenidos, sean consistentes en una baja en el costo del concepto de talleres de alrededor de 0,5 puntos porcentuales.

- **Ajuste en el % de Margen:**

Se revisó la estructura de costos con la cual se generaban las cotizaciones, llegando a establecer que Ebitda del negocio está alrededor del 20%, teniendo margen para poder rebajar en función de los precios conocido de la competencia, ante esto, se definió que el costo de producto podía ser hasta un 65%, lo que generaría una baja en el Ebitda proyectado, el cual sería entorno del 15%.

Ante estas 3 gestiones realizadas, Mira manejó opciones para adecuar sus ofertas y ser competitivo, lo que se proyecta que impactará en forma positiva en los ingresos de la empresa, esto será utilizado en la proyección de ingreso de los EERR.

### **3.7.3. Financiamiento**

Uno de los grandes inconvenientes para las pymes es el financiamiento, esto no fue distinto para Mira, por lo mismo, era importante generar una estrategia que construya capital de trabajo suficiente para proyectar el crecimiento, considerando que las metas de venta son de MM\$ 55 mensuales y entendiendo que el costo de producto es alrededor del 65%, la empresa debe ser capaz de cubrir alrededor de MM\$ 36 mensuales, además de los costos fijos, los cuales se proyectan ante un escenario óptimo de MM\$ 11, ante estos números se definieron las siguientes medidas para aplacar este problema.

- **Aumento de Crédito Proveedores:**

Se gestionó el aumento en días de pago, pasando de 30 a 45 días, lo que ayuda a calzar con el pago de los clientes y en caso particulares implicaría solventar algunos días, disminuyendo la brecha con respecto al capital de trabajo necesario.

Otro ítem importante, es el crédito por parte de los importadores, en este caso, se logró generar un aumento de MM\$ 15 a MM\$ 25 con el proveedor más importante para Mira, que es Promoimport.

Con estos cambios producidos, Mira logrará financiar con los proveedores el crecimiento proyectado, disminuyendo el descalce generado por la compra de productos y el pago por parte de los clientes, ya que se considera que el ciclo económico de Mira será de 42 días.

- **Líneas de Crédito bancarias:**

Se gestionó con el banco de Mira un aumento de capacidad de línea de crédito de libre disposición, teniendo en la actualidad la capacidad de endeudamiento por MM\$ 35, este mecanismo es el más caro, por ende, es para ser usado en contingencia.

- **Reinversión de utilidades:**

Mira ha generado utilidades durante el periodo 2016-2017 y la proyección del 2018, pero con el fin de generar capital de trabajo se definió no realizar retiro e invertir todas las utilidades de los ejercicios anteriores.

En la actualidad, Mira ha generado un flujo suficiente para financiar el aumento de las ventas que ha producido, la cual en los últimos 2 años ha sido a una tasa del 25% anual, la tranquilidad que se produce hoy es que ha sido capaz de formar los cimientos necesarios para seguir creciendo año a año.

### **3.7.4. Modelo Costeo**

Se busca automatizar el proceso de costeo, ya que ante un aumento en el volumen de cotizaciones puede implicar errores y omisiones que dejen en mal pie a Mira ante sus clientes, ante esta situación, se realizaron las siguientes medidas:

- **Definición de Estructura de Costos:**

Para poder optimizar el tiempo que se ocupa en realizar una cotización, se definió de acuerdo a la proyección de ingresos la estructura de costos que la empresa tiene en el momento de establecer un precio, a modo de ejemplo, el costo de producto debe ser de un 65%, siendo la dueña de la empresa quien evalúe a la hora de realizar la cotización modificar el porcentaje a la alza o baja, dependiendo de variables que impliquen una relación a largo plazo con algunos clientes importantes.

Ante la posibilidad de que la dueña no esté disponible, se definió que la ejecutiva comercial realice la cotización, respetando los parámetros definidos.

- **Comparación de Precios con Competidores:**

Una vez se genera la cotización, se agregó la comparación con los precios de la competencia, estos obtenidos desde el análisis de los competidores y la información recabada de [www.analiza.cl](http://www.analiza.cl), ante estos datos, se definió que la dueña es quien valida y determina que el precio obtenido sea competitivo y está dentro de los parámetros que hacen viable la venta.

- **Adquisición de Software:**

Con el fin de que las decisiones antes expuestas se vean reflejadas en un solo ambiente, se consideró la compra de un software, el cual sea capaz de automatizar el proceso, disminuya el margen de error y establezca criterios predeterminados, lo que ayudará a que el precio de venta tenga un fundamento basado en una estrategia, considerando a los competidores y una mirada con respecto a los parámetros de ventas y utilidades definidos.

De acuerdo con lo planteado por los ejecutivos de Mira, se debía adquirir el software considerando las variables y notas expuestas en la tabla N° 19.

**Tabla N° 19 Parámetros de Decisión Software<sup>34</sup>**

Variables Consideradas	Peso %	Notas		
		1	2	3
Simplicidad del Sistema	30%	Complejo	No implica complejidad	Fácil para el Usuario
Costos	30%	Mayor Costo al Ppto	Igual Costo al Ppto	Menor Costo al Ppto
Adaptabilidad (Tiempo Puesta en Marcha)	20%	Más de 3 meses	Entre 1 a 3 meses	Menos 1 mes
Servicio Post Venta	20%	Horas se cobran aparte	Hay un límite de Horas	Horas ilimitadas

Se realizaron reuniones con 2 empresas, las cuales fueron evaluadas con los criterios de la tabla N° 19, consiguiendo los resultados especificados en la tabla N° 20.

**Tabla N° 20 Tabla de Decisión Proveedores Software<sup>35</sup>**

Software	Simplicidad	Costos	Adaptabilidad	Serv Post Vta	Puntaje Final
Fontana	2	2	3	1	2,00
Una Base	3	3	2	3	2,80

Ante los resultados de la tabla N° 20, Mira gestionó la adquisición del software “Unabase”, con el cual se comenzó a partir del mes de marzo del 2018.

Con esta adquisición, se proyecta una disminución en los tiempos para realizar una cotización de alrededor del 50%, lo que implica una oportunidad para asignar horas hombres a la estrategia de crecimiento.

Los tiempos para la implementación son de 3 meses, con un proceso de capacitación, carga de la información y puesta en marcha, en donde se revisa en forma semanal las desviaciones que se presentan, se le encarga al Jefe de Producción y Operaciones llevar este proceso, y ser la contraparte de la empresa proveedoras.

Con respecto a la capacitación, se debe considerar los siguientes cargos:

- Jefe de Ventas
- Jefe Producción y Operaciones
- Ejecutiva Comercial
- Asistente Comercial

### 3.7.5. Método de Incentivos Fuerza de Venta

Se define un método de incentivo a el área de ventas, diferenciado por clientes antiguos y nuevos, el cual se compone de los siguientes porcentajes

<sup>34</sup> Creación propia

<sup>35</sup> Creación propia

**Tabla N° 21 Porcentajes Incentivos Equipo de Venta<sup>36</sup>**

<b>Tipo Cliente</b>	<b>% Comisión</b>
Nuevos	2,50%
Antiguos	1,50%

Estos porcentajes se definen de acuerdo a la estructura de costos, dándole mayor énfasis a la adquisición de nuevos clientes, con el objetivo de proyectar una relación a largo plazo.

### **3.7.6. Clientes**

Sin duda el punto donde Mira colocará mayor énfasis y recursos, es el lograr la información de sus clientes, considerando motivos de compra, presupuesto asignado, gustos de compra, estacionalidad.

Ante la necesidad de buscar esta información, la dueña de Mira consideró oportuno capacitarse en técnicas de ventas y desde este punto, idear una estrategia para obtener en forma eficiente la información de cada cliente contactado, trabajando de la siguiente manera:

- Se definió un libreto para cada una de las instancias de contactos.
- Los libretos fueron diferenciados de acuerdo con el medio de contacto, considerando teléfono, mail y presencial.
- La información obtenida será ingresada en el software de seguimiento Pipedrive (CRM), en donde se llevará registro de la información, calendarizando los hitos importantes de cada cliente.

Se define un instructivo de seguimiento, en donde se entable con claridad la forma en que cada ejecutivo debe actuar, considerando el seguimiento de distintas partes del proceso de venta como lo establece la tabla N°22.

---

<sup>36</sup> Creación propia

**Tabla Nº 22 Etapas Instructivo de Seguimiento<sup>37</sup>**

Seguimiento	Acciones
Cotizaciones	1.1-1.2-1.3-1.4.
Entrega de productos	2.1-2.2
Retomar contacto clientes antiguos	3.1-3.2
Contacto fechas hito (día de la madre, del padre, aniversarios etc. Compra en la misma fecha del año anterior.	4.1-4.2-4.3-4.4.
Contactos en Frío (potenciales clientes)	5.1-5.2-5.3.

En el Anexo A se explica en detalle los pasos que deben seguir los ejecutivos comerciales de Mira, con el fin de generar esa relación cercana y de conocimiento del cliente.

Con estas medidas, Mira busca fortalecer su posicionamiento a través del servicio y una estrategia comercial agresiva.

### **3.8. Factores de Éxito.**

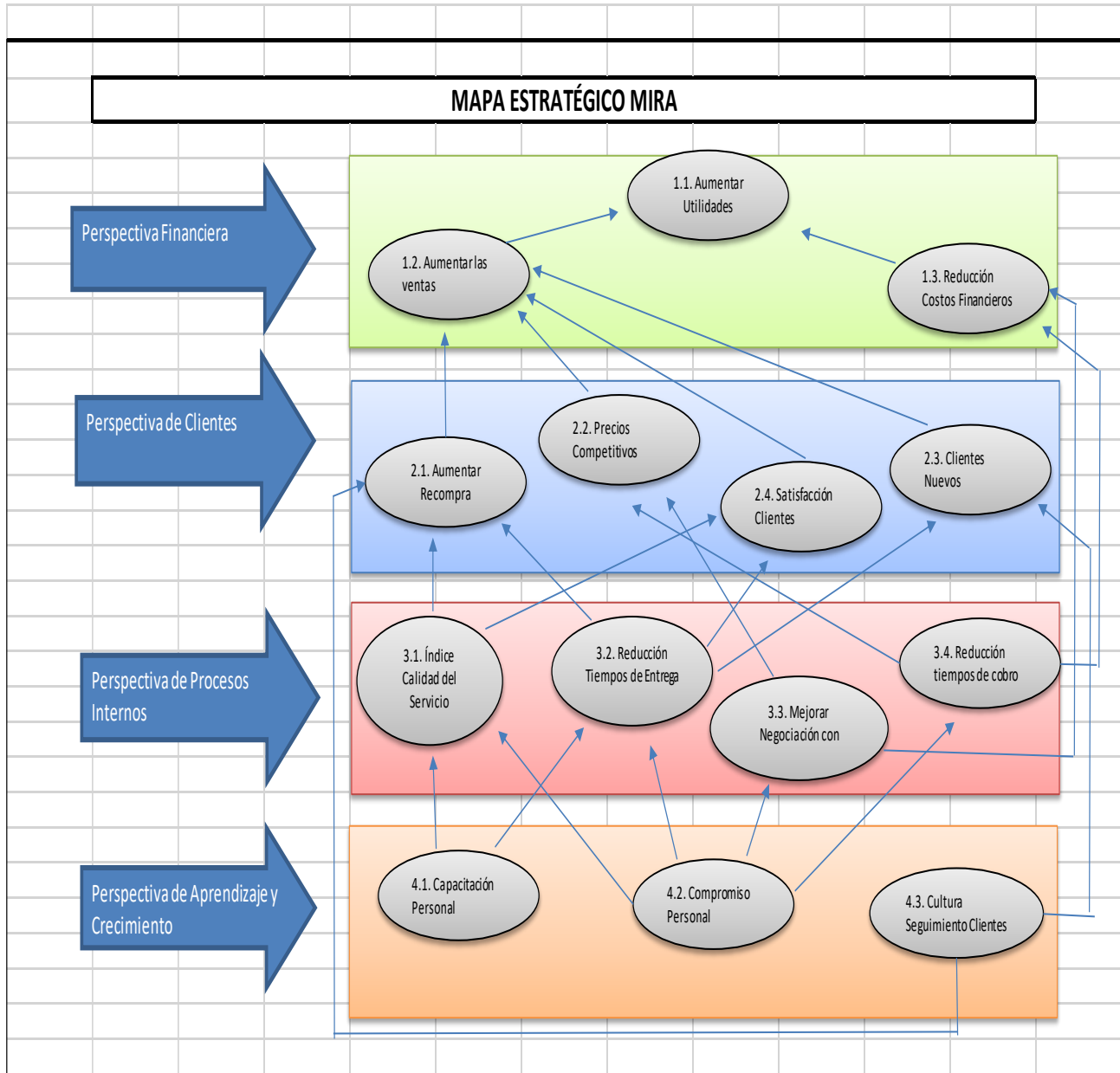
Las empresas líderes del mercado conjugan un precio competitivo y una estructura comercial potente, participando en ferias de especialización y dándole identidad y visibilidad a la marca, considerando estos elementos, Mira busca estar a la vanguardia y liderando el mercado, con una constante adaptación que se dará a través del conocimiento acabado de las necesidades de los clientes, lo cual se logrará con las medidas tomadas y analizadas en este plan.

De acuerdo a lo análisis de este trabajo, el proceso comercial es un factor crítico de éxito, debido a la “pasividad” que tienen los competidores en el momento de gestionar la venta, ante esta situación, se hace fundamental establecer herramientas que generen en el cliente una percepción de cercanía y de buen servicio, por eso, la tarea de Mira será potenciar estos mecanismos y velar por innovar en forma continua este proceso.

---

<sup>37</sup> Creación propia

### 3.9. Mapa Estratégico<sup>38</sup>



<sup>38</sup> Creación propia

### 3.10. Balanced Scorecard<sup>39</sup>

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Responsable	Peso	Meta	Actual	% Cumplimiento	Puntos
FINANCIEROS	Lograr resultados financieros positivos y sostenibles			30				0,00
		1.1 EBITDA	Asesor	15	>= 15%			0,00
		1.2 Aumento de Ventas (Con respecto al mes y año anterior)	Asesor	10	>= 37%			0,00
		1.3 Costos Financieros	Asesor	5	<=1%			0,00
CLIENTES	Mejorar la imagen de la compañía			35				0,00
		2.1. Aumentar Recompra	Jefe de Ventas	7	>= 30%			0,00
		2.2. Costo Producto	Jefe de Ventas	8	<= 65%			0,00
		2.3. Clientes Nuevos	Jefe de Ventas	8	>= 40%			0,00
		2.4. Satisfacción del Cliente	Jefe de Ventas	12	>= 99%			0,00
PROCESOS INTERNOS	Lograr un enfoque de servicio en toda la organización			20				0,00
		3.1. Cumplimiento Entrega de Servicio	Jefe de Operaciones	5	>= 99%			0,00
		3.2. Reducción Tiempos de Entrega (Desde OC)	Jefe de Operaciones	5	<= 7 días			0,00
		3.3. Negociación de Proveedores (Créditos)	Jefe de Operaciones	5	>= MM\$ 45			0,00
		3.4. Reducción Tiempos de Cobros	Jefe de Operaciones	5	<= 40 días			0,00
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	Desarrollar cultura organizacional de alto desempeño			15				0,00
		4.1. Capacitación Personal (Competencias)	Asesor	5	>= 95%			0,00
		4.2. Índice Gallup	Asesor	5	>= 95%			0,00
		4.3. Cultura Seguimiento Clientes (GC)	Asesor	5	>= 95%			0,00
				100			TOTAL	0,0

Con los indicadores que están explicitados en el BSC, Mira buscará controlar los 4 aspectos que cubran la capacidad del RRHH, los procesos, seguimiento y relación con clientes y los logros financieros, con esto Mira medirá los impactos a las acciones definidas en este proyecto de tesis y verificará las existencias de desviaciones.

El énfasis está en la satisfacción del cliente, lo cual se gráfica en el peso que se le da a esta perspectiva dentro del BSC.

<sup>39</sup> Creación propia



La medición se realizará en forma mensual, con respecto a la realización de los indicadores serán realizado por el asesor e informados en reunión mensual durante los primeros 15 días de cerrado el mes de venta, en esta reunión participará la Dueña de la empresa y las jefaturas asignadas, los datos serán obtenidos de los resultados mensuales de Mira.

### **3.11. Gestión del Cambio**

Ante los nuevos desafíos que enfrentará Mira, es importante considerar herramientas que colaboren para que el cambio planteado sea exitoso, el hecho de ser una empresa que entrega un servicio, hace fundamental que las personas que son parte de Mira se encuentren alineadas e interpreten esta nueva forma de trabajar, por lo mismo, se aplicarán mecanismos elaborados en un plan de gestión del cambio, el cual debe ser la hoja de ruta en el proceso de implementación de dicho plan.

Se relizará con recursos propios, y será la dueña la que estará a cargo de transmitir el nuevo mensaje y la forma de operar a lo largo de la implementación.

El cambio pronosticado para Mira es grande y fundamental, ya que abarca 3 factores que son: personas, estructura y tecnología, lo cual es un giro importante para la organización

Para esto, se realizó la división en 5 fases, las cuales son: Arranque, Análisis, Diseño, Despliegue y Seguimiento.

- Fase Arranque:

Esta información es parte del diagnóstico realizado en esta tesis, en donde se evalúa la práctica de malos hábitos en la forma de trabajar y una infinidad de paradigmas que son parte del día a día del trabajo de Mira.

- Fase Análisis:

Es fundamental analizar las implicancias del cambio que se esta elaborando, por lo mismo, lo importante de contar con datos duros que entregará esta tesis para fundamentar las acciones que solicitaran realizar. Se definirá los parámetros de medición, lo cual será el eje central para evaluar el resultado del cambio propuesto.

- Fase Diseño:

Esta fase comprende la definición de como se entregará el mensaje y quien cumplirá el rol de liderar el proceso, las definiciones fueron las siguientes:

- Se realizarán reuniones mensuales con el equipo, la cual será liderada por la dueña y un asesor quien será parte de clarificar los cambios que se realizarán.
- Se definirán objetivos por cada cargo, los cuales estarán unidos al objetivo principal de la empresa, con el fin de generar conexión en el equipo de trabajo.
- Se definirán incentivos a los trabajadores por cumplimiento de objetivos.

- Se realizará un plan de capacitación al personal con la nueva forma de operar de la empresa.
- Fase Despliegue

Se considerará un periodo de 6 meses para la implementación de los cambios

- Fase Seguimiento

Se realizará monitoreo a través de reuniones personales con el equipo para identificar su percepción sobre los cambios realizados e identificar desviaciones que se hayan generado a lo largo del tiempo.

## 4. Plan Comercial

### 4.1. Objetivos Comercial

- Aumentar las ventas en un 200% en un horizonte de 3 años.
- Aumentar la recompra sobre el 30% mensual
- Aumentar los negocios con clientes nuevos sobre un 40% mensual
- Aumentar la cantidad de negocios en un 20% anual.

### 4.2. Estrategia de Cobertura

Considerando que el mercado es como un conjunto de segmentos muy parecidos y se les ofrece un mismo producto con características uniformes, es que para Mira se aplica una estrategia de cobertura intensiva, en donde la variable precio y la diferenciación del servicio entregado se hace fundamental para tener éxito en el mercado competitivo.

#### 4.2.1. Segmentación

Al ser Mira una empresa que realiza transacciones B2B, la variable geográfica no ha sido considerada en el proceso de segmentación, siendo la variable “Beneficio buscado” la utilizada para segmentar, además de la caracterización por tipo de empresa. Ante estos antecedentes, la segmentación de Mira es la siguiente:

**Cuadro Nº 3 Segmentación<sup>40</sup>**

	Tipo de Empresa		
	Estatales	Grandes	Pymes
Beneficio Buscado			
Regalo para Personal			
Reconocimiento de Marca			
Aumento de Ventas			

Se identifican 6 segmentos

<sup>40</sup> Creación propia

De acuerdo con tabla N° 1, podemos cuantificar que existen alrededor de 14.172 grandes empresas, en el caso de las entidades gubernamentales, son alrededor de 12.000<sup>41</sup> posibles compradores, considerando ministerios, servicios, hospitales, municipalidades, colegio, universidades y FF. AA., esto entrega una magnitud de 26.172 posibles clientes a lo largo del país.

### **4.3. Definición Marketing Mix (7P)**

#### **4.3.1. Producto**

Se realiza entrega de muestra con desarrollo de imagen de marca, a través de una presentación y montaje creativo, el cual se evidencia en el anexo L, adaptando el producto a la necesidad del cliente.

El cliente podrá ver su producto en forma física una vez enviada la orden de compra, con lo cual evaluará y aprobará la producción de la totalidad de lo solicitado.

Se realizará actualización trimestral del catálogo de productos, el cual tiene alrededor de 500 alternativas para los clientes.

#### **4.3.2. Precio**

Se estructura un precio competitivo de acuerdo con el análisis de esta tesis, realizando una definición en que el costo de producto no puede superar el 65%, esto será comparado con la información de los competidores.

Además, se busca que el cliente tenga una percepción de un precio menor, al considerar que el precio del producto incluye el diseño del logo en caso de ser necesario.

#### **4.3.3. Punto de Venta**

Se diseña que la venta se realice principalmente a través de contacto telefónico, para ello se define un instructivo para optimizar cada contacto.

Además, se potencia la página web, con el fin de ser otra herramienta para la solicitud de cotizaciones.

Se establecen reuniones periódicas con los clientes más importantes, con los cuales se proyectan definiciones anuales, de acuerdo a presupuesto establecido.

#### **4.3.4. Promoción**

Se desarrolla principalmente a través de mailing, los cuales se actualizan en su diseño con una frecuencia mensual.

A nivel de redes sociales, se realiza actualización diaria de información, esto lo realiza la asistente comercial, quien se encarga de este ítem.

---

<sup>41</sup> [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)

Mira, utiliza los artículos corporativos como forma de potenciar su marca, haciendo entrega de distintas muestras a sus potenciales clientes, con el fin de que vean en forma física los productos.

#### 4.3.5. Personas

En el proceso comercial se hace fundamental el lineamiento por parte de las personas involucradas, por lo mismo, es primordial la claridad de los objetivos de la empresa y de definir la forma de trabajar. Ante esto, se reafirmará el aspecto de la importancia del cumplimiento del instructivo establecido, esto a través de monitoreo y capacitaciones periódicas.

#### 4.3.6. Procesos

Las mejoras definidas en este trabajo, dan los cimientos para que se cumplan los procesos y esto se evidencie en la mejora de los resultados de la empresa. Se establecen mejoras tecnológicas, las cuales darán sustento al cumplimiento de los procesos.

#### 4.3.7. Posicionamiento

Como se definió en el mapa de posicionamiento, Mira en comparación con sus competidores más relevantes se encontraba en una ubicación deficiente, por lo mismo, toda estrategia se basa en cambiar esa percepción, desde este punto, se da énfasis al servicio y se realizan acciones que den valor a lo realizado por la empresa.

Se define en la misión, la búsqueda por ser la empresa que genere una experiencia única, por lo mismo, cada una de las acciones tendrán que corroborar lo planteado y sustentar esta definición.

### 4.4. Costo y Resultados Esperados Plan de Marketing

#### Costo Plan de Marketing

Items	Costo Anual
Honorarios	9.720.000
Publicidad	700.000
Muestras	500.000
Página Web	800.000
<b>Total</b>	<b>11.720.000</b>

Se definen distintas acciones que entregarán las herramientas para el desarrollo óptimo del plan de marketing, en el año 2019 el costo será de \$ 11.720.000, lo cual se evidencia en EERR de los distintos escenarios, para los siguientes años se realizarán adecuaciones de acuerdo a la tasa de crecimiento que se obtenga.

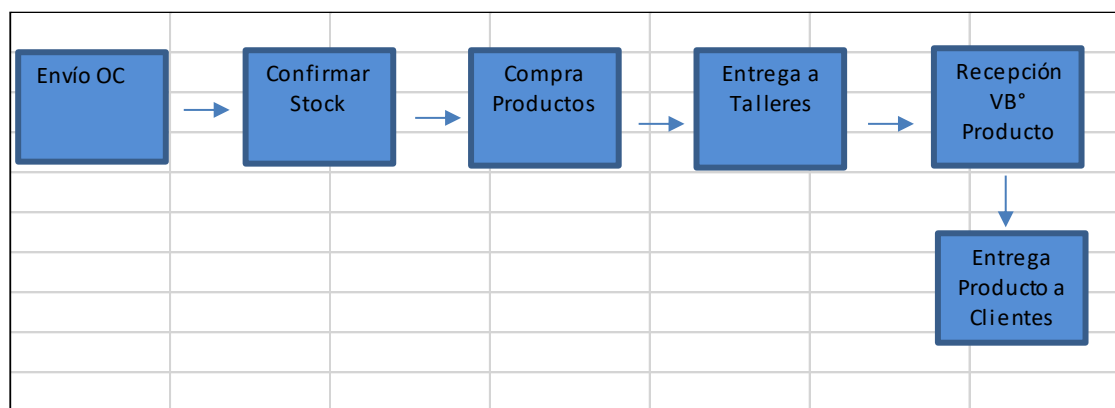
Los resultados esperados se basan en el cumplimiento de los objetivos expresados en el plan de marketing, lo cual va alineado con el propósito de esta tesis.

## 5. Plan Operaciones

### 5.1. Flujo

El proceso de operaciones tiene como input el envío de la OC por parte de los clientes, desde esa etapa del proceso se debe hacer seguimiento y establecer los tiempos asignados a cada tarea, cabe señalar, que esto dependerá de la magnitud y complejidad del trabajo solicitado, de todas maneras, se establece que el proceso no puede superar los 7 días en el proceso.

**Cuadro Nº 4 Flujo Operaciones<sup>42</sup>**



### 5.2. Definiciones del Proceso Operativo

#### 5.2.1. Proveedores

En el mercado de Mira existen 3 tipos de proveedores, los cuales tienen directa relación con el proceso operativo, por ende, la importancia de generar una relación cercana, además de disminuir los márgenes de no cumplimiento por parte de los proveedores, lo cual repercutirá en el servicio que entrega Mira.

En el caso de los importadores, la consulta del stock se puede realizar a través de las páginas o confirmación telefónica, no teniendo mayor problema ya que estos manejan stock crítico que hace que su porcentaje de disponibilidad este cercana al 100%.

Con respecto a los talleres, estos son lo que generan el mayor riesgo, por ende, Mira estableció una política de dispersión, y ante pedidos de volúmenes importantes, definió la entrega máxima de un 60% de los productos a un solo taller, con esto rebaja el margen de error.

<sup>42</sup> Creación propia

En el caso de la distribución, se trabaja en Santiago con transportista externo y en regiones se coordina con cliente el lugar de entrega, lo cual se realiza a través de empresas de Courier. Este es un concepto importante en el momento de la cotización y en el del despacho, ya que cualquier costo no identificado puede producir que el negocio no cumpla con los parámetros definidos.

### **5.2.2. Tiempos de Entrega**

Ya que, dentro de la propuesta de valor planteada por Mira, esta se basa en la entrega de un servicio de calidad, es importante tomar las medidas necesarias para cumplir con los tiempos de entrega, para esto el control del proceso es fundamental, ya que un atraso en algunas de las etapas generará un “efecto domino” que retrasará los tiempos del proceso completo.

Como empresa se definió que el tiempo máximo para la entrega de los productos desde el envío de la OC será de 7 días, lo cual genera la obligación a Mira de monitorear el proceso completo.

### **5.3. Recursos**

Para complementar y apoyar el proceso operativo, Mira decidió implementar un sistema workflow, que realice el seguimiento del flujo antes identificado, con esto mantendrá visibilidad a quienes dirigen Mira para evaluar mejoras y cumplimientos. Es fundamental que los esfuerzos que se generan por aumentar las ventas vengan de la mano de una mejora operativa, ya que de no ser considerada puede generar un deterioro en el servicio y, por ende, una pérdida de clientes por encontrarse insatisfechos.

La definición del workflow se realizará con un programador, a quien se le solicitará la adecuación con respecto al proceso operativo, a nivel de presupuesto, se asigna \$ 1.200.000 para este ítem, el cual en un periodo de 3 meses estará disponible para su utilización.

## **6.- Evaluación Económica**

### **6.1. Definición Escenario Proyectado**

Si bien esta tesis define como objetivo general un crecimiento del 200% de las ventas en un horizonte de 3 años, es importante generar escenario para evaluar la viabilidad del negocio ante escenarios menos optimistas que el planteado en esta tesis, por lo mismo, se proyectan 3 escenarios para el 2019 considerando un porcentaje de la tasa de crecimiento del 2018, la cual fue entorno al 25%, ante esto, el escenario 1 se definió como el 10%, escenario 2 el 30% y el escenario 3 de acuerdo con la definición realizada en el objetivo general de este proyecto. Para los años 2020 y 2021, en el caso del escenario 1 y 2 se proyecta un crecimiento de 5 puntos porcentuales por año, quedando de acuerdo con la información de la tabla N° 23.

**Tabla N° 23 Escenarios Evaluación Económica**

Escenario	Crecimiento		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Pesimista (1)	5,00%	10,00%	15,00%
Normal (2)	15,00%	20,00%	25,00%
Optimista (3)	45,75%	50,00%	37,50%

**6.2. Estado de Resultados Proyectados**

Cada uno de los EERR de los 3 escenarios se encuentran en detalle en los anexos B, C y D, en donde se muestra la evolución de los ingresos y costos con respecto al crecimiento proyectado, además en anexo G están detalladas las cuentas utilizadas.

Sin duda la búsqueda de Mira es sobre el escenario óptimo, el cual proyecta una utilidad del 15,17 %, en tabla N° 24 se evidencian cifras para el año 2021 considerando los distintos escenarios proyectados, con respecto al ingreso, resultado operacional y utilidad neta.

**Tabla N° 24 EERR Proyectados**

Escenario	Crecimiento		
	Ingreso Año 2021	Res Oper %	Utilidad Neta %
1	291.631.606	12,81%	9,61%
2	378.742.346	16,02%	12,01%
3	660.000.000	20,22%	15,17%

**6.3. Flujo de Caja Proyectados.**

El flujo de caja se determina en los 3 escenarios propuestos, los criterios utilizados son un interés del 22% y la variación del capital de trabajo en función del diferencial anual, en el escenario óptimo se evidencia que a partir del año 2020 no se proyecta costo financiero.

Los 3 escenarios cumplen con el flujo positivo, como se evidencia en el anexo E, los montos al año 2021 son los siguientes:

- Escenario 1: \$ 33.081.355
- Escenario 2: \$ 52.445.235
- Escenario 3: \$ 112.823.065

#### 6.4. Determinación Capital de Trabajo

Ninguno de los escenarios cumple con la premisa que busca Mira, la cual es autofinanciarse con la operación, definiendo un plazo de 2 meses de cobertura, se puede generar en el escenario 3, siempre y cuando exista una gestión de cobranza, que permita anular el descalce que pudiese generar una falta de pago de algún cliente, en el anexo F se especifica los cálculos del capital de trabajo por escenario, se utilizan los siguientes criterios:

- Cuentas Por Cobrar: 45 días
- Inventarios: 7 días
- Cuentas Por Pagar: 45 días

Al final del año 2021 los montos de capital de trabajo proyectado por escenarios son:

- Escenario 1: \$ 15.927.388
- Escenario 2: \$ 22.232.249
- Escenario 3: \$ 42.222.678

#### 6.5. Tasa de Descuento y VAN

Debido a no tener claridad con respecto a la tasa de descuento de la industria, se le solicita al proyecto una tasa de descuento del 18%, de acuerdo con este indicador los resultados de los distintos escenarios son:

**Tabla N° 25 Valor Actual Neto**

SENSIBILIZACIÓN	
Escenario	VAN
1	35.877.147
2	42.577.688
3	64.461.837

Fuente: Creación Propia

Si bien todos los escenarios tienen un VAN positivo es fundamental trabajar para lograr los resultados del escenario 3, por eso los esfuerzos y los cambios planteados en este proyecto de tesis busca la viabilidad de Mira en el largo plazo.

#### 6.6. Break Even

Se define el break even mensual para los distintos escenarios, siendo el monto más alto una venta superior a los MM\$ 20, siendo una cifra que no se muy compleja para generar con la estructura y decisiones tomadas.



**Tabla N° 26 Break Even Escenarios**

Escenario 1	2018	2019	2020	2021
Margen Contribución (%)	38,35%	31,75%	31,79%	31,79%
Costos Fijos Anual	38.424.380	52.183.178	53.748.673	55.361.134
Costos Fijos Mensual	3.202.032	4.348.598	4.479.056	4.613.428
<b>Break Even Mensual</b>	<b>8.349.496</b>	<b>13.696.372</b>	<b>14.088.774</b>	<b>14.512.198</b>
Escenario 2	2018	2019	2020	2021
Margen Contribución (%)	38,35%	31,75%	31,79%	31,79%
Costos Fijos Anual	38.424.380	52.183.178	55.836.000	59.744.520
Costos Fijos Mensual	3.202.032	4.348.598	4.653.000	4.978.710
<b>Break Even Mensual</b>	<b>8.349.496</b>	<b>13.696.372</b>	<b>14.635.911</b>	<b>15.661.246</b>
Escenario 3	2018	2019	2020	2021
Margen Contribución (%)	38,35%	31,75%	31,79%	31,79%
Costos Fijos Anual	38.424.380	52.183.178	64.900.000	76.350.000
Costos Fijos Mensual	3.202.032	4.348.598	5.408.333	6.362.500
<b>Break Even Mensual</b>	<b>8.349.496</b>	<b>13.696.372</b>	<b>17.011.796</b>	<b>20.014.155</b>

## 7. Conclusiones

Era fundamental para este proyecto de tesis entregar herramientas que le dieran a Mira la posibilidad de crecer en forma sostenida, basándose en mejorar la competitividad y crear valor, bajo este concepto se definieron planes de acción que le dan un nuevo enfoque a la empresa.

Al comienzo nos encontramos con una empresa sin una estrategia definida, viviendo el día a día, desde este punto de partida, se lograron grandes avances en distintas áreas del negocio, estructura organizacional, conocimiento del cliente y competidores, financiamiento, generación de indicadores y por, sobre todo, un compromiso de la organización por cambiar la forma de operar y alinearse ante el nuevo objetivo.

Lograron mejorar los precios de ventas, con gestión con proveedores, eliminando en parte el costo financiero, debido a la negociación de los plazos de pago, esto ocasionó una mejora considerable en la competitividad de este concepto, agregando a esto, se definió una estructura de costeo, poniendo indicadores que son medidos día a día, e identificando el impacto de no cumplirlos.

Potenciaron el proceso de venta, desde la contratación de personal dedicado exclusivamente a esta función y estructurando incentivos económicos, además de generar instructivos que especifican en detalle cada uno de los pasos a seguir, desde este documento se realizó la capacitación del personal, con el fin de alinearlos y hacerles entender que una interacción con el cliente tenía que entregar mucha información para el futuro.

Se realizaron inversiones en tecnología que entregase mayor control a los procesos y los automatizará, esto significó mejoras en el servicio y se disminuyó el margen de error.

Se buscó diferenciar agregando servicios, por ejemplo, el diseño gratis por parte de la empresa, lo que significó mejorar la percepción de los clientes.

Ante estas acciones, se proyectó un aumento considerable de los ingresos, los cuales se basan en las posibilidades que se visualizaban en el mercado y en las medidas que se tomaron para mejorar el servicio y fuerza de venta, ante esto se evaluaron 3 escenarios, siendo el escenario óptimo el objetivo general de esta tesis, ante esta proyección, podemos pensar que en el 2021 Mira venderá alrededor de MM\$ 660, con una utilidad neta del 15,17%, lo que de acuerdo con los resultados actualizados, es viable llegar al objetivo impuesto.

El gran valor de este proyecto ha sido que la persona que dirige esta empresa, logro tener una mirada estratégica del negocio y ha sido capaz de convencer a sus trabajadores de lo importante de este cambio, por este motivo, creo que Mira tiene futuro con éxito y una viabilidad a largo plazo, siempre entendiendo que la creación de valor es la diferenciación en el servicio entregado.

## 8. Bibliografía

- Libro “Cuadro de Mando Integral”, Robert Kaplan – David Norton, año 2000
- Informe de inversión ACHP, Año 2016
- Instituto Nacional de Estadística (INE), Estadística Venta Empresa, septiembre 2016
- Portal Chile Compra, [www.analiza.cl](http://www.analiza.cl), estadísticas de compra de las entidades gubernamentales, registros 2016- 2017.
- Diseño de Servicios: con el foco en las preferencias de los clientes, publicación diario La Tercera, del 12 de agosto 2018. Autor: Javier Traslaviña.
- Proceso de la Gestión del Cambio Organizacional, publicado en humannova.org
- Estrategias Competitivas, autor Michael Porter, edición 2009.

## 9. Anexos

### Anexo A

#### INSTRUCTIVO DE SEGUIMIENTO

Debemos partir de la base de que cada seguimiento es un ciclo que no puede quedar sin cierre y para esto debemos seguir cada uno de los pasos correspondientes, siendo fundamental documentar la información que nos entrega cada contacto según cada acción, independiente de qué tipo de seguimiento que estemos haciendo, para eso debemos seguir la guía y puntos a continuación.

1. Seguimiento de cada cotización agregada en (Pipedrive)
2. Los seguimientos serán enumerados de la siguiente manera:

Seguimiento	Número	Según acciones
Cotizaciones	1	1.1-1.2-1.3-1.4 etc.
Entrega de productos	2	2.1-2.2
Retomar contacto clientes antiguos	3	3.1-3.2
Contacto fechas hito (día de la madre, del padre, aniversarios etc. Compra en la misma fecha del año anterior.	4	4.1-4.2-4.3-4.4 etc
Contactos en Frío (potenciales clientes)	5	5.1-5.2-5.3 etc

Cada uno de los seguimientos y las sucesivas acciones tienen un libreto.

- 2.1. Siempre la primera acción de seguimiento es telefónica en el siguiente orden, oficina-celular. (probaremos al menos 4 veces en horarios diferentes hasta poder hablar con el contacto)
- 2.2. Si nos comunicamos (aplicamos texto seguimiento telefónico), anotamos en Pipedrive un comentario referente a lo hablado, y creamos una actividad con el 2do seguimiento.
- 2.3. Si NO nos comunicamos después de 4 intentos, enviamos mail de seguimiento (con texto mail seguimiento) se anota el envío en Pipedrive, dependerá de si hay o no respuesta como definiremos la siguiente acción.
- 2.4. Haremos lo mismo con cada uno de los seguimientos hasta cerrar el ciclo de la cotización que finaliza con la compra o pérdida del negocio.
- 2.5. Si se gana el negocio se hará el seguimiento de recepción de los productos al igual que la cotización se hará telefónico (texto recepción de productos junto a solicitud de referidos) luego crear una actividad para continuar en contacto.

- 2.6. Si se pierde el negocio debemos saber el motivo y averiguar a quien le compraron, qué y porqué (según texto perdida de negocio) (anotarlo en Pipedrive en los motivos de perdida) luego crear una actividad para continuar en contacto.
- 2.7. El seguimiento de retomar contacto se manejará de forma telefónica probaremos al menos 4 veces en horarios diferentes hasta poder hablar con el contacto.
- 2.8. Si nos comunicamos (con texto retomar contacto), anotamos en Pipedrive un comentario referente a lo hablado, y creamos una actividad con la siguiente acción.
- 2.9. Si NO nos comunicamos después de 4 intentos, enviamos mail de seguimiento retomar contacto (con texto mail retomar contacto) se anota el envío en Pipedrive, dependerá de si hay o no respuesta como definiremos la siguiente acción.
- 3.0 El contacto fechas hito se ejecutará igual que los anteriores.
- 3.1 El contacto en "Frío" se manejará según el libreto telefónico y por mail adjuntando información, catálogo, información e imágenes. Al igual que los seguimientos anteriores se prioriza el contacto telefónico, luego por mail y desde ahí se determinan las siguientes acciones.

## SEGUIMIENTOS

A quienes y porqué haremos seguimientos:

- Clientes que alguna vez nos compraron (2015 y 2016)  
Para este contacto necesitamos institución, departamento, nombre, teléfono, mail y la información de qué y cuándo nos compró. El objetivo de este seguimiento es retomar contacto, volver a alimentar la relación y reactivar la compra. Para eso debemos descubrir qué están necesitando, cada cuanto tiempo están comprando, para qué tipo de actividades, si su decisión de compra pasa por él o por alguien más (debemos averiguar el dato) y si el precio es decisivo, esa información será esencial para saber qué es lo que les vamos a presentar y cómo lo vamos a reencantar.
- Clientes que actualmente nos están comprando, hacemos seguimiento para que no nos olviden, no se meta competencia, para reafirmar la relación y estar atentos a cualquiera de las necesidades que podamos ayudarles a cubrir mediante propuestas, mejora de precios y condiciones.
- Potenciales clientes (llamados en frío) nuevos contactos que compran los productos que vendemos, pero que no nos conocen. Pero son fundamentales para el crecimiento de Mira.

Libreto telefónico y mail para: Seguimiento despacho de productos (2)

Telefónico

Buenos días/tardes

Soy xxx de Mira por los artículos corporativos que hicimos para ustedes, ¿te llamaba para saber si los recibiste sin problemas?

Me gustaría saber también que te parecieron en calidad, los tiempos de entrega y en general el servicio de nuestra empresa (escribir los puntos importantes en evaluación, y resumen en Pipedrive).

Luego de que el cliente respondió los puntos solicitados

preguntar cuándo cree que será la próxima compra, para estar atentos y enviarle propuestas.

¿Quiero aprovechar de preguntarte a quien más en tu institución o en otra podríamos enviar nuestro catálogo de productos?

Pedir nombre, cargo o departamento, mail y teléfono.

Agradecer el tiempo y preferencia, y no olvide contactarnos para lo que necesite, (anotar en la evaluación y generar como actividad 1 mes antes)

Mail

Estimada(o)

Junto con saludar escribo para saber si recibiste los artículos corporativos que hicimos para ustedes sin problemas. Agradecería que me indiques qué te parecieron en términos de calidad, tiempos de entrega, apoyo entregado y servicio general de nuestra empresa. Tu opinión es fundamental para seguir mejorando nuestro trabajo.

De antemano agradezco tu tiempo y preferencia, no dudes en comunicarte conmigo para lo que necesites.

Quedo atenta

Libreto telefónico y mail para: Seguimiento Cotizaciones (1)

Telefónico

“Buenos días/tardes Soy xxx de Mira, por los artículos corporativos que nos solicitaron cotizar (mencionar qué productos se cotizaron), te llamaba para saber si recibiste la información y si tienes alguna consulta con lo que te pueda ayudar. No dudes en solicitarnos muestras de los productos que estén interesados en comprar, no dudes en avisarme si necesitas una nueva propuesta que se ajuste a lo que quieren en precios y tipo de productos.”

Preguntas frecuentes que te pueden hacer:

- ¿Los productos vienen con logo? Sí, en la cotización aparece el tipo de aplicación y cantidad de colores.
- Necesito el ID de cada producto: En la cotización está cada ID según corresponda.
- ¿Cuánto demorarían los productos en estar listos? Una vez que recibimos la OC y cuando ustedes aprueban el montaje con el logo, nos demoramos 5 días hábiles aproximadamente. (si es regiones se debe considerar el tiempo de despacho también)
- ¿El precio ya viene con el descuento por convenio marco? No, a los valores de la cotización se le aplican los descuentos según la tabla que te enviamos y al hacer la OC se ven reflejados.

Mail

Junto con saludar escribo para saber si recibiste nuestra propuesta, si te puedo ayudar alguno de los productos ya cotizados enviándote muestras o más opciones. Me gustaría comentarte además que dependiendo de las cantidades de productos los tendríamos listos de 3 a 5 días. Te recuerdo que ponemos a tu disposición un diseñador que te acompañará como apoyo durante el proceso completo de producción, además no cobramos un valor adicional por despacho.

No dudes en comunicarte conmigo por consultas o si requieres una nueva propuesta que se ajuste al presupuesto que manejan.

**ANEXO B**  
**EE.RR. Escenario 1**

	AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021	
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>219.560.780</b>	<b>100,00%</b>	<b>230.538.819</b>	<b>100,00%</b>	<b>253.592.701</b>	<b>100,00%</b>	<b>291.631.606</b>	<b>100,00%</b>
<b>Costos de Explotación</b>	<b>135.359.221</b>	<b>61,65%</b>	<b>157.342.744</b>	<b>68,25%</b>	<b>172.971.355</b>	<b>68,21%</b>	<b>198.917.058</b>	<b>68,21%</b>
Remuneraciones	1.910.179	0,87%	6.916.165	3,00%	7.607.781	3,00%	8.748.948	3,00%
Mercaderías	133.053.833	60,60%	149.850.232	65,00%	164.835.256	65,00%	189.560.544	65,00%
Otros Costos	395.209	0,18%	576.347	0,25%	528.318	0,21%	607.566	0,21%
<b>Margen de Explotación</b>	<b>84.201.559</b>	<b>38,35%</b>	<b>73.196.075</b>	<b>31,75%</b>	<b>80.621.346</b>	<b>31,79%</b>	<b>92.714.548</b>	<b>31,79%</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>38.424.380</b>	<b>17,50%</b>	<b>52.183.178</b>	<b>22,64%</b>	<b>53.748.673</b>	<b>21,19%</b>	<b>55.361.134</b>	<b>18,98%</b>
Remuneraciones	33.360.000	15,19%	43.080.000	18,69%	44.372.400	17,50%	45.703.572	15,67%
Beneficios al personal	0	0,00%	120.000	0,05%	123.600	0,05%	127.308	0,04%
Servicios básicos	356.880	0,16%	530.251	0,23%	546.159	0,22%	562.543	0,19%
Gastos de viajes	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Arriendos	1.500.000	0,68%	1.800.000	0,78%	1.854.000	0,73%	1.909.620	0,65%
Reparaciones y mantenencias		0,00%	226.770	0,10%	233.573	0,09%	240.580	0,08%
Gastos de oficina	600.000	0,27%	700.000	0,30%	721.000	0,28%	742.630	0,25%
Comunicaciones	1.560.000	0,71%	1.800.000	0,78%	1.854.000	0,73%	1.909.620	0,65%
Seguros		0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos tributarios		0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Honorarios y Servicios externos	480.000	0,22%	2.400.000	1,04%	2.472.000	0,97%	2.546.160	0,87%
Licencias	320.000	0,15%	500.000	0,22%	515.000	0,20%	530.450	0,18%
Patentes	247.500	0,11%	326.157	0,14%	335.942	0,13%	346.020	0,12%
Publicidad	0	0,00%	700.000	0,30%	721.000	0,28%	742.630	0,25%
Depreciación del Ejercicio	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>45.777.179</b>	<b>20,85%</b>	<b>21.012.897</b>	<b>9,11%</b>	<b>26.872.673</b>	<b>10,60%</b>	<b>37.353.415</b>	<b>12,81%</b>
Gastos Financieros	3.250.000	1,48%	3.411.975	1,48%	3.296.705	1,30%	2.916.316	1,00%
Otros Ingresos Fuera de la Explotación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Otros Egresos Fuera de la Explotación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>3.250.000</b>	<b>1,48%</b>	<b>285.000</b>	<b>0,12%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Resultado antes de Impto a la Renta</b>	<b>42.527.179</b>	<b>19,37%</b>	<b>20.727.897</b>	<b>8,99%</b>	<b>26.872.673</b>	<b>10,60%</b>	<b>37.353.415</b>	<b>12,81%</b>
Impuestos a la Renta	10.631.795	4,84%	5.181.974	2,25%	6.718.168	2,65%	9.338.354	3,20%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>31.895.384</b>	<b>14,53%</b>	<b>15.545.923</b>	<b>6,74%</b>	<b>20.154.505</b>	<b>7,95%</b>	<b>28.015.061</b>	<b>9,61%</b>



**ANEXO C**  
**EE.RR. Escenario 2**

	AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021	
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>219.560.780</b>	<b>100,00%</b>	<b>252.494.897</b>	<b>100,00%</b>	<b>302.993.876</b>	<b>100,00%</b>	<b>378.742.346</b>	<b>100,00%</b>
<b>Costos de Explotación</b>	<b>135.359.221</b>	<b>61,65%</b>	<b>172.327.767</b>	<b>68,25%</b>	<b>206.667.073</b>	<b>68,21%</b>	<b>258.333.841</b>	<b>68,21%</b>
Remuneraciones	1.910.179	0,87%	7.574.847	3,00%	9.089.816	3,00%	11.362.270	3,00%
Mercaderías	133.053.833	60,60%	164.121.683	65,00%	196.946.020	65,00%	246.182.525	65,00%
Otros Costos	395.209	0,18%	631.237	0,25%	631.237	0,21%	789.047	0,21%
<b>Margen de Explotación</b>	<b>84.201.559</b>	<b>38,35%</b>	<b>80.167.130</b>	<b>31,75%</b>	<b>96.326.803</b>	<b>31,79%</b>	<b>120.408.504</b>	<b>31,79%</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>38.424.380</b>	<b>17,50%</b>	<b>52.183.178</b>	<b>20,67%</b>	<b>55.836.000</b>	<b>18,43%</b>	<b>59.744.520</b>	<b>15,77%</b>
Remuneraciones	33.360.000	15,19%	43.080.000	17,06%	46.095.600	15,21%	49.322.292	13,02%
Beneficios al personal	0	0,00%	120.000	0,05%	128.400	0,04%	137.388	0,04%
Servicios básicos	356.880	0,16%	530.251	0,21%	567.369	0,19%	607.084	0,16%
Gastos de viajes	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Arriendos	1.500.000	0,68%	1.800.000	0,71%	1.926.000	0,64%	2.060.820	0,54%
Reparaciones y mantenciones		0,00%	226.770	0,09%	242.644	0,08%	259.629	0,07%
Gastos de oficina	600.000	0,27%	700.000	0,28%	749.000	0,25%	801.430	0,21%
Comunicaciones	1.560.000	0,71%	1.800.000	0,71%	1.926.000	0,64%	2.060.820	0,54%
Seguros		0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos tributarios		0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Honorarios y Servicios externos	480.000	0,22%	2.400.000	0,95%	2.568.000	0,85%	2.747.760	0,73%
Licencias	320.000	0,15%	500.000	0,20%	535.000	0,18%	572.450	0,15%
Patentes	247.500	0,11%	326.157	0,13%	348.988	0,12%	373.417	0,10%
Publicidad	0	0,00%	700.000	0,28%	749.000	0,25%	801.430	0,21%
Depreciación del Ejercicio	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>45.777.179</b>	<b>20,85%</b>	<b>27.983.952</b>	<b>11,08%</b>	<b>40.490.803</b>	<b>13,36%</b>	<b>60.663.984</b>	<b>16,02%</b>
Gastos Financieros	3.250.000	1,48%	2.524.949	1,00%	2.120.957	0,70%	1.893.712	0,50%
Otros Ingresos Fuera de la Explotación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Otros Egresos Fuera de la Explotación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>3.250.000</b>	<b>1,48%</b>	<b>285.000</b>	<b>0,11%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Resultado antes de Impto a la Renta</b>	<b>42.527.179</b>	<b>19,37%</b>	<b>27.698.952</b>	<b>10,97%</b>	<b>40.490.803</b>	<b>13,36%</b>	<b>60.663.984</b>	<b>16,02%</b>
Impuestos a la Renta	10.631.795	4,84%	6.924.738	2,74%	10.122.701	3,34%	15.165.996	4,00%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>31.895.384</b>	<b>14,53%</b>	<b>20.774.214</b>	<b>8,23%</b>	<b>30.368.102</b>	<b>10,02%</b>	<b>45.497.988</b>	<b>12,01%</b>

**ANEXO D**  
**EE.RR. Escenario 3**

	AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021	
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>219.560.780</b>	<b>100,00%</b>	<b>320.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>480.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>660.000.000</b>	<b>100,00%</b>
<b>Costos de Explotación</b>	<b>135.359.221</b>	<b>61,65%</b>	<b>218.400.000</b>	<b>68,25%</b>	<b>327.400.000</b>	<b>68,21%</b>	<b>450.175.000</b>	<b>68,21%</b>
Remuneraciones	1.910.179	0,87%	9.600.000	3,00%	14.400.000	3,00%	19.800.000	3,00%
Mercaderías	133.053.833	60,60%	208.000.000	65,00%	312.000.000	65,00%	429.000.000	65,00%
Otros Costos	395.209	0,18%	800.000	0,25%	1.000.000	0,21%	1.375.000	0,21%
<b>Margen de Explotación</b>	<b>84.201.559</b>	<b>38,35%</b>	<b>101.600.000</b>	<b>31,75%</b>	<b>152.600.000</b>	<b>31,79%</b>	<b>209.825.000</b>	<b>31,79%</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>38.424.380</b>	<b>17,50%</b>	<b>52.183.178</b>	<b>16,31%</b>	<b>64.900.000</b>	<b>13,52%</b>	<b>76.350.000</b>	<b>11,57%</b>
Remuneraciones	33.360.000	15,19%	43.080.000	13,46%	51.480.000	10,73%	60.600.000	9,18%
Beneficios al personal	0	0,00%	120.000	0,04%	220.000	0,05%	300.000	0,05%
Servicios básicos	356.880	0,16%	530.251	0,17%	700.000	0,15%	950.000	0,14%
Gastos de viajes	0	0,00%	0	0,00%	1.000.000	0,21%	1.000.000	0,15%
Arriendos	1.500.000	0,68%	1.800.000	0,56%	3.600.000	0,75%	3.800.000	0,58%
Reparaciones y mantenencias		0,00%	226.770	0,07%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos de oficina	600.000	0,27%	700.000	0,22%	800.000	0,17%	800.000	0,12%
Comunicaciones	1.560.000	0,71%	1.800.000	0,56%	2.000.000	0,42%	2.000.000	0,30%
Seguros		0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos tributarios		0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Honorarios y Servicios externos	480.000	0,22%	2.400.000	0,75%	2.500.000	0,52%	4.000.000	0,61%
Licencias	320.000	0,15%	500.000	0,16%	1.200.000	0,25%	1.500.000	0,23%
Patentes	247.500	0,11%	326.157	0,10%	500.000	0,10%	500.000	0,08%
Publicidad	0	0,00%	700.000	0,22%	900.000	0,19%	900.000	0,14%
Depreciación del Ejercicio	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>45.777.179</b>	<b>20,85%</b>	<b>49.416.822</b>	<b>15,44%</b>	<b>87.700.000</b>	<b>18,27%</b>	<b>133.475.000</b>	<b>20,22%</b>
Gastos Financieros	3.250.000	1,48%	640.000	0,20%	0	0,00%	0	0,00%
Otros Ingresos Fuera de la Explotación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Otros Egresos Fuera de la Explotación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>3.250.000</b>	<b>1,48%</b>	<b>285.000</b>	<b>0,09%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Resultado antes de Impto a la Renta</b>	<b>42.527.179</b>	<b>19,37%</b>	<b>49.131.822</b>	<b>15,35%</b>	<b>87.700.000</b>	<b>18,27%</b>	<b>133.475.000</b>	<b>20,22%</b>
Impuestos a la Renta	10.631.795	4,84%	12.282.956	3,84%	21.925.000	4,57%	33.368.750	5,06%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>31.895.384</b>	<b>14,53%</b>	<b>36.848.867</b>	<b>11,52%</b>	<b>65.775.000</b>	<b>13,70%</b>	<b>100.106.250</b>	<b>15,17%</b>

**ANEXO E**  
**Flujo de Caja**

<b>Escenario 1</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
Utilidad Neta	31.895.384	15.545.923	20.154.505	28.015.061
Depreciación	0	0	0	0
Intereses * (1-t)	2.535.000	2.661.340	2.571.430	2.274.727
Capex	0	0	0	0
Variacion KdeT	13.455.485	-1.948.471	1.628.806	2.791.568
<b>Sub_Total FCF</b>	<b>20.974.899</b>	<b>16.258.792</b>	<b>24.354.741</b>	<b>33.081.355</b>
<b>Escenario 2</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
Utilidad Neta	31.895.384	20.774.214	30.368.102	45.497.988
Depreciación	0	0	0	0
Intereses * (1-t)	2.535.000	1.969.460	1.654.347	1.477.095
Capex	0	0	0	0
Variacion KdeT	13.455.485	-219.806	3.526.417	5.470.153
<b>Sub_Total FCF</b>	<b>20.974.899</b>	<b>22.523.868</b>	<b>35.548.865</b>	<b>52.445.235</b>
<b>Escenario 3</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
Utilidad Neta	31.895.384	36.848.867	65.775.000	100.106.250
Depreciación	0	0	0	0
Intereses * (1-t)	2.535.000	499.200	0	0
Capex	0	0	0	0
Variacion KdeT	13.455.485	5.095.065	10.955.313	12.716.815
<b>Sub_Total FCF</b>	<b>20.974.899</b>	<b>42.443.131</b>	<b>76.730.313</b>	<b>112.823.065</b>

## ANEXO F

### Determinación Capital de Trabajo

<b>Escenario 1</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Cuentas Por Cobrar	32.212.273	33.822.887	37.205.176	42.785.952
Inventarios	2.551.717	2.873.840	3.161.224	3.635.408
Cuentas Por Pagar	21.308.505	25.013.658	27.049.243	30.307.195
<b>Capital De Trabajo</b>	<b>13.455.485</b>	<b>11.683.069</b>	<b>13.317.157</b>	<b>16.114.165</b>
<b>Escenario 2</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Cuentas Por Cobrar	32.212.273	37.044.114	44.452.937	55.566.172
Inventarios	2.551.717	3.147.539	3.777.047	4.721.309
Cuentas Por Pagar	21.308.505	26.779.919	31.279.510	37.853.666
<b>Capital De Trabajo</b>	<b>13.455.485</b>	<b>13.411.734</b>	<b>16.950.475</b>	<b>22.433.814</b>
<b>Escenario 3</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Cuentas Por Cobrar	32.212.273	46.947.945	70.421.918	96.830.137
Inventarios	2.551.717	3.989.041	5.983.562	8.227.397
Cuentas Por Pagar	21.308.505	32.210.381	46.899.616	62.834.856
<b>Capital De Trabajo</b>	<b>13.455.485</b>	<b>18.726.605</b>	<b>29.505.863</b>	<b>42.222.678</b>

**ANEXO G**  
**Plan de Cuentas**

<b>Costos de Explotación</b>	<b>Cuentas</b>
Remuneraciones	Mariano (Flete)
	Andrea
	Comisiones Ventas
	Karin Marciel
	Retenciones Boletas
Mercaderías	Costo Producto
Otros Costos	Regalos
	Traslados Sergio
	Gasto reuniones
	Muestras
	Tag SAK
<b>Gastos de Administración</b>	
Remuneraciones	Sueldos
	Imposiciones
Beneficios al personal	Capacitación
Servicios básicos	Enel
	SMTP
	VTR
	Alarma
Arriendos	Arriendo Oficina
Reparaciones y mantenciones	Reparación Computadores
Gastos de oficina	Insumos Oficina
Comunicaciones	Entel
	Movistar
Honorarios y Servicios externos	Contador
	Asesorías
	Operación renta 2/4
	Mantenimiento Mensual Una Base
Licencias	Adobe
	Nic Mira
	Una base
Patentes	Patentes
Publicidad	Otros Expofemer
<b>Resultado Operacional</b>	
Gastos Financieros	Comisión prestamos/línea Crédito

## ANEXO H

### ESTUDIO PENETRACIÓN ARTÍCULOS CORPORATIVOS

El poder de los productos promocionales para posicionar tu marca

MARKETING POR RICHARD LARSON O 21 JUNIO 2016

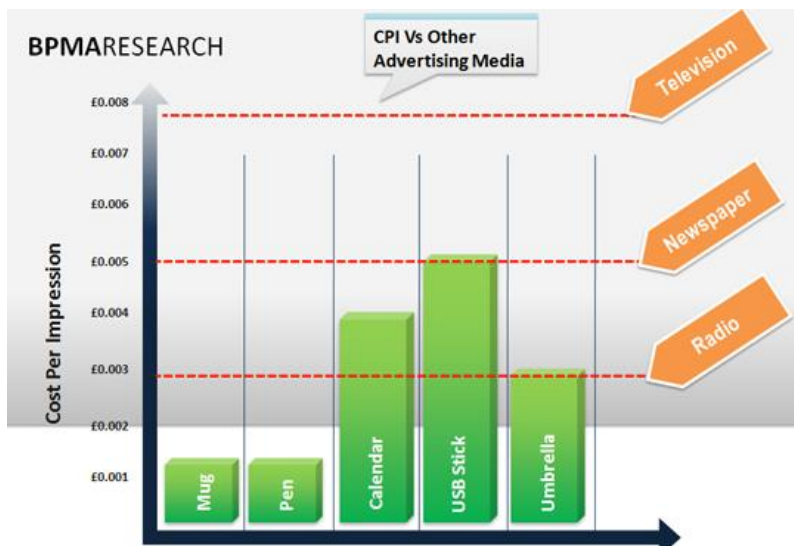


Los productos promocionales han sido una opción popular en las campañas de marketing orientadas al posicionamiento de marca durante muchos años.

Ahora que la publicidad en Internet nos ha dado cientos de herramientas para monitorizar los [resultados de las campañas a detalle](#), es importante demostrar que los productos promocionales y regalos de marca tienen un efecto positivo en tu marca y tus ventas.

La Asociación Británica de Mercancía de Promoción (BPMA, por sus siglas en inglés) llevó a cabo varias encuestas e investigaciones para determinar si existe una relación directa entre publicidad a través de productos promocionales, incremento de reconocimiento de marca e incremento de ventas. Los resultados fueron positivos.

Además de [ayudar con el reconocimiento de la marca](#) y ventas, este tipo de publicidad tiene un mejor retorno de inversión.

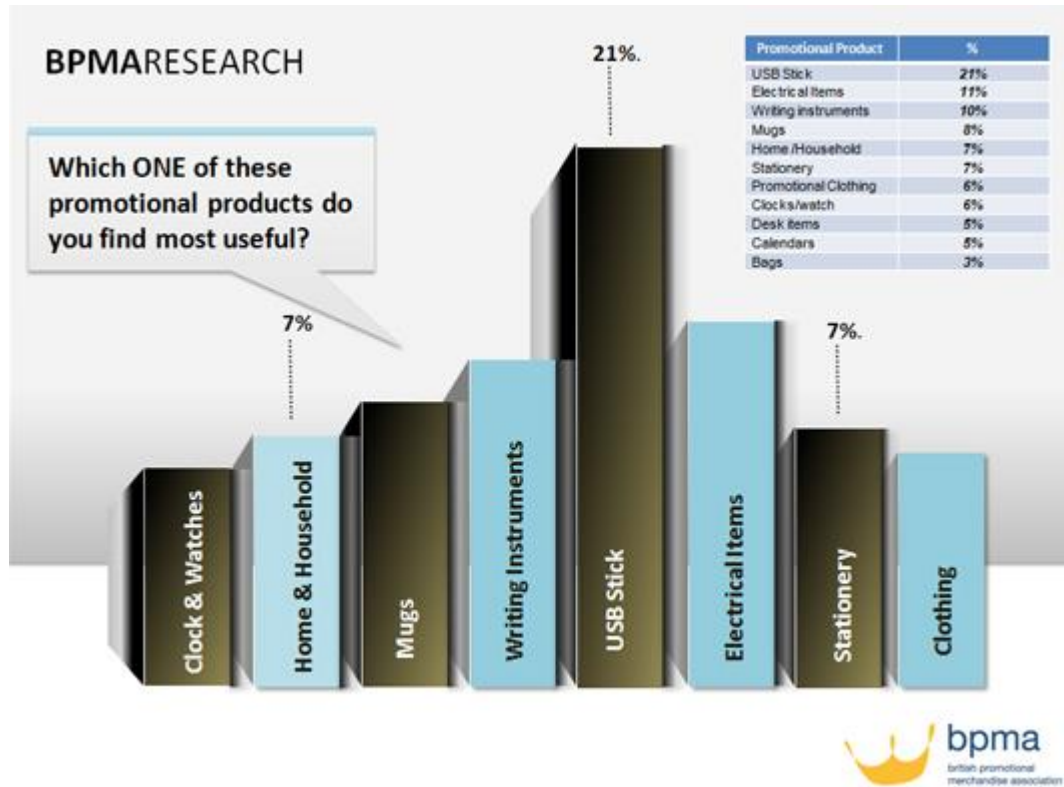


Te presentamos algunos de los resultados claves de un estudio realizado en 2012 por [BPMA](#). La investigación realizó encuestas a cerca de 15 000 personas que habían recibido un producto promocional durante el año en curso.

- Un 66% de los participantes afirmaron recordar la marca del producto promocional que recibieron en los últimos 12 meses.
- El ROI de dichos productos es mejor que la publicidad en radio o exterior y es equivalente a la de la televisión y medios escritos.
- Un 79% considera probable volver a hacer negocios con la empresa.
- El 87% de los participantes se quedó con el producto promocional por más de un año.
- Un 56% afirmó que su percepción con respecto a la empresa involucrada mejoró después de recibir un regalo promocional.

## Los productos más populares

Entre los favoritos del público se encuentran las memorias USB, plumas, artículos electrónicos y tazas.



Cuando se trata de la longevidad de los productos, son las tazas las que los clientes mantienen por más tiempo.

De acuerdo con el estudio, la mayoría de ellos (87%) asegura haber guardado un producto promocional por más de un año y cerca del 30% se los queda hasta cuatro años.

Por supuesto, mientras más tiempo permanezca el producto con los clientes, más impacto tiene en ellos y en cualquier otra persona que los vea utilizándolos.

Es algo muy positivo, ya que los clientes recuerdan el producto específico y la marca que se los regaló mucho tiempo después de haberlo recibido.

De hecho, el 94% de quienes participaron en el estudio afirman que no olvidan a la empresa que les dio el producto.

---

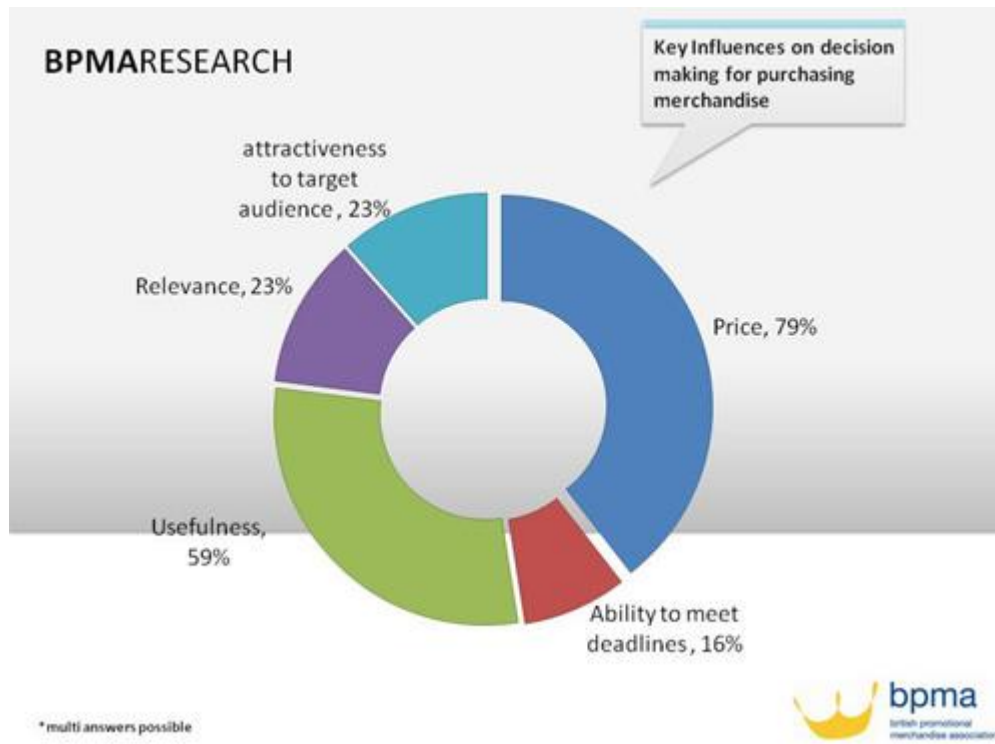
Cambio en el comportamiento



Una de las estadísticas más impresionante cuando se trata de estos artículos es cómo pueden modificar los hábitos de consumo de los compradores. Muchos consumidores están dispuestos a cambiar su marca predilecta con tal de recibir un regalo.

Esto quiere decir que una promoción que diga “de regalo con la compra” puede ser un artículo promocional o de marca. Los consumidores retienen estos productos por más tiempo.

Cuando se les preguntó a los encuestados si ellos regalarían a otra persona un producto promocional que alguna marca les dio, muchos contestaron que sí. La principal razón por la que se quedan con dichos productos es porque los encuentran útiles.



La mejor combinación para que sea un producto efectivo es que sea útil para quien lo recibe y relevante para tu marca, así el usuario podrá recordarla en el futuro.

---

### ¿Cómo utilizar los productos promocionales?

El objetivo principal es incrementar **el reconocimiento de marca**.

Sin embargo, los mercadólogos y ejecutivos de cuentas aseguran que combinan mercancía de marca y productos que regalan con llamadas de acción.

Sea cuál sea el uso que le des a los productos promocionales de tu campaña, seguramente te ayudarán a posicionarla e **incrementar las ventas** de tu empresa.

**ANEXO I**  
**Informe Proveedores Talleres**

**1.- INFORMACIÓN GENERAL**

- Nombre Proveedor:
- Dirección:
- Fecha Visita:
- Tipo de Producto:

**2.- EVALUACIÓN**

- Precio: \_\_\_\_\_
- Tiempos de Entrega: \_\_\_\_\_
- Calidad Aplicación: \_\_\_\_\_
- Crédito: \_\_\_\_\_
- Flete: \_\_\_\_\_
- Variedad de Opciones de Impresión: \_\_\_\_\_

**3.- OBSERVACIONES**

**4.- DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES PARA MIRA**

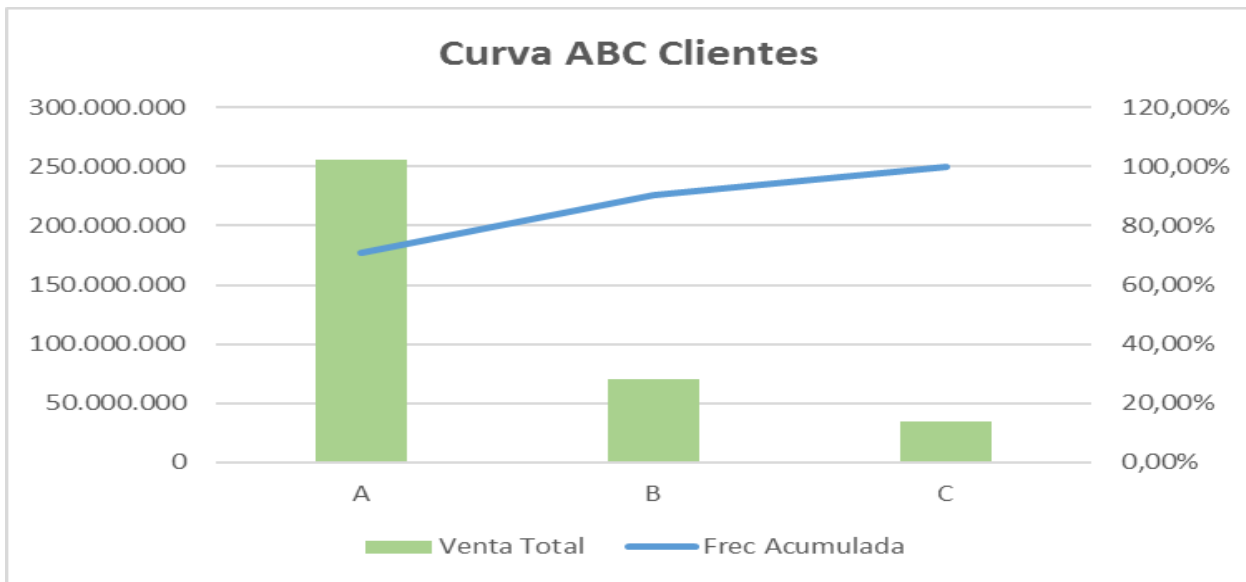
**ANEXO J**  
**Participación de Mercado**

N°	PROVEEDOR	% del Total
1	Kychenthal	7,20%
2	Inversiones C&M limitada	3,55%
3	Logotak	2,49%
4	Cristian Tala M.	2,25%
5	ARTICULOS PUBLICITARIOS LW LTDA.	2,00%
6	Comercial Palpublicidad	1,56%
7	Pro-gift Ltda	1,50%
8	ALEJANDRO ELIAS RABBA MISLE - INNOVA MARKETING	1,38%
9	<b>Mira Producciones</b>	<b>1,35%</b>
10	MAKROPRINT-CHILE S.A.	1,10%
11	Unibag	1,09%
12	Asociados Undurraga Impresores Ltda.	1,09%
13	Pro Marketing Chile	1,09%
14	Sociedad Karina Cardenas Astete y Compañía Ltda.	1,08%
15	SOCIEDAD DE SERVICIOS SURAUSTRAL LTDA.	1,08%
16	www.publicidadquefunciona.cl, marketing, confeccion y publicidad	1,07%
17	Editora e Imprenta Maval Ltda	1,07%
18	ag imprenta Limitada	1,07%
19	gv bolsos publicitarios	1,07%
20	1 ACTIVA PUBLICIDAD SPA	1,05%
21	GS Publicidad	1,05%
22	CASTILLA Y ARAGON CONSULTORES S.A.	1,04%
23	ACCION GRAFICA PUBLICITARIA SPA	1,04%
24	Ana Soledad	1,04%
25	Grafhika Copy Center Ltda	1,04%
26	MALLEA IMPRESORES LTDA.	1,00%
27	Sociedad Comercial CRV S.A.	1,00%
28	BLAYENKA	0,96%
29	PROMOPOINT	0,95%
30	Blocks comunicaciones	0,93%
31	R.R. Donnelley Chile Ltda.	0,91%
32	Print Express SPA	0,89%
33	Lunetas.cl	0,89%
34	A Agencia DeColor	0,88%
35	RENHET SPA	0,86%
36	Frida Minder Santini	0,85%
37	Ecoglow SpA.	0,84%
38	Fyrma Gráfica Ltda.	0,82%
39	ogando	0,81%
40	Promarca Chile	0,80%
41	ASOCIADOS REDES TI	0,80%
42	SERVICIOS GRAFICOS MORIS LTDA.	0,78%
43	Confecciones HUMO	0,77%
44	Dreyer Publicidad	0,77%
45	Manufactura y Bordado Ltda	0,76%
46	Graficsur Ltda.	0,76%
47	Articulos Asia Publicidad	0,73%
48	Impresora y Comercial FE & SER Ltda.	0,73%
49	SOCIEDAD COMERCIAL EL SALITRE LIMITADA	0,72%
50	alvarez, alvarez y navarro limitada	0,71%
51	Imprenta America Ltda.	0,68%
52	GMPI Comercial S.A	0,67%
53	Jaime Marmor Abarca	0,67%
54	Via Print Impresiones, distribuidora, comercializa	0,67%
55	Carolina Paz	0,67%
56	PRINTER SOLUTIONS SPA	0,67%
57	Emelnor Impresores	0,65%
58	Agencia Moire Ltda	0,65%
59	Tecnologias Graficas Cordillera S.A.	0,65%
60	francisco trujillo bernal	0,65%
61	Jorge Gonzalez Rojas	0,64%
62	2M Ltda.	0,64%
63	ARTICULOS GRAFICOS Y PUBLICITARIOS RANCO SPA	0,64%
64	publidrag	0,63%
65	Matching Deals	0,62%
66	FRANCO DODERO P.	0,61%
67	Soc. de Inversiones Herrera y Cia. Ltda	0,60%
68	silkscreen e.i.r.l.	0,60%
69	Empresas Jordan S.A.	0,59%
70	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL LTDA.	0,59%

N°	PROVEEDOR	% del Total
71	Impresos pyv	0,58%
72	AMF S.A.	0,58%
73	ProMkt	0,57%
74	MARANGUNIC HERMANOS LTDA.	0,57%
75	ABC LOGOS	0,56%
76	Surgraf Ltda.	0,55%
77	Punto Grafix Spa	0,55%
78	INVERSIONES TECNOLOGICAS S.A	0,54%
79	TRES F GROUP IMPRESORES S.A.	0,53%
80	DIGITAL BRANDLTDA.	0,53%
81	Comercializadora de Articulos Publicitarios y Merc	0,53%
82	alejandra rojas torres y otra ltda	0,53%
83	ICIS Ltda.	0,52%
84	Pablo Sebastian Farias Reszczynski	0,52%
85	1 Arica Xpression Publicitaria	0,52%
86	Ricardo Rojas Silva impresion.cl E.I.R.L.	0,52%
87	ANA MARIA VEGA MARTINEZ	0,51%
88	INNOVA INVERSIONES SPA	0,51%
89	sergio melo cofre	0,51%
90	AICITEL E.I.R.L.	0,51%
91	Agencia DeColor	0,50%
92	FELIPE ANTONIO LIU QUINTANA E.I.RL.	0,50%
93	Guillermo González Vera y Cía. Ltda.	0,49%
94	Comunicaciones y Multimedios Ltda.	0,49%
95	ALEJANDRO ELIAS RABBA MISLE	0,49%
96	GDC PRODUCCIONES LTDA	0,48%
97	IMPRESOSLAHOSASA	0,47%
98	C&G MEDIOS Y PRODUCCIONES SPA	0,47%
99	adriana soledad gonzalez bustos	0,46%
100	IMPRESA MILAN GRAF	0,46%
101	Colores y Tintas SPA	0,46%
102	Textil Publicitaria Manuel Alejandro Molina Alborn	0,46%
103	NUEVAMERICA IMPRESORES LIMITADA	0,45%
104	Imprenta Salesianos S.A	0,45%
105	Marianne Duclos diseño publicidad E.I.R.L	0,45%
106	C Hace Promo	0,45%
107	TECNOPIXEL IMPRESORES LTDA	0,44%
108	Imagen Group Spa	0,44%
109	Tótem Gifts	0,44%
110	RAYACOLOR	0,44%
111	Valle Central Spa	0,43%
112	ABATTE OFFICITY	0,43%
113	Marcela Patricia	0,43%
114	SERVICIOS GRAFICOS VEMOGRAF LIMITADA	0,43%
115	alejandra acevedo gomez eirl	0,43%
116	TRAMA IMPRESORES	0,41%
117	Arabaty Limitada	0,41%
118	Fabrita SpA	0,41%
119	IBAR DANIEL PEREZ CUBILLOS	0,41%
120	sociedad de inversiones codi limitada	0,40%
121	PRINTECH SPA	0,40%
122	Juan Landaeta	0,38%
123	Eduardo Rubén Elgueta Encalada	0,36%
124	Sociedad de Confecciones Cler Ltda	0,28%
125	Acrilgrafic	0,17%
126	Ana María Zuleta Bravo	0,12%

**ANEXO K**  
**Curva ABC Clientes**

Clasificación	Cantidad Clientes	% Clientes	Venta Total	% Total Venta	Frec Acumulada
A	20	18,02%	256.100.356	70,89%	70,89%
B	33	29,73%	70.134.567	19,41%	90,31%
C	58	52,25%	35.005.574	9,69%	100,00%
Total general	111	100,00%	361.240.497	100,00%	100%



**ANEXO L**  
**Montaje de Productos**



**ANEXO M**  
**Descripción de Cargo**

Nombre del cargo:  
Nombre Ocupante:  
Jefe Inmediato

Objetivo del Cargo:

Funciones del Cargo:

Responsabilidades a Cargo:

Competencias Requeridas:

---

Firma Trabajador

---

Firma Jefe Inmediato