



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Ingeniería Comercial

COMERCIAL DOS MUNDOS LTDA

Plan de Negocios

Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial
Mención Administración

Autores

Javiera Isadora Valdebenito Borjes

Xiaoxi Yu

Profesor Guía

Gustavo Amtmann Darras

Administrador U. de Chile.

MBA, Universidad Adolfo Ibañez

Santiago, Chile

Marzo, 2012

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos a:

Gustavo Amtmann Darras:

Nuestro profesor guía por el apoyo y los consejos brindados a lo largo de esta investigación.

Carolina Martínez Troncoso:

Ingeniero Comercial y profesora de la Cátedra de Contabilidad I, quien nos asesoró materia contable y en la construcción de Estados de Resultados y Balances Generales.

Guisela Gallardo Pilar:

Ingeniero Comercial y profesora de la Cátedra Finanzas III, quién nos asesoró en materia financiera y en la construcción de la proyección de los estados financieros y en la valoración de la empresa.

Agradecimientos Personales a:

A mi padre, **Alfonso Gastón Valdebenito Infante**, por habernos asesorado en materia legal respecto a asuntos aduaneros.

A mi madre, **María Inés Borjes Serrano**, por su incondicional apoyo y por proporcionar contactos claves durante el transcurso de la investigación.

Javiera Isadora Valdebenito Borjes

A mi padre, **Li Yu**, por proporcionar información relevante de la empresa para el desarrollo de esta investigación.

Xiaoxi Yu

ÍNDICE DE CONTENIDOS

MOTIVACIÓN _____	15
OBJETIVO GENERAL _____	16
Objetivos Específicos _____	16
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN _____	17
RESUMEN EJECUTIVO _____	18
INTRODUCCIÓN _____	20
CAPÍTULO I: 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA _____	22
1.1. Reseña Histórica de DM _____	22
1.2. Misión y Visión _____	23
1.3. Clasificación PyME _____	24
1.4. Tipo de Sociedad _____	25
1.5. Estructura Organizacional de DM _____	26
1.5.1. Descripción de funciones de cada trabajador _____	26
1.6. Productos _____	28
1.7. Clientes _____	29

CAPÍTULO II: 2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	34
2.1. Factores Políticos y Legales	37
2.2. Factores Económicos	38
2.2.1. PIB por habitante	38
2.2.2. Inflación	39
2.2.3. Tasa de desempleo	41
2.2.4. Tipo de Cambio	42
2.3. Factores Sociales	48
2.4. Factores Tecnológicos	50
CAPÍTULO III: 3. ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO	53
3.1. Descripción de la industria	53
3.1.1. Industria:	53
3.1.2. Análisis del Ambiente Externo	55
CAPÍTULO IV: 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE DM	81
4.1. Cadena de Valor Actual	82
4.1.1. Actividades de Apoyo de la Empresa	83
4.1.2. Actividades Centrales de DM	102
4.2. Análisis FODA	113
4.3. Análisis de Gestión de Operaciones	117

4.3.1. Análisis del proceso de Venta _____	118
4.3.2. Análisis del nivel de productividad _____	128
4.3.3. Análisis del Modelo de Inventario _____	130

CAPÍTULO V: 5. ANÁLISIS COMERCIAL Y MARKETING _____ 137

5.1. Mercado objetivo _____	137
5.2. Segmentación de Clientes _____	149
5.3. Propuesta de Valor: _____	149
5.3.1. Value Customers _____	149
5.3.2. Value Proposition _____	150
5.3.3. Value Network _____	151
5.4. Objetivos de la Propuesta de Valor _____	151
5.5. Elaboración y Selección de las estrategias de Marketing _____	152
5.5.1. Plan de Expansión de Cliente: _____	152
5.5.2. Técnicas de Promoción: _____	158

CAPÍTULO VI: 6. ANÁLISIS FINANCIERO _____ 159

6.1. Balance General y EE.RR. _____	160
6.2 Ratios Financieros _____	166
6.2.1. Interpretación de los ratios financieros _____	167
6.3. Proyección de Estados de Resultados _____	181

CAPÍTULO VII: 7. RECOMENDACIONE ESTRATÉGICAS	189
7.1. Caracterización de Problemas	190
7.1.1. La situación actual de la empresa:	194
7.2. Propuestas a implementar	195
7.2.1. Venta vía internet	195
Aumentar la Fuerza de Venta	200
Implementar servicio de despacho	204
Segmentar a clientes según el volumen de compra anual.	208
Buscar clientes potenciales	210
Carta Gantt	212
CAPITULO VIII: 8. CONSIDERACIONES FINALES	215

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Organigrama de DM _____	27
Esquema 2: Quienes componen la industria. _____	54
Esquema 3: Canales de distribución. _____	58
Esquema 4: Análisis Porter _____	80
Esquema 5: Cadena de Valor de Porter _____	82
Esquema 6: Proceso de Compra. _____	105
Esquema 7: Etapas Proceso de Venta _____	111
Esquema 8: Proceso de Post Venta _____	113
Esquema 9: Etapas Proceso de Venta _____	118
Esquema 10: CPM Proceso de Venta _____	120
Esquema 11: Mapa de localización de DM _____	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de Propiedad de DM _____	25
Gráfico 2: Tipo de Cambio Yuan Chino/Dólar Americano _____	44
Gráfico 3: Tipo de Cambio Peso Chileno/ Dólar Americano _____	46
Gráfico 4: ESI. Puntuación por países. Tercer trimestre 2011 _____	50
Gráfico 5: Evolución de Participación de Mercado de cada Empresa ____	64
Gráfico 6: Ventas y Utilidades Anuales en UF _____	85
Gráfico 7: Tasa de Crecimiento de las Ventas y de las Utilidades Anuales	86
Gráfico 8: Volumen de Ventas en Pesos en Facturas y en Boletas _	139
Gráfico 9: Porcentaje de Clientes por Categoría. _____	142
Gráfico 10: Volumen de Compra Anual por Categoría de Cliente ____	143
Gráfico 11: Porcentaje de Clientes de DM Total _____	146
Gráfico 12: Porcentaje de Clientes de DM, Región Metropolitana _____	147
Gráfico 13: ROI de DM entre los años 2006 y 2010. _____	168
Gráfico 14: ROE de DM entre los años 2006 y 2010. _____	170
Gráfico 15: Razón Corriente entre los años 2006 y 2010. _____	172

Gráfico 16: Prueba Ácida de DM entre los años 2006 y 2010. _____	174
Gráfico 17: Razón Pasivo Total a Patrimonio de DM entre los años 2006 y 2010. _____	175
Gráfico 18: Razón Pasivo Total a Activo Total de DM entre los años 2006 y 2010. _____	176
Gráfico 19: Ratio Cobertura de intereses de DM entre los años 2008 y 2010. _____	177
Gráfico 20: Rotación de inventario de DM entre los años 2006 y 2010 _	179
Gráfico 21: Rotación de activos de DM entre los años 2006 y 2010 ____	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterio de Clasificación de Tamaño de Empresa. _____	24
Tabla 2: Categorías de productos _____	28
Tabla 3: Categorías de compras anuales en millones _____	30
Tabla 4: ISI de Latinoamérica en el Contexto Global del tercer trimestre de 2009, 2010 y 2011. _____	36
Tabla 5: PIB por habitante expresado en dólares del tercer trimestre de 2009, 2010 y 2011. _____	39
Tabla 6: Inflación del Tercer Trimestre de 2009, 2010 y 2011. _____	40
Tabla 7: Tasa de desempleo del tercer trimestre de 2009, 2010 y 2011. _____	42
Tabla 8: Variables claves de las TIC. Usuarios de Redes Sociales _____	49
Tabla 9: Variables clave de las TIC. Equipamiento _____	51
Tabla 10: Variables claves de las TIC. Importaciones per cápita expresadas en dólares. _____	52
Tabla 11: Las principales empresas participantes del mercado de venta mayorista de artículos y accesorios computaciones en Chile. _____	60
Tabla 12: Evolución de la Participación de Mercado de cada Empresa	61

Tabla 13: Monto Anuales de Importación expresados en US\$ _____	65
Tabla 14: Crecimiento Porcentual de Importaciones de cada Competidor _____	67
Tabla 15: Ubicación Geográfica de los Competidores _____	72
Tabla 16: Evaluación de los competidores en distintas dimensiones por los clientes. _____	75
Tabla 17: Ingresos y Utilidades Anuales en UF y Tasas de Crecimiento de las Ventas y Utilidades de DM _____	84
Tabla 18: Distribución de Roles dentro de DM _____	88
Tabla 19: Valores de Containers en Dólares Americanos _____	100
Tabla 20: Nomenclatura del Esquema 9 _____	120
Tabla 21: Análisis PERT _____	123
Tabla 22: Productos más vendidos de DM _____	131
Tabla 23: Categorías de compras anuales en millones _____	140
Tabla 24: Balances Generales de DM desde el año 2006 a 2010 expresados en UF. _____	160
Tabla 25: Estados de Resultados de DM desde el año 2006 a 2010 expresados en UF. _____	162
Tabla 26: ratio costo de venta / ingreso por venta _____	163

Tabla 27: ratio gastos generales / margen de explotación _____	164
Tabla 28: Ratios Financieros desde el año 2006 hasta 2010. _____	166
Tabla 29: Proyección de EE.RR y Flujo de Caja Libre _____	181
Tabla 30: Flujo de Caja Libre _____	182
Tabla 31: Carta Gantt Venta vía internet _____	212
Tabla 32: Carta Gantt Aumentar la Fuerza de Venta _____	213
Tabla 33: Implementación Servicio de Despacho _____	214

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tratados de Libre Comercio de Chile firmado con otros países. _____	217
Anexo 2: Balances Generales de DM desde el año 2006 a 2010 expresados en UF. _____	218
Anexo 3: Estados de Resultados de DM desde el año 2006 a 2010 expresados en UF. _____	219
Anexo 4: Detalle de clientes según el volumen de compra anual. _____	220
Anexo 5: costo y precio de venta promedio de los productos que vende DM con sus respectivos márgenes. _____	221

MOTIVACIÓN

La motivación de este seminario de título es estudiar de manera profunda una empresa de carácter familiar, “**Comercial Dos Mundos Ltda¹ (DM)**” (que se dedica a la importación y venta mayorista de artículos y accesorios computacionales) y tratar de la profesionalización de su administración acorde a los cambios y oportunidades que se han generado en el sector industrial en que compete, de modo que pueda crecer, desarrollarse y trascender varias generaciones.

El desafío de estudiar a esta empresa es buscar la manera de profesionalizar la administración y la gestión de procesos, buscar financiamiento y diseñar estrategias que permitan dar continuidad de giro al negocio incorporando a nuevas generaciones que estén capacitadas para administrar la expansión de la firma, dirigir nuevos proyectos y perpetuar su continuidad en el tiempo.

Esta preocupación de por profesionalizar esta empresa familiar se debe a que la tendencia mundial muestra que alrededor del 70% de este tipo de firmas desaparecen en la transición de la primera a la segunda generación y, de este 30%, solo el 13% sobrevive a la tercera generación.

¹ De aquí en adelante se referirá a la empresa a través de las iniciales DM.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Dos Mundos” sobre la base de los antecedentes reunidos a lo largo de la investigación para establecer un plan de negocios que permita desarrollar una adecuada posición competitiva en el sector industrial en que opera esta compañía.

Objetivos Específicos

- ❖ Analizar la situación la posición competitiva actual de la compañía y a partir de ese análisis, determinar oportunidades que mejoren la posición de la firma respecto de la competencia.
- ❖ Estudiar y analizar las distintas actividades operacionales de la empresa con el fin de determinar si existen problemas y/o deficiencias a nivel operacional de la compañía.
- ❖ Analizar la situación contable y financiera de la compañía para determinar si existe el respaldo económico para implementar mejoras en la empresa.
- ❖ Plantear estrategias de desarrollo que pudiesen ayudar a aumentar el valor de la empresa.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- a) ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- b) ¿Cuál es el entorno competitivo que enfrenta DM?
- c) ¿Cómo se puede mejorar el modelo de negocio?

La justificación de estas preguntas es realizar un análisis de la situación actual de la compañía, describir el entorno competitivo y evaluar la posibilidad de hacer cambios en la empresa, así como también ver la factibilidad que la empresa expanda su giro comercial con el fin de aprovechar economías de escalas y de ámbito de modo de poder crear mayor valor tanto para la compañía como para los clientes.

Por otra parte, se pretende entregar estrategias al dueño de DM para que gestione mejor el talento y los recursos humanos de la compañía de modo que la empresa pueda sobrevivir varias generaciones.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación corresponde a una consultoría a una empresa familiar que importa y comercializa accesorios computacionales: **Comercial Dos Mundos Ltda.** fundada el año 2004.

En este trabajo se presenta un análisis del sector industrial, un análisis estratégico de los procesos internos de la compañía, un análisis de mercado y un análisis financiero, de los cuales se determinó que todas las estrategias de mejoras de la firma debían estar orientadas a maximizar las ventas y los ingresos, pues que los costos y gastos ya están correctamente optimizados.

Por otra parte, la importancia de presentar estrategias en esta tesis para generar mayores ingresos se debe a que el último tiempo Comercial Dos Mundos Ltda, ha presentado aumentos tanto en los ingresos como en las utilidades, pero a tasa decreciente y lo que se pretende es revertir esa situación.

Por supuesto que esta firma, como cualquier empresa familiar, carece de profesionalización y siempre estará expuesta a que no trascienda a las generaciones siguientes si no se toman las medidas necesarias para impedirlo.

Por todas las razones mencionadas en los párrafos anteriores es que este estudio, intenta dar una mirada crítica de lo que ha sido la gestión

de la empresa y proponer estrategias que se puedan poner en práctica para poder mejorarla en el corto y mediano plazo, para que finalmente esta compañía familiar pueda concretar las siguientes acciones:

- ❖ Continuar su giro generación tras generación.
- ❖ Crecer en ingresos y utilidades a tasas crecientes el mayor tiempo posible.
- ❖ Crear un mayor valor para los clientes

Finalmente, se menciona que una de las estrategias propuestas en esta tesis, la empresa ya la implementó en forma exitosa a la fecha de término de esta tesis de grado. Esa estrategia es la creación de una página web para vender los productos a través de esta plataforma, lo cual a los autores de esta investigación pone muy contestos pues es una prueba fehaciente de que las propuestas de mejoras realizadas están lejos de la utopía y son absolutamente realizables.

INTRODUCCIÓN

Como es ampliamente conocido, las empresas de carácter familiar deben enfrentar una serie de problemas y/o conflictos que atentan la continuidad de éstas a través de las distintas generaciones.

Como se había mencionado en el ítem motivación, la tendencia mundial de las empresas familiares muestra que alrededor del 70% de este tipo de firmas desaparecen en la transición de la primera a la segunda generación y, de este 30%, solo el 13% sobrevive a la tercera generación. Por otra parte, en un estudio realizado por John Ward de la Universidad de Harvard sobre 1.000 empresas familiares de todo el mundo que tenía la particularidad de haber logrado llegar a la tercera generación, arrojó las siguientes conclusiones:

- El 10% fracasó por falta de un sucesor competente.
- El 20% desapareció por dificultades propias del negocio.
- Un 10% no pudo continuar por carencia de capital para inyectar en el momento requerido.
- Un 60% sucumbe debido a conflictos familiares.

Por problemas mencionados anteriormente es que en este trabajo se ha querido realizar un estudio en profundidad sobre distintos tópicos

que afectan directa o indirectamente el desempeño tanto comercial, operativo y/o financiero de la empresa “Comercial Dos Mundos Ltda”, que tiene como giro comercial la compra y venta de partes y piezas de computación, con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para establecer un plan de negocios que permita desarrollar una adecuada posición competitiva en el sector industrial en que ella opera.

Los objetivos específicos que se plantearon al comienzo de este trabajo persiguen determinar los distintos problemas internos que puede tener la compañía ya sea en términos operaciones, financieros u de otra índole y a partir de éstos análisis realizar recomendaciones estratégicas que pudiesen ayudar a la empresa a ser más eficiente y mejorar su propuesta de valor.

Este estudio está dividido en ocho capítulos. El primero de ellos corresponde a la presentación de la empresa, el segundo es un análisis del sector industrial basado en el criterio PEST, el tercero trata sobre el análisis del ambiente externo, el cuarto consiste en un análisis interno de DM, el quinto se hace el análisis comercial y marketing, el sexto contiene el análisis financiero, el séptimo están detalladas las recomendaciones estratégicas y el último las consideraciones finales.

CAPÍTULO I:

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

En este primer capítulo se realizará la presentación de la empresa en dónde se mostrará una pequeña reseña histórica de la Comercial Dos Mundos, se presentará la misión y la visión de la compañía, la clasificación de la firma según el criterio de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), el tipo de sociedad y los socios que la constituyen con sus respectivos porcentajes de participación, el organigrama de la empresa con los roles de cada uno de sus trabajadores, los productos que vende y la caracterización de los clientes.

1.1. Reseña Histórica de DM

Dos Mundos es una empresa de importación y venta mayorista de accesorios computacionales de origen chino que se fundó en el año 2004. Está ubicada en la calle San Diego 358, comuna de Santiago. En este domicilio tiene su local comercial que utiliza tanto para atención de clientes y como para bodega.

En sus casi ocho años de experiencia en el rubro de la importación y venta de artículos computacionales, esta compañía cuenta

actualmente con un expertise importante en comercialización de productos de alta calidad y a bajo costos para sus clientes.

El plus con el que cuenta esta firma es que su dueño es de nacionalidad china, por lo que le es mucho más fácil realizar el proceso de negociación con sus proveedores de origen chino para traer productos de alta calidad y a bajo costo.

1.2. Misión y Visión

La misión de la empresa es ***“vender artículos y accesorios computacionales de alta calidad y a precio asequible a empresas minoristas y personas naturales”²***.

La visión declarada por el dueño de la empresa es: ***“Llegar a convertirnos en una de la mejores empresas en el mercado de la venta de accesorios y artículos computaciones, así como también llegar a ser una empresa altamente confiable para nuestros clientes y ofrecer el mejor ambiente laboral para nuestros trabajadores”³***.

² Esta es la misión declara por el dueño de la empresa el señor Li Yu

³ Esta es la misión declara por el dueño de la empresa el señor Li Yu

1.3. Clasificación PyME

En Chile, el tamaño de las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a dos criterios: 1) Ventas anuales en UF y 2) Número de trabajadores. Estos criterios son los declarados por la SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril, 2005).

Según las ventas anuales en UF y el número de trabajadores, DM es considerada como una empresa mediana.

A continuación se muestra una tabla de resumen que contiene el detalle de la clasificación de la firma según los criterios que presenta la SOFOFA:

Tabla 1: Criterio de Clasificación de Tamaño de Empresa⁴.

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN PARA PYME	DATOS DE DM AL AÑO 2010
Monto de Ventas Anuales <u>Criterio Utilizado:</u> Tramos de Ventas en UF Empresa Mediana (25.001 a 100.000 UF)	<u>Venta Anual:</u> \$999.548.846, que equivale a UF46.587 ⁵
Cantidad de Trabajadores <u>Criterio Utilizado:</u> Empresa PYME: 5 a 199 trabajadores	<u>Cantidad total de trabajadores:</u> 7

Fuente: Estados de Resultados año 2010 de DM y página web de la SOFOFA.

⁴ Ingreso de actividades ordinarias, estado de resultado 2010 de DM.

⁵ Valor de UF al día 31 de diciembre de 2010 (Servicio de Impuestos Internos).

1.4. Tipo de Sociedad

Comercial Dos Mundos (DM) es una empresa la cual fue fundada el año 2005 y fue constituida como una **sociedad de responsabilidad limitada**. El rut de la sociedad es 76.169.490-1.

Esta sociedad está conformada por dos socios: el señor **Li Yu de nacionalidad china con un 95%** de la propiedad y la señora **Carolina Andrea Román Meza de nacionalidad chilena con un 5%** de la sociedad.

A continuación se presenta un gráfico que muestra el porcentaje de propiedad de cada uno de los socios.

Gráfico 1: Porcentaje de Propiedad de DM

Porcentaje de Propiedad de DM



■ Li Yu

■ Carolina Andrea Román Meza

Fuente: Empresa DM

1.5. Estructura Organizacional de DM

DM cuenta con una organización pequeña y bastante plana, lo que es muy típico de empresas de tamaño pequeño o mediano como es el caso de esta firma.

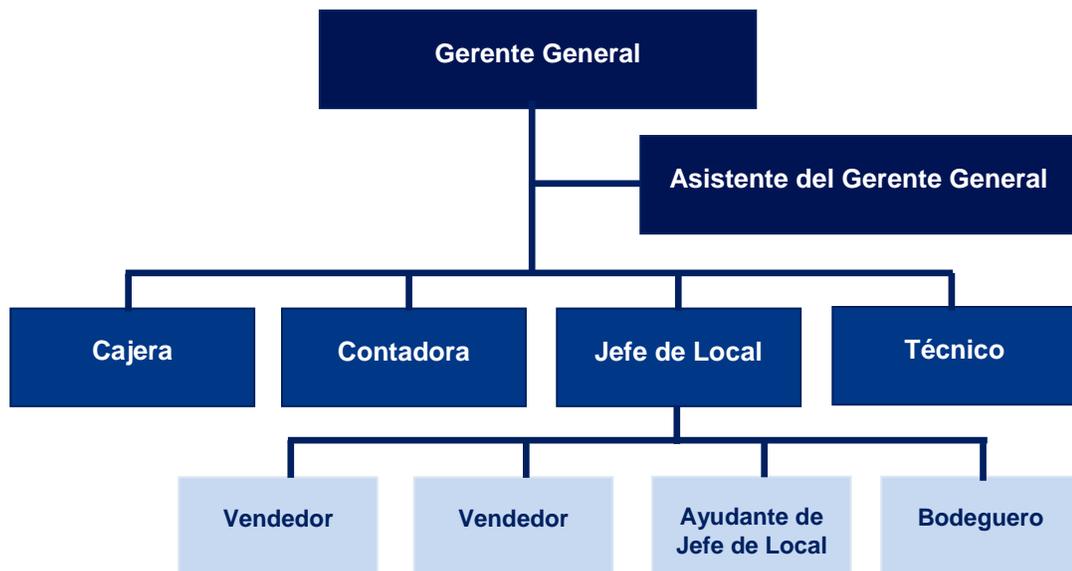
1.5.1. Descripción de funciones de cada trabajador

La organización está liderada por un **Gerente General**, cargo que es desempeñado por su mismo dueño quien se encarga de la administración general del negocio, realiza la compra de mercadería en China, gestiona las ventas y se preocupa de hacer las negociaciones con los clientes y por el **Asistente del Gerente General** (su hijo mayor) quién lo apoya en la toma de decisiones. El resto de la compañía está integrada por una **cajera** quien se encarga de recibir los pagos de los clientes, la facturación, cuadrar la caja diariamente y realizar la contabilidad diaria; una **contadora** quien es responsable de preparar los balances y estados de resultados de la empresa para el debido cálculo del pago de impuestos, además, se encarga de velar por los asuntos legales de la empresa; un **jefe de local** quien es responsable de solucionar los problemas diarios que se producen durante las ventas; un **técnico** quien prueba los productos que son devueltos; un **vendedor** y un **bodeguero** el cual se encarga de ordenar los productos que llegan de los containers y colocar los

productos en las vitrinas. Mayor detalle respecto a la descripción de cargo y sobre la responsabilidad de cada trabajador se entregará en el capítulo IV: 4. Análisis Estratégico de DM, específicamente en el ítem Gestión de Personas.

A continuación, se presenta el organigrama de DM en el esquema 1.

Esquema 1: Organigrama de DM



Fuente: Empresa Dos Mundos.

1.6. Productos

DM ofrece una gran variedad de productos relacionados con el área de la computación, específicamente esta empresa vende artículos y/o accesorios computacionales; y repuestos de computadores de escritorio y notebook. Estos productos son bastante estándar y, por no mismo, no se diferencian a los que ofrece la competencia.

Los productos que comercializa DM se pueden clasificar en 45 categorías principales y se presentan en la tabla 2.

Tabla 2: Categorías de productos

CATEGORÍA		CATEGORÍA		CATEGORÍA	
1	Swith	16	Hub	31	web cam
2	Router	17	lámpara usb	32	pantalla de notebook
3	tarjeta usb wifi	18	lector de memoria	33	Parlante
4	Adaptadores	19	pad mouse	34	placa madre
5	antena wifi	20	set de limpieza para pantalla	35	protector pantalla/teclado
6	batería para notebook	21	transmisor mp3/mp4	36	puntero laser
7	cable de monitor	22	fuelle de poder	37	tarjeta red
8	cable hdmi	23	Gabinete	38	tarjeta de sonido
9	cable vga	24	Tinta	39	tarjeta tv
10	cable wifi	25	memoria para cámara	40	tarjeta video
11	Cámara de seguridad	26	memoria para pc/notebook	41	ventilador para cpu
12	cargador de notebook	27	Pendrive	42	ventilador para notebook
13	Bluetooth	28	Audifono	43	ventilador usb
14	cantado para notebook	29	Micrófono	44	funda/bolso de notebook
15	Decodificador	30	Mouse	45	Teclado

Fuente: Empresa Dos Mundos

1.7. Clientes

Los clientes de DM se pueden caracterizar en cinco dimensiones distintas, las cuales se detallarán a grades rasgos, pues esta sección se profundizará en el capítulo V: 5. Análisis Comercial y Marketing.

- a) Empresas (minoristas / mayoristas) y cliente final
- b) Volumen de compra anual
- c) Ubicación geográfica
- d) Forma de pago
- e) Socioeconómico

a) Empresas (minoristas / mayoristas) y cliente final

El 97,88% de clientes que tiene DM son empresas del área de la computación que pueden ser mayoristas (que le venden a minoristas) o minoristas (que venden al detalle a consumidores finales), el 2,12% restante corresponde a clientes finales.

b) Volumen de compra anual

El número de clientes que tiene DM actualmente es de 206 y se pueden categorizar según el monto de compra anual y la participación del volumen de compra con respecto al total en siete grupos, los cuales se muestran a continuación⁶:

Tabla 3: Categorías de compras anuales en millones

Categ	Criterio	Cant	% de Clientes	% Volumen de Compra	Volumen Promedio de Compra Anual	Volumen de Compra en Total
1	Más de 60	1	0,49%	8,29%	\$91.506.948	\$91.506.948
2	Desde 50 hasta 60	2	0,97%	9,36%	\$51.643.700	\$103.287.399
3	Desde 20 hasta 50	6	2,91%	14,59%	\$26.830.397	\$160.892.383
4	Desde 10 hasta 20	17	8,25%	23,20%	\$15.057.359	\$255.975.108
5	Desde 5 hasta 10	34	16,5%	21,68%	\$7.035.930	\$239.221.632
6	Desde 1 hasta 5	96	46,6%	19,85%	\$2.280.766	\$218.953.569
7	Menos de 1	50	24,27%	3,02%	\$665.961	\$33.298.038
Total		206	100,00%	100,00%	\$5.355.462⁷	\$1.103.225.077

Fuente: Empresa DM.

⁶ Ver anexo 4 el detalle con los clientes.

⁷ Es menester destacar que los \$5.355.462 corresponde al volumen promedio de compra anual entre todos los clientes y no a la suma de los promedios.

La tabla 3 sólo contempla a los clientes que compran por mayor, es decir aquellos que compran con factura. Además, estos montos corresponden a montos de compra anual desde noviembre de 2010 hasta noviembre de 2011, por lo que no hay que confundir estas cifras con las que aparecen en el estado de resultados del 2010. También es necesario recordar que los estados financieros presentados en esta investigación están expresados en UF. De todas maneras para mayor detalle revisar el capítulo V: 5. Análisis Comercial y Marketing.

c) Ubicación geográfica

El 60% de sus clientes se encuentran concentrados en la Región Metropolitana y de este porcentaje, alrededor del 80% de los clientes de DM están ubicados cerca del local.

Como criterio para establecer qué locales están cerca son aquellos que se encuentran en la calle San Diego (la misma calle en la que está instalado DM) y la calle Padre Alonso de Ovalle. Esto está más detallado en el capítulo V: 5 Análisis Comercial y Marketing.

d) Forma de pago

Los clientes se pueden distinguir en tres grupos según su forma de pago: efectivo, cheque y transferencia electrónica.

A continuación se detallarán cada una de las formas de pago mencionadas:

- **Efectivo**

El 7% de los clientes usa esta forma de pago, este porcentaje está constituido por los clientes que compran al detalle (clientes finales) y por pequeños comerciantes que no tienen acceso a cheque ni posibilidades de hacer transferencia electrónica.

- **Cheque**

Este es el medio más usado por los clientes que se encuentran en la Región Metropolitana. El porcentaje de clientes que utiliza este medio de pago asciende al 39%, que corresponde al 65% de los clientes de la Región Metropolitana.

- **Transferencia electrónica**

Esta es una vía que ocupa el 99% de los clientes que son de regiones⁸, de los clientes que pertenecen a la Región

⁸ Recordando que el 40% de los cliente de DM son de regiones.

Metropolitana que corresponden al 60%, el 30% de este segmento utiliza esta forma de pago.

Por lo tanto, alrededor de un 58% ocupa la transferencia como modo de pago.

e) Socioeconómico

Los clientes de DM, la su mayoría, pertenecen al estrato socioeconómico C2, C3 y D.

De hecho, el dueño de la empresa declara que DM trae productos de calidad media, tratando de buscar un equilibrio entre calidad y precio.

CAPÍTULO II:

2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En este capítulo se mostrarán los resultados del análisis del entorno industrial en que está inserto DM, para ello se utilizará el criterio del análisis **PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)**. Es menester aclarar que gran parte de este análisis se basó en la información publicada por el **Indicador de la Sociedad de la Información (ISI)**, el cual se ha aplicado a varios países de Latinoamérica, Estados Unidos y varios países de la Unión Europea, lo cual permite comparar la situación de Chile en un contexto más global.

El **ISI** es un indicador que fue desarrollado por la consultora de negocios y tecnología Everis⁹ y el IESE Business School de la Universidad de Navarra, el cual mide en forma trimestral el estado de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en Latinoamérica, Estados Unidos y para siete países de la Unión Europea.

⁹ **Everis:** es una consultora multinacional que ofrece soluciones de negocio, estrategia y desarrollo, mantenimiento de aplicaciones tecnológicas y outsourcing. Para mayor información visitar el sitio web: <http://www.everis.com/chile/es-CL/sobre-everis/compania/Paginas/compania.aspx>

El ISI está compuesto por:

1) Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

2) Entorno de la Sociedad de la Información (ESI).

En particular, las TIC están relacionadas con la utilización y la disponibilidad de computadores y periféricos, el desarrollo del comercio electrónico, la penetración de servicios de comunicación móvil, entre otros. En cambio, el ESI está relacionado con el entorno económico, el entorno institucional, el entorno social y la infraestructura.

El ISI en su edición de diciembre de 2011 que corresponde a los resultados del tercer trimestre de ese año mostró que Chile no sólo ha aumentado su penetración y uso de tecnologías, sino que además, continúa siendo líder en la región, alcanzando una puntuación de 5,85 puntos el tercer trimestre.

Por otra parte, sucedió que por segundo trimestre consecutivo, sucedió que las nueve variables tecnológicas agrupadas en los dos bloques de las TIC, Equipamiento y Servicios, mejoraron su puntuación, lo cual es inusual en la serie histórica del ISI.

A continuación se presenta en la tabla 4: ISI de Latinoamérica en el Contexto Global, en la cual se puede apreciar el indicador ISI de distintos países de Latinoamérica, EE.UU y algunos países miembros de la UE.

Tabla 4: ISI de Latinoamérica en el Contexto Global del tercer trimestre de 2009, 2010 y 2011.

Valores correspondientes al 3º trimestre de cada año

	Datos			Variaciones interanuales		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Latinoamérica	4,25	4,39	4,49	-0,6%	3,2%	2,4%
Argentina	4,40	4,48	4,74	1,4%	1,9%	5,8%
Brasil	4,15	4,33	4,42	0,9%	4,3%	2,0%
Chile	5,43	5,61	5,85	2,7%	3,4%	4,2%
Colombia	4,20	4,30	4,48	1,2%	2,5%	4,2%
México	4,28	4,40	4,51	-4,1%	2,7%	2,5%
Perú	4,44	4,58	4,61	4,9%	3,2%	0,7%
Unión Europea	7,17	7,16	7,12	-0,5%	-0,1%	-0,7%
Alemania	7,77	7,91	8,04	-0,8%	1,8%	1,7%
Bélgica	7,50	7,45	7,47	1,8%	-0,7%	0,3%
España	6,38	6,19	6,11	-5,1%	-3,1%	-1,3%
Francia	6,99	7,00	7,05	-0,1%	0,1%	0,8%
Italia	6,54	6,47	6,38	-0,1%	-1,1%	-1,4%
Portugal	5,96	5,81	5,52	-1,9%	-2,6%	-5,0%
Reino Unido	8,24	8,23	8,14	-1,8%	-0,2%	-1,1%
EE.UU.	8,21	8,23	8,13	-1,2%	0,2%	-1,2%

Fuente: everis / CELA-IESE Business School.

2.1. Factores Políticos y Legales

Dentro de los factores políticos y legales que se pueden considerar como críticos en esta industria son: los distintos tratados de libre comercio y los procedimientos aduaneros.

Chile desde 1990 hasta la actualidad ha firmado veinticuatro tratados de libre comercio, los cuales se pueden ver con mayor detalle en el Anexo 1 (Aduana de Chile). Esta situación, por supuesto, es beneficiosa no sólo para la industria de artículos y accesorios computacionales, sino que también para todos los sectores económicos del país pues favorece la eficiencia económica y facilita los intercambios comerciales.

En el caso particular de la industria de los artículos y repuestos computacionales, independiente de su origen, están exentos de derechos aduaneros. Esta exención quedó estipulada en el TLC que Chile firmó con Canadá y es extensible a otras naciones ya que goza de la cláusula de la nación más favorecida. Como Chile es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), tiene derecho a la beneficiarse de cláusula de la **nación más favorecida: “igual trato para todos los demás en virtud de los Acuerdos de la OMC, los países no pueden normalmente establecer discriminaciones entre sus diversos interlocutores comerciales”** (OMC). Este ítem se encuentra detallado con mayor profundidad en el capítulo III: 3. Análisis estratégico de DM ítem 3.8.1.3. Gestión de Proceso Aduanero.

2.2. Factores Económicos

Dentro de los factores económicos más importantes que afectan a la industria tecnológica y de accesorios tecnológicos se encuentran:

- El PIB per cápita
- La inflación, la tasa de desempleo
- El stock de capital fijo por habitante
- El tipo de cambio del dólar a peso chileno
- El tipo de cambio dólar a yuan¹⁰

2.2.1. PIB por habitante

Como se puede observar en la tabla 5, a pesar de que el PIB per cápita de Chile del tercer trimestre de 2011 está muy por debajo del de EE.UU o del de los países de la UE, es el que tiene el mayor valor entre todos los países de Latinoamérica, llegando incluso a estar por encima del de Brasil y del de México (Everis/ IESE Business School, Universidad de Navarra, 2011).

¹⁰ esto se debe a que el monto de importaciones desde China, sobre todo en el rubro de accesorios computacionales es cada vez mayor

A continuación se presenta el PIB por habitante expresado en dólares para los países que contempla el ISI.

Tabla 5: PIB por habitante expresado en dólares del tercer trimestre de 2009, 2010 y 2011.

Valores correspondientes al 3º trimestre de cada año

	Datos			Variaciones interanuales		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
PIB por habitante (expresado en US\$ corrientes) (2)						
Latinoamérica (1)	7.281	9.097	10.723	-17,1%	25,0%	17,9%
Argentina	7.675	8.528	9.828	-4,2%	11,1%	15,2%
Brasil	7.570	10.289	12.391	-16,2%	35,9%	20,4%
Chile	8.866	11.275	13.631	-19,2%	27,2%	20,9%
Colombia	4.953	6.033	6.865	-11,7%	21,8%	13,8%
México	8.165	9.211	10.599	-24,2%	12,8%	15,1%
Perú	4.234	5.073	5.728	-5,2%	19,8%	12,9%
Unión Europea (1)	36.355	37.069	39.484	-15,3%	2,0%	6,5%
Alemania	39.258	40.697	43.704	-13,6%	3,7%	7,4%
Bélgica	42.494	43.567	46.879	-12,2%	2,5%	7,6%
España	31.296	31.210	32.927	-12,9%	-0,3%	5,5%
Francia	40.922	41.451	43.785	-12,3%	1,3%	5,6%
Italia	34.295	34.556	36.259	-13,2%	0,8%	4,9%
Portugal	21.468	21.977	22.551	-11,9%	2,4%	2,6%
Reino Unido	35.132	36.099	39.200	-24,3%	2,8%	8,6%
EE.UU.	45.355	46.267	47.626	-3,7%	2,0%	2,9%

Fuente: everis / CELA-IESE Business School.

2.2.2. Inflación

Si observa la tabla 6 en donde se muestra desglosada la inflación de los países que considera el ISI, se puede apreciar claramente que la inflación de Chile fue la más baja de Latinoamérica obteniendo un

3,3%, incluso estuvo por debajo de la de EE.UU que fue de un 3,6%. Se puede destacar además que la inflación del tercer trimestre de 2011 de Chile sólo superó por poco a la UE, la cual obtuvo un 2,9% para el mismo período (Everis/ IESE Business School, Universidad de Navarra, 2011).

A continuación se presenta la tabla 6 que muestra la inflación que corresponde al tercer trimestre del 2009, 2010 y 2011, de los siete países de la UE que considera el ISI, de EE.UU y de Latinoamérica.

Tabla 6: Inflación del Tercer Trimestre de 2009. 2010 y 2011.

Valores correspondientes al 3º trimestre de cada año

	Datos			Variaciones interanuales		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Inflación (3)						
Latinoamérica (1)	4,3%	4,5%	5,8%	-2,2%	0,2%	1,3%
Argentina	5,9%	11,1%	9,9%	-3,1%	5,3%	-1,2%
Brasil	4,4%	4,6%	7,1%	-1,9%	0,2%	2,5%
Chile	-1,9%	2,2%	3,3%	-11,2%	4,1%	1,0%
Colombia	3,2%	2,3%	3,4%	-4,5%	-0,9%	1,1%
México	5,1%	3,7%	3,6%	-0,3%	-1,5%	0,0%
Perú	1,9%	2,2%	3,3%	-4,2%	0,3%	1,1%
Unión Europea (1)	0,4%	2,1%	2,9%	-3,9%	1,7%	0,8%
Alemania	-0,4%	1,2%	2,2%	-3,7%	1,6%	1,0%
Bélgica	-1,2%	2,6%	3,5%	-6,7%	3,7%	1,0%
España	-1,0%	2,0%	3,2%	-5,9%	3,0%	1,2%
Francia	-0,5%	1,8%	2,0%	-4,1%	2,2%	0,2%
Italia	0,1%	1,7%	2,3%	-3,9%	1,6%	0,6%
Portugal	-1,5%	2,0%	3,7%	-4,6%	3,4%	1,7%
Reino Unido	1,5%	3,1%	4,1%	-3,4%	1,6%	1,0%
EE.UU.	-1,6%	1,2%	3,6%	-6,9%	2,8%	2,4%

Fuente: everis / CELA-IESE Business School.

Naturalmente que el hecho de que Chile presente una inflación baja, favorece a la economía del país y en particular a la industria de los accesorios computacionales y tecnológicos en general.

2.2.3. Tasa de desempleo

Según la información del tercer trimestre de 2011 publicada por el ISI el área Social fue impulsada por la disminución de la tasa de desempleo.

Es importante mencionar que si bien es cierto que Chile no es la nación con la menor tasa de desempleo, es destacable que su porcentaje sea menor que el de varios países de la UE e incluso que el de EE.UU, tanto para el tercer trimestre de 2010 como también para el tercer trimestre de 2011. Aunque también es necesario decir que dentro los países de Latinoamérica considerados en el ISI, Chile presenta una de las tasas más elevadas de desempleo.

Por otra parte, aunque Chile está lejos de llegar a la tasa de pleno empleo, por lo menos ha mostrado una tendencia de disminución de la tasa de desempleo entre los años 2009 y 2011.

A continuación se presenta la tasa de desempleo del tercer trimestre de los años 2009, 2010 y 2011.

Tabla 7: Tasa de desempleo del tercer trimestre de 2009, 2010 y 2011.

Valores correspondientes al 3º trimestre de cada año

	Datos			Variaciones interanuales		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Tasa de desempleo (2)						
Latinoamérica (1)	8,6%	7,4%	6,9%	1,1%	-1,2%	-0,6%
Argentina	9,1%	7,5%	7,2%	1,3%	-1,6%	-0,3%
Brasil	7,9%	6,6%	5,8%	0,1%	-1,3%	-0,8%
Chile	11,5%	8,0%	7,4%	3,7%	-3,5%	-0,6%
Colombia	13,0%	12,3%	11,0%	1,4%	-0,6%	-1,4%
México	7,7%	6,6%	6,6%	2,5%	-1,1%	0,0%
Perú	7,8%	7,6%	7,3%	-0,7%	-0,2%	-0,3%
Unión Europea (1)	9,0%	9,2%	9,4%	2,0%	0,2%	0,2%
Alemania	7,6%	6,5%	6,3%	0,6%	-1,0%	-0,2%
Bélgica	8,2%	8,7%	7,8%	0,5%	0,5%	-0,9%
España	17,9%	19,8%	20,6%	6,6%	1,9%	0,8%
Francia	9,4%	9,6%	9,6%	1,8%	0,2%	0,1%
Italia	7,3%	7,5%	7,5%	1,2%	0,2%	0,0%
Portugal	10,9%	12,1%	12,3%	2,4%	1,2%	0,3%
Reino Unido	8,0%	7,9%	7,7%	2,0%	-0,1%	-0,2%
EE.UU.	9,6%	9,5%	9,5%	3,6%	-0,1%	0,0%

Fuente: everis / CELA-IESE Business School.

2.2.4. Tipo de Cambio

Como se dijo anteriormente, el análisis del tipo de cambio es fundamental en las importaciones, pues puede impactar fuertemente en los costos de la mercadería. A continuación se analizan los tipos de cambios: dólar americano a yuan chino y dólar a peso chileno.

2.2.4.1. Tipo de Cambio Dólar Americano a Yuan Chino

Con respecto a la evolución del tipo de cambio dólar a yuan, se puede observar en el gráfico 2 que el yuan se ha ido apreciando respecto al dólar, lo cual es perjudicial para quien quiera importar mercadería desde China, pues hace que los productos para quien importe resulten más caros.

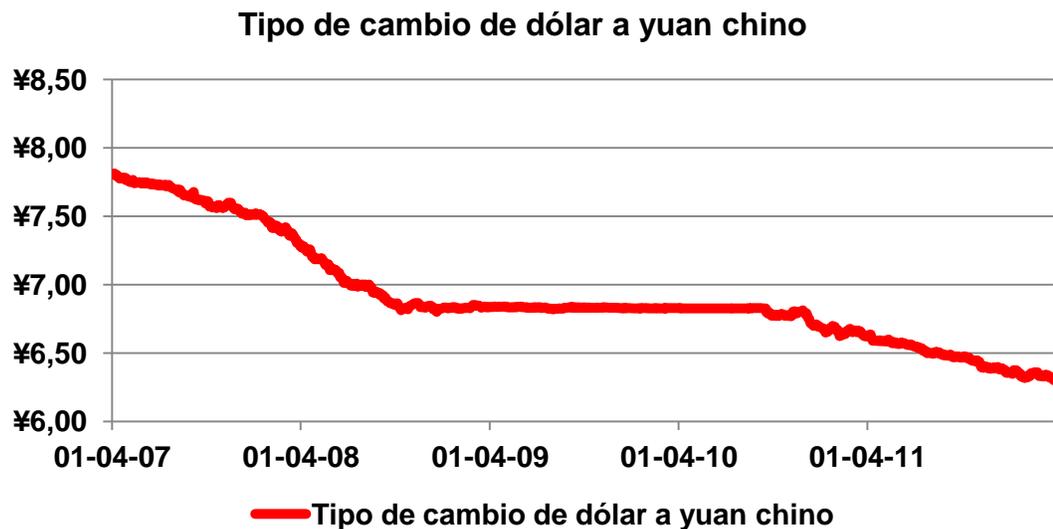
Esta tendencia de apreciación del yuan y la baja volatilidad del tipo de cambio yuan/dólar se debe a que el tipo de cambio del yuan está limitado por medio de una banda de precio. Sin embargo, se espera que en el futuro esta banda aumente, es decir, que el tipo de cambio se vuelva más flexible. De todas maneras, lo más probable es que esta tendencia de apreciación del yuan respecto al dólar se mantenga, pues existe presión de EE.UU para que esta situación continúe, ya que de este modo incentivaría la demanda china por productos americanos y, de este modo, EE.UU pueda equilibrar su balanza comercial (CNN Expansión, 2011).

Para facilitar la comprensión del lector, a modo de ejemplo, se expone el siguiente ejercicio: si un teléfono móvil tiene un costo de 1000 yuan chino el día 8 enero 2007 y el tipo de cambio de ese día se observa que $1 \text{ USD} = 7.815 \text{ yuan chino}$, por lo tanto el valor del teléfono en dólar es $1000/7.815 = 127.95 \text{ USD}$. Ahora bien, si se hace este mismo ejercicio pero con el valor del tipo de cambio al día 7 de enero de 2011 que corresponde a $1 \text{ USD} = 6.6341$ (es decir el yuan chino se apreció), el valor de este producto en dólar americano es $1000/6.6341=150.74 \text{ USD}$ (State Administration of foreign Exchange).

Como se puede observar de este simple ejercicio se puede notar en forma clara que mientras más se aprecie la divisa china con respecto al dólar americano, el costo de la importación es mayor, en otras palabras, es perjudicial para quien compre productos a China. Por lo tanto, lo que le convendría a una empresa que quiere importar productos desde China es que el tipo de cambio yuan/dólar se deprecie.

A continuación se presenta un gráfico con la evolución del tipo de cambio dólar americano a yuan chino desde el 2007 hasta el 2011, en donde se puede observar cómo a través del tiempo el yuan chino se ha ido apreciando respecto al dólar americano.

Gráfico 2: Tipo de Cambio Yuan Chino/Dólar Americano



Fuente: State Administration of foreign Exchange

2.2.4.2. Tipo de Cambio Dólar Americano a Peso Chileno

Con respecto a la evolución del tipo de cambio dólar a peso, se puede observar en el gráfico 3 ha sido bastante volátil y no existe una tendencia clara. Esto se debe a que el tipo de cambio en Chile es flexible, es decir, su valor es determinado por el mercado. El hecho de que este tipo de cambio sea más volátil, hace que el riesgo de importación aumente y dificulta la planificación presupuestaria de la empresa.

A diferencia del tipo de cambio yuan/dólar, a la empresa que está importando desde China hacia Chile, le conviene que el tipo de cambio peso chileno/dólar se aprecie.

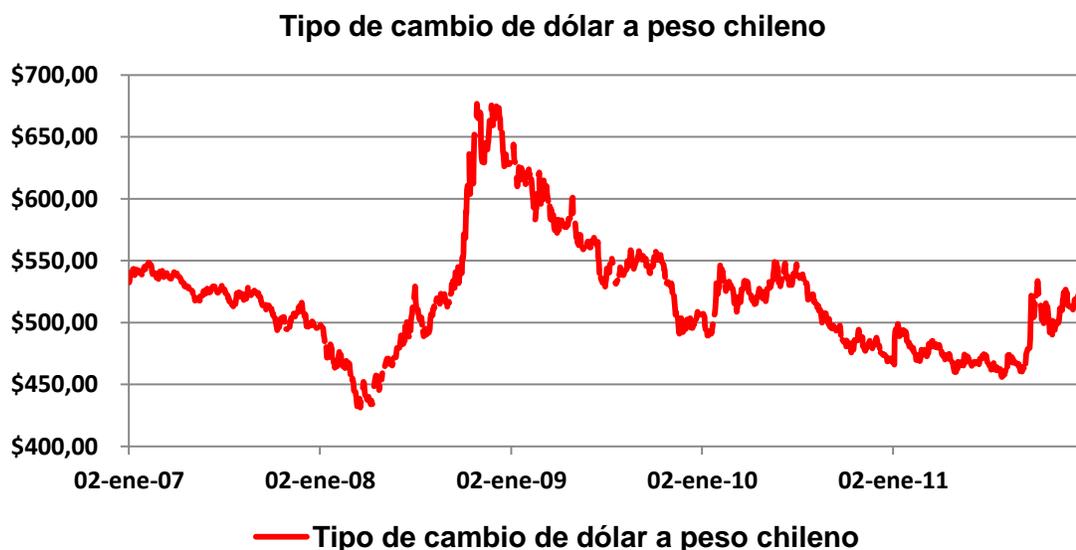
Esto puede quedar más claro con un ejemplo: si un producto tiene un costo de 100 dólares y el tipo de cambio el día 12 de marzo 2008 es 435.1 peso = 1 USD, entonces el valor del producto de ese día es 43.510 pesos chilenos. Ahora bien, si se repite el ejercicio pero esta vez se hace para el día 21 de noviembre de 2008 el cual registra un valor de tipo de cambio igual a 1 USD = 663 pesos chilenos, el valor del producto es 66.300 pesos chilenos, por lo tanto, una depreciación de la divisa chilena perjudica al importador (Banco Central de Chile).

Ahora, si el ejemplo anterior se revisa desde la perspectiva, de la venta se puede apreciar mejor la pérdida en la que pueda incurrir la empresa ante una variación del tipo de cambio. Por ejemplo: si el mismo producto anterior con un costo de 100 USD, se sabe que el 12

de marzo de 2008 equivale en costo a 43.510 pesos chilenos. Si el dueño de la empresa vende el producto a un precio de 55.000 pesos chilenos y espera convertirlo a dólar el día 12 de marzo de 2008, el recibiría 126 dólares. Sin embargo, si el cliente compra el producto con un cheque a plazo para el día 21 de noviembre de 2008 y el vendedor quiere convertirlo en dólares en esa fecha, entonces recibiría 82.9 dólares, por lo tanto tendría una pérdida de 17.1 dólares. Con este ejercicio queda demostrado que la depreciación del peso chileno es perjudicial para el importador.

A continuación se muestra un gráfico con la evolución del tipo de cambio peso chileno/dólar americano.

Gráfico 3: Tipo de Cambio Peso Chileno/ Dólar Americano



Fuente: Banco Central de Chile.

2.2.4.3. Crisis Económica

Se sabe la crisis de la deuda financiera europea podría afectar las exportaciones chinas, debido a que producto de la crisis la demanda de bienes chinos de los países europeos puede contraerse afectando la economía de dicha nación. Esto se debe a que los países que pertenecen a la UE corresponden a los principales destinos de las exportaciones chinas (Diario de Centro América, 2011).

Además, la crisis por la que atraviesa la UE está creando presiones inflacionarias sobre China. Este problema se ve aún más agravado por los por los problemas económicos de EE.UU, ya que puede provocar problemas con el valor de las reservas en divisas de China (La Vanguardia, 2011).

Si la crisis actual de UE llega a afectar de manera importante a China, va a repercutir sin lugar a dudas en la economía chilena tanto en las importaciones desde esa nación como las exportaciones independiente del sector industrial.

Según la prensa analizada de los últimos meses, es difícil proyectar cuál será el real impacto de la crisis financiera de la UE sobre Chile, si bien es cierto, se han visto algunos efectos, no existe un consenso entre los expertos.

2.3. Factores Sociales

En cuando a los patrones de consumo el ISI, dentro de las variables de **Servicios**, se destaca que los usuarios de Redes Sociales en Chile corresponde a 480 usuarios cada mil personas, lo que devela un crecimiento interanual de 26,5% y, aunque parezca increíble, supera al del Reino Unido (473 usuarios), que es el país europeo con mayor número de ellos.

De hecho, Chile, en este ítem ocupa el primer lugar entre los países de Latinoamérica y el segundo lugar después de EE.UU entre todos los países que contempla el ISI (Everis/ IESE Business School, Universidad de Navarra, 2011). Es más, el valor de esta variable tanto en el tercer trimestre de 2010 como el del 2011 Chile se mantuvo muy cercano a EE.UU. Y aunque parezca curioso, el tercer trimestre de 2009 Chile superaba con creces a esta nación.

A continuación se presenta los detalles las variables clave de las TIC, el ítem de los servicios en la tabla 8, donde se puede apreciar el liderazgo de Chile en comparación a los otros países considerados por el ISI.

Tabla 8: Variables claves de las TIC. Usuarios de Redes Sociales

Valores correspondientes al 3º trimestre de cada año

	Datos			Variaciones interanuales		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Usuarios de redes sociales cada 1000 habitantes (4)						
Latinoamérica (1)	42	97	194	326,5%	127,9%	100,9%
Argentina	103	230	357	1021,5%	122,5%	55,3%
Brasil	4	21	96	1497,6%	415,3%	355,0%
Chile	278	379	480	203,5%	36,4%	26,5%
Colombia	114	199	295	219,2%	75,0%	48,3%
México	28	100	224	354,4%	260,8%	123,2%
Perú	19	77	190	699,1%	315,2%	147,0%
Unión Europea (1)	140	243	326	221,7%	73,9%	34,0%
Alemania	32	107	217	494,3%	231,1%	101,9%
Bélgica	203	302	378	366,2%	48,8%	25,1%
España	103	209	295	843,9%	102,4%	41,0%
Francia	155	275	343	365,1%	78,1%	24,5%
Italia	148	256	314	1357,3%	72,4%	23,0%
Portugal	40	171	333	786,8%	329,7%	95,0%
Reino Unido	292	403	473	73,8%	38,2%	17,4%
EE.UU.	206	386	485	139,0%	88,0%	25,4%

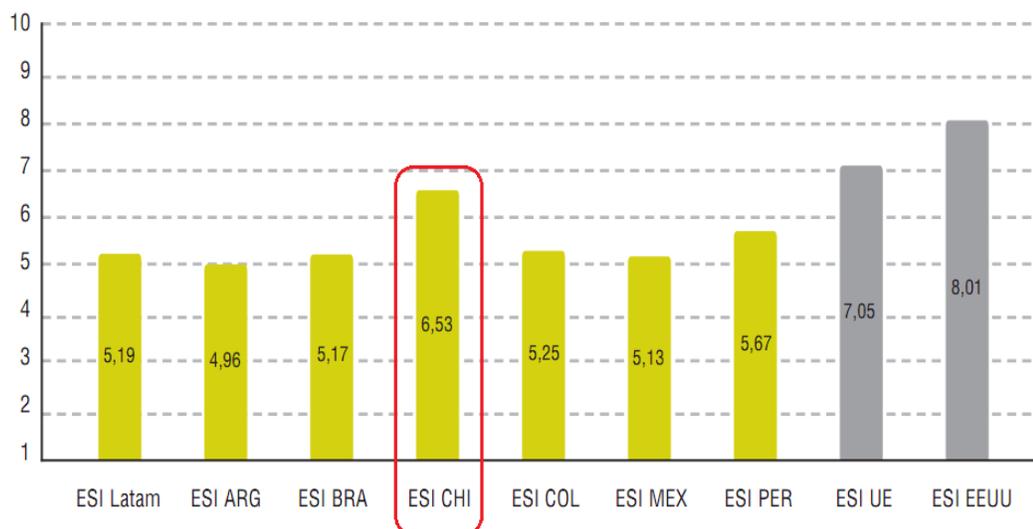
(1) Media ponderada de los países incluidos en este trabajo.

Fuente: everis / CELA-IESE Business School.

Otro punto a destacar es que la puntuación media del ESI chileno es la más elevada de Latinoamérica, alcanzado una puntuación de 6,63 para el tercer trimestre del año 2011 que si se compara con la del tercer trimestre del año 2010, se puede apreciar que hubo un aumento del 2,9%. Esta situación puede explicarse en los bloques Económico e Institucional, ya que en ambos Chile también posee las mayores puntuaciones del área (Everis/ IESE Business School, Universidad de Navarra, 2011).

A continuación se muestra un gráfico en donde se muestra el ESI para el tercer trimestre 2011.

Gráfico 4: ESI. Puntuación por países. Tercer trimestre 2011



Fuente: everis / CELA-IESE Business School.

2.4. Factores Tecnológicos

Según el ISI, dentro de las TIC, en la variable de Equipamiento, Chile nuevamente destaca. La cantidad de computadores, este se amplió hasta 459 unidades por cada mil habitantes, lo que se traduce en un incremento interanual de 14,1%, esta situación que permitió superar la penetración de estos artículos que tiene España actualmente que es de 434 cada mil personas (Everis/ IESE Business School, Universidad de Navarra, 2011).

A continuación se muestra una tabla 9: Variables clave de las TIC. Equipamiento de Ordenadores.

Tabla 9: Variables clave de las TIC. Equipamiento

Ordenadores cada 1000 habitantes (2)						
Latinoamérica (1)	214	244	274	13,9%	13,6%	12,6%
Argentina	240	288	338	23,3%	20,1%	17,4%
Brasil	244	283	324	14,1%	15,9%	14,3%
Chile	354	403	459	13,7%	13,9%	14,1%
Colombia	105	119	132	15,3%	13,1%	10,4%
México	200	211	221	8,8%	5,5%	4,8%
Perú	123	144	173	20,6%	16,3%	20,9%
Unión Europea (1)	777	811	846	9,0%	5,1%	4,3%
Alemania	990	1.063	1.130	9,9%	7,4%	6,3%
Bélgica	589	622	655	7,8%	5,7%	5,2%
España	425	432	434	6,4%	1,7%	0,5%
Francia	977	1.052	1.123	12,1%	7,6%	6,8%
Italia	535	535	530	6,2%	0,1%	-0,9%
Portugal	202	212	218	6,8%	5,3%	2,6%
Reino Unido	993	1.029	1.061	7,4%	3,7%	3,1%
EE.UU.	1.029	1.108	1.212	6,4%	7,7%	9,4%

Fuente: everis / CELA-IESE Business School.

(1) Media ponderada de los países incluidos en este trabajo.

En cuanto a las importaciones en bienes de TIC per cápita, también se puede apreciar un aumento importante en Chile, específicamente el tercer trimestre de 2011 alcanzó un alza del 29,9%, que corresponde a una puntuación de 265, quedando en segundo lugar en Latinoamérica, después de México con una puntuación de 595. Se destaca que, en este ítem Chile está muy lejos de alcanzar EE.UU y a la UE (Everis/ IESE Business School, Universidad de Navarra, 2011).

A continuación se muestra la tabla 10 Variables clave de las TIC. Importaciones de Equipamiento Per Cápita expresadas en dólares para el tercer trimestre de los años 2009, 2010 y 2011 de los distintos países que considera el ISI.

Tabla 10: Variables claves de las TIC. Importaciones per cápita expresadas en dólares.

EE.UU.	1.210	1.377	1.527	6,4%	13,8%	10,9%
Importaciones de bienes TIC (US\$ anuales p/capita) (4)						
Latinoamérica (1)	180	209	249	-4,7%	15,9%	19,1%
Argentina	109	137	185	-13,6%	25,4%	34,7%
Brasil	80	98	125	-4,8%	21,4%	28,1%
Chile	169	204	265	-13,5%	20,5%	29,9%
Colombia	74	79	105	-19,1%	6,7%	32,4%
México	464	528	595	-1,7%	13,7%	12,7%
Perú	66	76	101	-7,8%	15,8%	32,4%
Unión Europea (1)	787	809	954	-15,1%	2,8%	17,9%
Alemania	1.146	1.207	1.457	-12,6%	5,3%	20,8%
Bélgica	1.090	1.100	1.310	-13,9%	0,9%	19,1%
España	558	523	601	-24,2%	-6,4%	15,0%
Francia	698	702	821	-12,3%	0,5%	16,9%
Italia	468	505	612	-10,3%	7,9%	21,0%
Portugal	494	448	489	-26,7%	-9,3%	9,3%
Reino Unido	880	917	1.046	-17,4%	4,2%	14,0%
EE.UU.	795	894	1.040	-9,3%	12,4%	16,2%

Fuente: everis / CELA-IESE Business School.

(1) Media ponderada de los países incluidos en este trabajo.

CAPÍTULO III:

3. ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO

En este capítulo se mostrarán los resultados del análisis externo que enfrenta DM, es decir, del entorno competitivo en que está inserta. Para ello se definirá, en primer lugar, la industria y, luego, se procederá a evaluar su atractivo utilizando el criterio de las cinco fuerzas de Porter (amenaza de nuevos entrantes, rivalidad entre las empresas existentes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores).

3.1. Descripción de la industria

3.1.1. Industria:

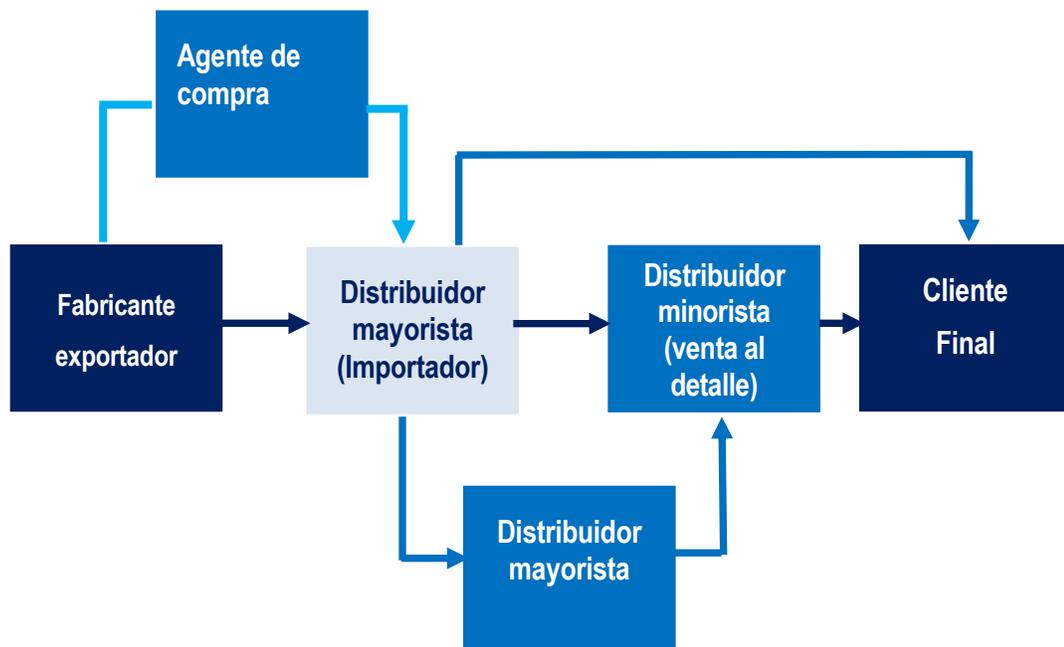
La industria en la que compete DM es la de venta mayorista de artículos electrónicos y accesorios computacionales en Chile, es decir, esta empresa tiene un rol de intermediario entre los fabricantes y los comerciantes minoristas.

La mayoría de la veces, DM se contacta directamente con un agente de compras para llevar a cabo sus importaciones, sin embargo, en ocasiones se contacta directamente con los fabricantes chinos para

negociar y hacer directamente la compra a ellos. También se debe destacar que, si bien es cierto que, DM vende sus productos principalmente a minoristas del rubro, también lo hace a otros distribuidores mayoristas y a clientes finales, pero en un mejor porcentaje.

A continuación se presenta un esquema que muestra el rol de DM en la industria y cuál es su interacción con los distintos actores de que componen este mercado.

Esquema 2: Quienes componen la industria.



Fuente: Elaboración propia según información entregada por el dueño de DM.

3.1.2. Análisis del Ambiente Externo

Para realizar el análisis externo se utilizará el criterio de las cinco fuerzas de Porter:

- 1) Amenazas de nuevos entrantes
- 2) Rivalidad entre las empresas existentes
- 3) Amenaza de productos y/o servicios sustitutos
- 4) Poder negociación de los proveedores
- 5) Poder de negociación de los compradores.

3.1.2.1. Análisis Porter

Amenaza de Nuevos Entrantes

- **Economías de Escala**

En esta industria se puede apreciar la existencia de economías de escala, pues a mayor volumen de importación de mercadería, menores son los precios unitarios, ya que se puede negociar de mejor manera

con los proveedores¹¹. Por lo tanto se puede concluir que las economías de escala generan barreras a la entrada a esta industria.

▪ **Diferenciación de Productos**

En el mercado de la venta mayorista de artículos electrónicos y accesorios computacionales, se puede apreciar que no existe diferenciación tanto en productos como en el ámbito de los servicios, debido a que en ambos casos se encuentran muy estandarizados. Por tanto, se puede colegir que este ítem no genera barreras a la entrada en este mercado.

▪ **Requerimientos de Capital**

Para entrar al negocio de las importaciones y ventas de artículos computacionales, no se requiere de una suma alta de capital, pues es un negocio en el cual la mayoría de los costos son variables. De hecho, en general, la estructura de costos corresponde a un 80% de costos variables y un 20% de costos fijos, por lo tanto, se puede colegir que es bastante flexible.

¹¹ Esto es factible en la medida que los proveedores puedan bajar sus costos ya que ellos también presentarían economías de escala al producir mayor cantidad de bienes.

Para iniciar un negocio de venta mayorista de accesorios computacionales puede empezarse con una inversión de \$50.000.000 sin problemas. Por lo tanto, este ítem no representa una barrera a la entrada.

- **Costos de Cambio**

Los costos de cambio que podría enfrentar un participante que desee cambiar de actividad están representados básicamente por la liquidación de stock.

En vista de que se trata de un mercado en donde los activos son poco especializados no deberían existir inconvenientes para poder liquidarlos, por lo tanto, los costos de cambio para esta industria no representan una barrera a la entrada, ya que son bajos. Dicho de otra forma, mientras menos especializada esté una industria, menor será el costo de cambio.

- **Acceso a Canales de Distribución**

El tipo de canal de distribución que se utiliza en este tipo de industria es el de mayorista, es decir, vende a minoristas, para que éstos vendan a su vez a los consumidores finales. Las empresas llegan a

sus clientes a través de su fuerza de venta (vendedores) y a través de internet.

La cadena de flujo de valor de esta industria está integrada, generalmente, por los fabricantes, agentes de compra, mayoristas de destino, minoristas y consumidores finales.

En particular, esta investigación se concentra en los mayoristas de destino, los cuales están relacionados de manera directa con los agentes de compra (quienes actúan como intermediarios con los fabricantes) y los minoristas (quienes actúan como intermediarios con los consumidores finales).

A continuación se muestra un esquema explicativo de la cadena de distribución de esta industria:

Esquema 3: Canales de distribución.



Fuente: Elaboración propia según información entregada por el dueño de DM.

- **Desventajas de Costos Independiente de la Escala**

A diferencia de otras industrias, la importación y venta de artículos y accesorios computacionales no presenta costos importantes que sean independientes de la escala y que puedan disuadir a la entrada de competidores, por esta razón se puede afirmar que este ítem no representa una barrera a la entrada.

- **Política Gubernamental**

Esta industria, a diferencia de otras, no existe una gran regulación. De hecho, este mercado está regulado sólo por dos organismos gubernamentales que son: el **Servicio de Impuestos Internos (SII)** y el **Servicio Nacional de Aduanas**.

En otras palabras, para esta industria no existen otros organismos reguladores adicionales que la fiscalicen y tampoco se requieren permisos especiales ni existen normativas que en forma exclusiva regulen a este mercado de la importación y venta de artículos computacionales.

Finalmente, se puede decir que para entrar a este negocio, sólo hay que conocer y cumplir las normas vigentes relacionadas con los trámites aduaneros y con todos los trámites relacionados con el SII como cualquier empresa.

Rivalidad entre las Empresas Existentes

▪ Número de Competidores

Se han identificado a siete empresas principales que participan en el mercado de importación y venta mayorista de artículos y accesorios computacionales que compiten en Chile, los cuales se pueden observar tanto sus nombres como las direcciones de sus páginas web en la tabla 11.

Tabla 11: Las principales empresas participantes del mercado de venta mayorista de artículos y accesorios computaciones en Chile.

Competidores	Sitio Web
BOSHUN MA	No tiene sitio web
COMERCIAL DOS MUNDOS LIMITADA	http://www.dmchile.cl/
ELECTRONICA KOLM LTDA.	http://www.electronicakolm.cl/ekolm/index.php?osCsid=f63472900025129ba65c5fed88de6339
IMPORT.Y EXPORT. H.J. LTDA.	http://www.hj.cl/
ELECTRONICA SUDAMERICANA LTDA.	http://www.electronicasudamericana.com/
IMPOR. Y DISTRIBUIDORA H&L LTD	http://www.hl.cl/
ELITEX LTDA.	http://www.elitex.cl/solicitud/

Fuente: Clientes de DM

Es menester mencionar que dos de las siete compañías que compiten en esta industria, dominan alrededor del 85% del mercado, por lo que se puede concluir que el mercado está bastante concentrado y existe una gran rivalidad entre las dos empresas que tienen la mayor parte de la participación de mercado.

A continuación se puede ver en la tabla 12 y en el gráfico 5 la Evolución de la Participación de Mercado de cada Empresa.

Tabla 12: Evolución de la Participación de Mercado de cada Empresa

Evolución de la Participación de Mercado de cada Empresa					
	2006	2007	2008	2009	2010
COMERCIAL DOS MUNDOS LIMITADA	0,22%	0,64%	1,05%	1,49%	2,21%
IMPORT.Y EXPORT. H.J. LTDA.	39,27%	31,02%	21,87%	33,21%	32,82%
ELECTRONICA KOLM LTDA.	1,01%	2,13%	2,86%	2,09%	3,26%
ELECTRONICA SUDAMERICANA LTDA.	46,13%	51,77%	55,77%	56,47%	53,94%
IMPOR. Y DISTRIBUIDORA H&L LTD	0,66%	0,98%	2,00%	1,61%	1,81%
ELITEX LTDA.	12,72%	13,46%	16,38%	4,84%	5,77%
BOSHUN MA	0,00%	0,00%	0,06%	0,29%	0,19%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la Aduna de Chile.

Como se puede observar en la tabla anterior, las firmas Importadora y Exportadora H.J. Ltda y Electrónica Sudamericana Ltda son las que tienen casi la totalidad del mercado con un 32% y un 53,94% respectivamente, es decir, entre ambas, tienen más del 85% de la participación total de la industria mayorista de artículos y accesorios computacionales.

También se puede notar que entre las dos empresas que tienen la mayor porción, existe una gran rivalidad pues se pelean punto a punto la participación de mercado y que en general, cuando una ha aumentado su participación la otra ha disminuido.

Por otra, se puede extraer de la tabla 12 que algunos competidores a lo largo del tiempo han perdido participación de mercado mientras que otras se han ido posicionando. Esto puede deberse en parte, porque como los productos son muy estandarizados entonces la competencia por precio es bastante grande. De hecho, sería bastante conveniente que las distintas empresas tratar de buscar alguna forma de diferenciación para poder sostener la competencia en el tiempo, pues es ampliamente sabido que una guerra de precios no es la mejor opción para competir.

Ahora, también es necesario incorporar a este análisis los datos de antigüedad de cada firma pues eso impacta directamente en la participación de mercado por efecto de la trayectoria, por ejemplo, la Importadora y Exportadora H.J. Ltda lleva más de treinta años de vida y Electrónica Sudamericana Ltda lleva casi veinte años operando en el

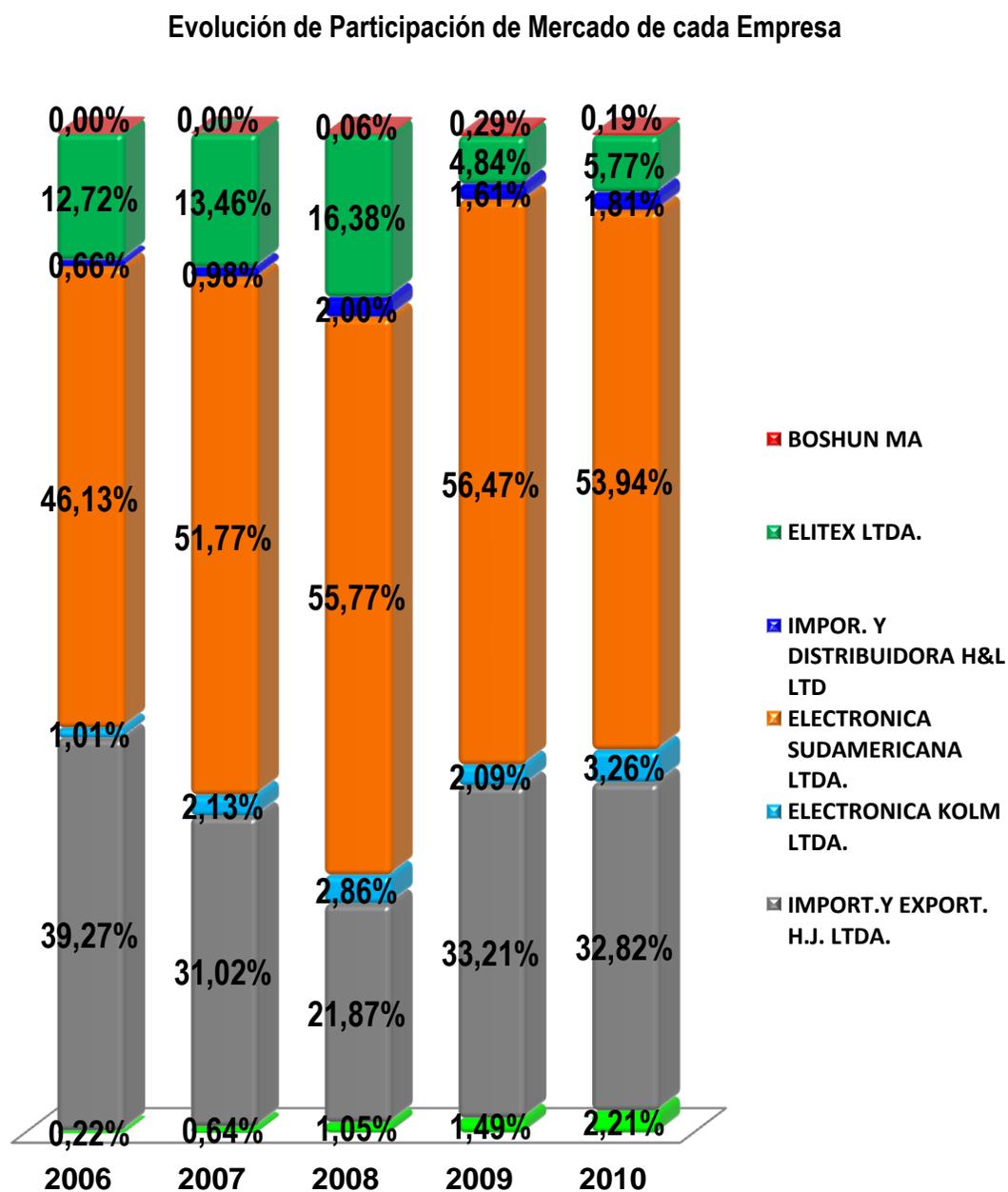
mercado, estos datos pueden explicar en parte, por qué estas empresas tienen mayor presencia de mercado con respecto a los otros competidores como Dos Mundos que lleva siete años instalada o la Importadora y Distribuidora HyL Ltda que lleva sólo diez años.

De todas maneras, llama a la atención lo que sucedió el año 2008 con la empresa Importadora y Exportadora H.J. Ltda, pues, aun considerando que el mercado cayó cerca de un 3% ese año, fue la única que bajó su participación de mercado, las demás compañías todas aumentaron en alguna medida su participación de mercado. Por otra parte, esta firma ha ido perdiendo sistemáticamente participación de mercado entre los años 2006 y 2008 (su participación bajó casi un 20%). El año 2009 esta empresa recuperó en algo su posición, pero luego volvió a perderla el año 2010.

La otra firma que ha perdido participación de mercado entre los años 2009 y 2010 fue Elitex Ltda, perdiendo más de la mitad de su participación con respecto al año 2006. En el año 2010 esta firma obtuvo un porcentaje de participación menor al 6% y de seguir esta tendencia, podría llegar a salir completamente de la industria.

A continuación se presenta en el gráfico 5 la evolución de la participación de mercado de cada uno de los actores de esta industria entre el 2006 y 2010, el cual fue construido a partir de los datos entregados por la Aduana de Chile.

Gráfico 5: Evolución de Participación de Mercado de cada Empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por la Aduana de Chile.

▪ **Tasa de Crecimiento de la Industria**

La tasa de crecimiento se calculó de manera indirecta y en forma aproximada a través del monto de importación anual de cada una de las empresas que participan en esta industria¹² para los años 2006 hasta 2010, los cuales se muestran a continuación en la tabla 13.

Tabla 13: Monto Anuales de Importación expresados en US\$

Montos anuales de Importaciones en US\$ CIF					
Empresa	2006	2007	2008	2009	2010
COMERCIAL DOS MUNDOS LIMITADA	\$ 91.173	\$ 291.227	\$ 460.798	\$ 741.945	\$ 1.404.844
IMPORT.Y EXPORT. H.J. LTDA.	\$ 16.145.881	\$ 14.055.993	\$ 9.619.354	\$ 16.523.786	\$ 20.871.774
ELECTRONICA KOLM LTDA.	\$ 414.193	\$ 964.485	\$ 1.259.456	\$ 1.037.997	\$ 2.070.449
ELECTRONICA SUDAMERICANA LTDA.	\$ 18.968.120	\$ 23.461.165	\$ 24.530.333	\$ 28.094.374	\$ 34.301.028
IMPOR. Y DISTRIBUIDORA H&L LTD	\$ 269.971	\$ 444.289	\$ 881.410	\$ 801.625	\$ 1.151.008
ELITEX LTDA.	\$ 5.228.914	\$ 6.097.754	\$ 7.203.151	\$ 2.408.241	\$ 3.667.779
BOSHUN MA	0	0	\$ 27.478	\$ 142.241	\$ 122.124
TOTAL	\$ 41.120.257	\$ 45.316.920	\$ 43.983.987	\$ 49.752.218	\$ 63.591.016
CRECIMIENTO		10,21%	-2,94%	13,11%	27,82%

Fuente: Aduana de Chile.

¹² Estos datos fueron solicitados a la Aduana de Chile a través de la Ley de transparencia. Toda persona chilena o extranjera puede solicitar un documento o información a cualquier organismo público chileno. **La Ley N° 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública** establece los siguientes principios:

- La transparencia de la función pública
- El derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado
- Los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo
- Las excepciones a la publicidad de la información.

Mediante este instructivo, de 4 de diciembre de 2006 la Presidenta fija una política dentro de la administración del estado sobre la información y los contenidos que debe estar disponible para los ciudadanos en los sitios Web del gobierno (Biblioteca Congreso Nacional de Chile, 2008).

Se puede apreciar en la tabla anterior que el crecimiento de esta industria entre los años 2006 y 2010 ha sido bastante irregular. Sin embargo, el año 2009 experimentó un alza en los montos de importación del 13% aproximadamente y el año 2010 fue de un casi un 30%.

Se puede observar también que por el monto de importación total para los años 2006 hasta 2010, da cuenta que es una industria bastante pequeña y tiene posibilidades de seguir expandiéndose pues se está viviendo en la era tecnológica y, en la medida que la industria tecnológica, específicamente la de los PC, siga creciendo también lo hará la industria de los accesorios y repuestos para computadores.

Por otro lado, destacar que la utilidad promedio de esta industria es del alrededor de un 25%. Si bien es cierto no se tienen los datos de las utilidades históricas de todas las empresas (sólo se tienen las de DM), se puede inferir que como son compañías que venden productos muy estandarizados, deberían presentar una estructura de costo y un margen de ganancia por concepto de ventas de productos muy similar.

Si se analiza el crecimiento individual de cada empresa en forma indirecta a través de los montos de importaciones de mercadería individuales, se puede observar que las que presentan mayor crecimiento son aquellas firmas más pequeñas y a las firmas más grandes presentan un crecimiento menor, para ver mejor este efecto se elaboró una tabla que muestra el aumento o disminución de las

importaciones entre los años 2006 y 2010 de cada una de las empresas participantes de este mercado.

A continuación se presenta una tabla con el crecimiento porcentual de las importaciones por empresa.

Tabla 14: Crecimiento Porcentual de Importaciones de cada Competidor

Crecimiento porcentual importaciones de cada Competidor				
Empresa	2007	2008	2009	2010
COMERCIAL DOS MUNDOS LIMITADA	219,422%	58,226%	61,013%	89,346%
IMPORT.Y EXPORT. H.J. LTDA.	-12,944%	-31,564%	71,776%	26,314%
ELECTRONICA KOLM LTDA.	132,859%	30,583%	-17,584%	99,466%
ELECTRONICA SUDAMERICANA LTDA.	23,687%	4,557%	14,529%	22,092%
IMPOR. Y DISTRIBUIDORA H&L LTDA	64,569%	98,387%	-9,052%	43,584%
ELITEX LTDA.	16,616%	18,128%	-66,567%	52,301%
BOSHUN MA	-	-	417,654%	-14,143%

Fuente: Aduana Chilena

Como se puede observa en la tabla anterior, la que muestra un crecimiento porcentual de las importaciones anuales de cada una de

las empresas competidoras dentro de este mercado son bastante dispares. Por supuesto que es que absolutamente comprensible que las empresas más pequeñas como Boshun MA, Dos Mundos y HyL presenten un crecimiento mayor que aquellas que son más grandes como es el caso de las dos firmas que lideran el mercado (Importadora y Exportadora H.J. Ltda y Electrónica Sudamericana Ltda), de hecho, estas empresas presentan un crecimiento más parecido al crecimiento del mercado en su globalidad.

- **Características del Producto o Servicio**

Como ya se ha dicho en ocasiones anteriores, los productos y/o servicios ofrecidos en este mercado son bastante estandarizados, lo cual provoca que las empresas que integran esta industria compitan principalmente por precios y no por diferenciación de productos y/o servicios, situación que hace que la competencia se desgaste con el tiempo.

Es menester destacar que en cuanto a facilidades de pago, todas las compañías ofrecen servicios similares. Los sistemas de pago para los clientes son efectivo, cheque o transferencia electrónica. Sólo una empresa (Electrónica Kolm) ofrece la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito. Esto de que la mayoría de las empresas no dé la opción de pagar con tarjeta de crédito se debe a que este sistema de pago tiene un recargo del 3% que es un costo de comisión por uso de este servicio el

cual debe ser asumido por las empresas o ser traspasado como costo para el cliente, es por esta razón esta opción no es ofrecida por parte de las firmas.

- **Monto de los Costos Fijos**

Los montos de los costos fijos que tienen las firmas participantes de esta industria son bastante bajos. Se ha observado que las compañías que tienen mayores costos fijos son aquellas que invierten en un local comercial propio, sin embargo, muchas prefieren arrendar los locales en donde funcionan, lo que les permite contabilizar ese costo como variable en vez de fijo.

Es menester destacar que la mayor parte de los costos que tienen estas firmas son de tipo variable, los cuales corresponden a los costos de la mercadería.

- **Capacidad**

La capacidad de un competidor dentro de este mercado está determinada por sus habilidades para atraer clientes y la pericia de su fuerza de venta.

En la medida que las compañías puedan atraer una mayor cantidad de clientes y tengan vendedores más capacitados para brindarles una mejor

atención a los consumidores para aumentar la tasa de retención y la fidelidad de ellos, aumentará la probabilidad de que la empresa lograr mejores resultados.

- **Altura de las Barreras de Salida**

Para el mercado de accesorios y artículos computacionales, no existen barreras de salida propiamente tales sino que obstáculos que pudiesen demorar la liquidación del negocio.

Estas barreras se pueden producir cuando las empresas adquieren compromisos por contrato, por ejemplo:

- 1) Contratos de arriendo de locales por un tiempo determinado
- 2) promesas de compra de un local
- 3) contrato de suministro o abastecimiento a largo plazo a clientes

Pero todos ellos podrían considerarse como obstáculos en la medida que esos contratos contengan una **cláusula penal** que se puede traducir en una multa de alto valor y que ésta no pudiese ser pagada por la empresa, sin embargo ninguna de estas situaciones se han observado en la práctica.

Quizás, un obstáculo para salirse del negocio que pudiese darse en la realidad es para aquellas firmas que han comprado sus locales con deuda, pues pudiesen tener dificultad de encontrar un comprador que esté dispuesto a adquirir el local en esas condiciones o que el banco con el cual se ha contraído la deuda no permita la sustitución del titular de la deuda.

De todas maneras, es necesario destacar que todo lo mencionado anteriormente puede entorpecer la salida del negocio pero no se pueden considerar como barreras de salida. Por otra parte, es importante aclarar que no existe una regulación exhaustiva en esta industria y tampoco existen cláusulas legales especiales para dar término al giro de negocio.

Por otra parte, es importante decir que las firmas de este rubro tiene muy pocos activos fijos y, además, son de poca especificidad. La mayor cantidad de activos son de tipo variable y corresponden principalmente a la mercadería, la cual se puede liquidar fácilmente.

- **Diversidad de los Rivales**

La diversidad de la los rivales es bastante es media, pues si bien es cierto que todos ofrecen productos y servicios post venta similares, forma de pago estándar y, además, todos se caracterizan por tener una política de casi no invertir recursos para hacer publicidad, si se diferencian en otros aspectos como por ejemplo, en la ubicación

geográfica, tamaño de la empresa, en la infraestructura y, también, en la cantidad y preparación del personal.

Con respecto a la ubicación geográfica, si bien es cierto que la mayoría de los competidores se ubican en Santiago, todos están instalados en diferentes comunas, salvo Elitex que además tiene un local en la ciudad de Lima (Perú).

A continuación se muestra una tabla en donde aparecen las comunas en donde están instalados cada uno de los actores de este mercado:

Tabla 15: Ubicación Geográfica de los Competidores

Empresa	Ubicación
BOSHUN MA	Santiago
COMERCIAL DOS MUNDOS LIMITADA	Santiago
ELECTRONICA KOLM LTDA.	Estación Central
IMPORT.Y EXPORT. H.J. LTDA.	Pudahuel
ELECTRONICA SUDAMERICANA LTDA.	Independencia
IMPOR. Y DISTRIBUIDORA H&L LTD	Macul
ELITEX LTDA.	Estación Central (Chile), Lince (Lima, Perú)

Fuente: página web de las distintas empresas competidoras.

En relación al tamaño de la empresa y la infraestructura, eso quedó de manifiesto en el ítem tasa de crecimiento de la industria en la tabla que mostraba los montos anuales de importación expresados en dólares (Ver tabla 13).

De la tabla 13 se podía extraer de manera indirecta el tamaño relativo de cada firma y se podía apreciar fácilmente que la Importadora y Exportadora H.J. Ltda y Electrónica Sudamericana Ltda, son las dos compañías más grandes de esta industria, además se sabe que son las que tienen mayor antigüedad (30 y 20 años respectivamente) y, por lo tanto, cuentan con mayor experiencia en el rubro.

Con respecto a la cantidad de personal y preparación (o calificación), las empresas más pequeñas, en general, cuentan con menos personal y éste tiene menor calificación y/o preparación.

De todas maneras, a pesar de las diferencias que se nombraron anteriormente, la diferencia entre los competidores en media baja, pues como se dijo antes, los productos y/o servicios post venta son similares, así como también son similares las facilidades de pago que ofrecen a los clientes. De hecho, la mayoría de las empresas ofrecen los mismos sistemas de pago que son: efectivo, cheque y transferencia electrónica bancaria, aunque existe una empresa que se diferencia en este sentido y ofrece además la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito (que es el caso de Kolm).

En todo caso, es necesario precisar que esta posibilidad de pagar con tarjeta no es usada por el resto de los competidores debido a que existe un cobro del 3% por uso de la tarjeta, para lo cual existen dos posibilidades: que este recargo sea asumido por el cliente o que sea asumido como costo por parte de la empresa.

Por lo tanto, se puede decir que los competidores son relativamente homogéneos y como ofrecen productos muy estandarizados, están condenados a competir por precios.

Finalmente, para completar el análisis anterior, se realizó una pequeña encuesta a clientes que fueron elegidos al azar a las afueras de la tienda de Comercial Dos Mundos Ltda, Importadora y Exportadora H.J. Ltda, Electrónica Kolm Ltda, Electrónica Sudamericana Ltda, Importadora y Distribuidora H&L Ltda, Elitex Ltda y Boshum MA. El total de encuestas fueron treinta y cinco y se realizaron entre los días 21, 22 y 23 de febrero de 2012. Se les preguntó si habían comprado en al menos tres empresas diferentes de las que están enlistadas en la tabla 16 y que evaluarán con nota de 1 a 7 las dimensiones que están enumeradas del 1 al 7, pues la dimensión 8 fue consultada directamente a las firmas competidoras sobre si ofrecían o no la opción de pago a los clientes con tarjeta de crédito.

A continuación se muestra una tabla de resumen con los promedios obtenidos por las distintas empresas en cada una de las dimensiones consultadas:

Tabla 16: Evaluación de los competidores en distintas dimensiones por los clientes.

N°	Factores Relevantes para Seleccionar a un Proveedor	Comercial Dos Mundos Ltda	Import. y Export. H.J. Ltda	Electrónica Kolm Ltda	Electrónica Sudamericana Ltda	Import. y Distribuidora H&L Ltda	Elitex Ltda	Boshum MA
1	Antigüedad en el Mercado	3,26	6,73	5,34	6,57	3,21	6,11	2,01
2	Garantía Ofrecidas por Producto	6,19	6,25	6,22	6,15	6,56	4,99	4,97
3	Ubicación Local de Venta	6,55	4,84	4,95	4,87	5,94	6,66	6,53
4	Variedad de Producto	5,78	6,91	6,44	6,36	5,81	5,79	4,22
5	Despacho a Domicilio	2,51	6,34	5,33	5,78	3,49	5,23	2,19
6	Atención de Vendedores	4,99	5,68	5,42	5,97	5,67	5,84	4,08
7	Compra Vía Internet	5,66	6,03	5,02	5,89	1	1	1
8	Acceso a Pago con Tarjeta de Crédito	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO

Fuente: Encuesta a Clientes.

La tabla anterior refleja las apreciaciones de diferencias que existen entre los distintos actores de este mercado. De todas maneras, la información contenida en la tabla 16 es una referencia que debería ser considerada por las empresas para que mejoren ciertos ítems.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

No existen productos y/o servicios sustitutos cercanos en esta industria. Quizás, la única amenaza que puede existir para este tipo de

productos es que los minoristas (clientes) puedan comprarle directamente al fabricante, saltándose a los mayoristas.

La situación antes descrita es una amenaza latente que se puede dar en la medida que las empresas más pequeñas puedan acceder directamente a los fabricantes gracias a internet, a la mejora en las telecomunicaciones, a la disminución de costos de transporte y, por supuesto, a la facilidad que existe para importar productos de otros países (particularmente desde China¹³) gracias a los tratados de libre comercio celebrados entre Chile y otros países en los últimos años.

En otras palabras, los peligros están relacionados con el hecho de que la cadena de distribución pueda acortarse (eliminación de intermediarios) y no por la existencia de productos sustitutos.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores (los fabricantes) es medio, esto se debe a que, a pesar de que ellos enfrentan una elasticidad precio de la demanda bastante alta por parte de los distribuidores mayoristas (lo que les restaría poder), existe un contrapeso que equilibraría a esta fuerza que es el hecho de que la demanda está muy atomizada, es

¹³ Chile firmó un tratado de libre comercio con China el 18 de noviembre de 2005, el cual fue promulgado mediante un Decreto Supremo número 317 del Ministerio de relaciones exteriores el 21 de agosto de 2006. Este tratado comenzó a regir a partir del 3 de octubre de 2006 (Aduana de Chile).

decir, ningún distribuidor mayorista, por sí sólo, representa un volumen de compra importante como para tener un gran poder de negociación con los proveedores. Por lo tanto, de los antecedentes expuestos se puede colegir que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los clientes (en este caso las empresas distribuidoras minoristas) es medio, porque si bien es cierto, ellos presentan una elasticidad precio bastante alta, las empresas mayoristas en Chile son pocas, es decir, la industria de venta mayorista de artículos y accesorios computacionales está concentrada, por lo tanto, los clientes no tienen muchas opciones donde comprar, a menos que se salten al intermediario mayorista y se contacten directamente con los fabricantes extranjeros, lo cual constituye una amenaza latente¹⁴.

¹⁴ Esta es cada vez más fuerte en la medida que aumentan los tratados de libre comercio entre Chile y países extranjeros. De hecho, desde que se firmó el tratado de libre comercio con China el año 2005, la amenaza de acortar la cadena de distribución eliminando a los distribuidores mayoristas es una situación cada vez más probable.

3.1.2.2. Conclusiones del Análisis Porter

A partir del análisis Porter se puede colegir que esta industria es medianamente atractiva, esto se debe a que si bien es cierto que los márgenes de utilidad son alrededor del 25%, existen barreras a la entrada por economías de escala pero no son suficientemente altas, no existen productos sustitutos y el poder de los proveedores y consumidores es medio, se pueden apreciar otros factores que hacen que esta industria pierda atractivo, como por ejemplo, los productos son muy estandarizados (lo que fomenta la competencia por precios), la diversidad de los rivales es baja, no existen barreras gubernamentales para entrar a la industria, tampoco se requiere de un gran capital para entrar al mercado y los costos fijos no son lo suficientemente altos como para disuadir la entrada de competidores y la tasa de crecimiento promedio de los últimos cinco años de la industria es de alrededor de un 12%.

Es interesante destacar que existe una rivalidad muy grande entre las dos empresas que dominan el mercado que son la Importadora y Exportadora H.J. Ltda y Electrónica Sudamericana Ltda son las que tienen casi la totalidad del mercado con un 32% y un 53,94% respectivamente, pues mientras la primera ha perdido participación de mercado sistemáticamente los últimos años, con la segunda ha sucedido todo lo contrario.

También es destacable que todas las demás competidoras, a pesar de que tienen una porción muy pequeña de la industria, han ganado presencia de mercado de manera sistemática en los últimos cinco años, salvo Elitex Ltda y la Importadora y Exportadora H.J. Ltda, ambas han perdido en forma sistemática participación de mercado, con pequeñas recuperaciones en algunos periodos, pero en el neto muestran que han perdido presencia dentro de la industria.

El retroceso que ha sufrido Elitex Ltda es realmente preocupante, pues al año 2010, si se compara con el año 2006 ha perdido más de la mitad de su posición. En el caso de la Importadora y Exportadora H.J. Ltda en el año 2008 había perdido también casi la mitad de su posición con respecto al año 2006, sin embargo el año 2009 volvió a recuperar en algo su presencia, volviendo el año 2010 a retroceder.

Es posible que Elitex Ltda y la Importadora y Exportadora H.J. Ltda, no estén totalmente conscientes de su pérdida de participación de mercado con respecto a la competencia y, por lo mismo, es probable que ninguna haya elaborado estrategias que le permitan defender su posición o recuperar su participación de mercado.

A continuación se presenta un esquema del Porter con todos los involucrados en el mercado.

Esquema 4: Análisis Porter



Por todo lo argumentado anteriormente, se puede concluir que esta industria es medianamente atractiva.

CAPÍTULO IV:

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE DM

En este capítulo se presentará un análisis estratégico de la empresa. Para ello se dará a conocer, la Cadena de Valor de Porter actual, un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y, finalmente, un análisis de la gestión de las operaciones internas de la compañía todo lo anterior con el fin de establecer posibles debilidades que pueda tener la compañía o determinar que existen oportunidades que no esté explotando.

Es importante destacar que la clasificación PyME se realizó bajo los criterios publicados por la SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril) y el análisis de las distintas actividades que generan valor a la compañía se llevó a cabo bajo el criterio de la Cadena de Valor de Porter.

Por otro lado, es necesario aclarar que el objetivo que se persigue con el análisis de FODA y el análisis de las operaciones internas de la compañía es determinar si existen puntos de ineficiencia de la firma y, a partir de ellos, proponer posibles mejoras y/o reestructuraciones de procedimientos.

4.1. Cadena de Valor Actual

En este ítem se analizará a la firma bajo el criterio de la Cadena de Valor de Porter. Primero se describirán las actividades de apoyo de la empresa, luego las actividades centrales del negocio y, finalmente, se realizará un análisis de las actividades críticas que agregan valor a DM.

Las actividades de la compañía se pueden clasificar en dos tipos de actividades: 1) Actividades de Apoyo y 2) Actividades centrales. El primer tipo se pueden distinguir tres categorías: gestión contable y financiera, gestión de personas y gestión del proceso aduanero. El segundo tipo se pueden distinguir tres procesos y/o actividades: de compra, de ventas y de post venta.

A continuación se presenta un esquema para graficar la Cadena de Valor de Porter de DM de modo de ubicar en el contexto al lector antes de detallar cada actividad.

Esquema 5: Cadena de Valor de Porter



Fuente: elaboración propia con datos aportados por el dueño de DM.

4.1.1. Actividades de Apoyo de la Empresa

En este ítem se describirán la estructura organizacional de la empresa, gestión contable y financiera, gestión de personas, gestión de proceso aduanero.

4.1.1.1. Gestión Contable y Financiera

En este ítem sólo se presentarán algunos datos contables relevantes de la compañía como la evolución de las ventas y su tasa de crecimiento, utilidades y su tasa de crecimiento, con el fin de describir a grandes rasgos la gestión contable y financiera, sin embargo, no se entregarán mayores detalles en este ítem pues se ha destinado el capítulo VI: Análisis Financiero, para tratar este tema con mayor profundidad.

A continuación se presentan las ventas anuales de los períodos que van desde el año 2006 hasta el años 2010 expresados en UF, de igual modo se presentan las utilidades del ejercicios para los mismos periodos¹⁵. En forma complementaria se muestran dos tablas con las evoluciones del crecimiento de las ventas y del crecimiento de las utilidades de los períodos correspondientes¹⁶.

¹⁵ Ver en el anexo los gráficos correspondientes

¹⁶ Las tasa de crecimiento fueron calculadas con la fórmula $(U_i - U_{i-1}) / U_{i-1}$

Tabla 17: Ingresos y Utilidades Anuales en UF y Tasas de Crecimiento de las Ventas y Utilidades de DM

Años	Ventas
2006	6.504,28
2007	10.792,82
2008	18.787,31
2009	33.725,04
2010	46.586,96

Años	% crecimiento de las ventas
2006	
2007	65,93%
2008	74,07%
2009	79,51%
2010	38,14%

Años	Utilidad
2006	1.107,31
2007	1.393,80
2008	2.541,84
2009	4.314,70
2010	5.389,98

Años	% crecimiento de las utilidades
2006	
2007	25,87%
2008	82,37%
2009	69,75%
2010	24,92%

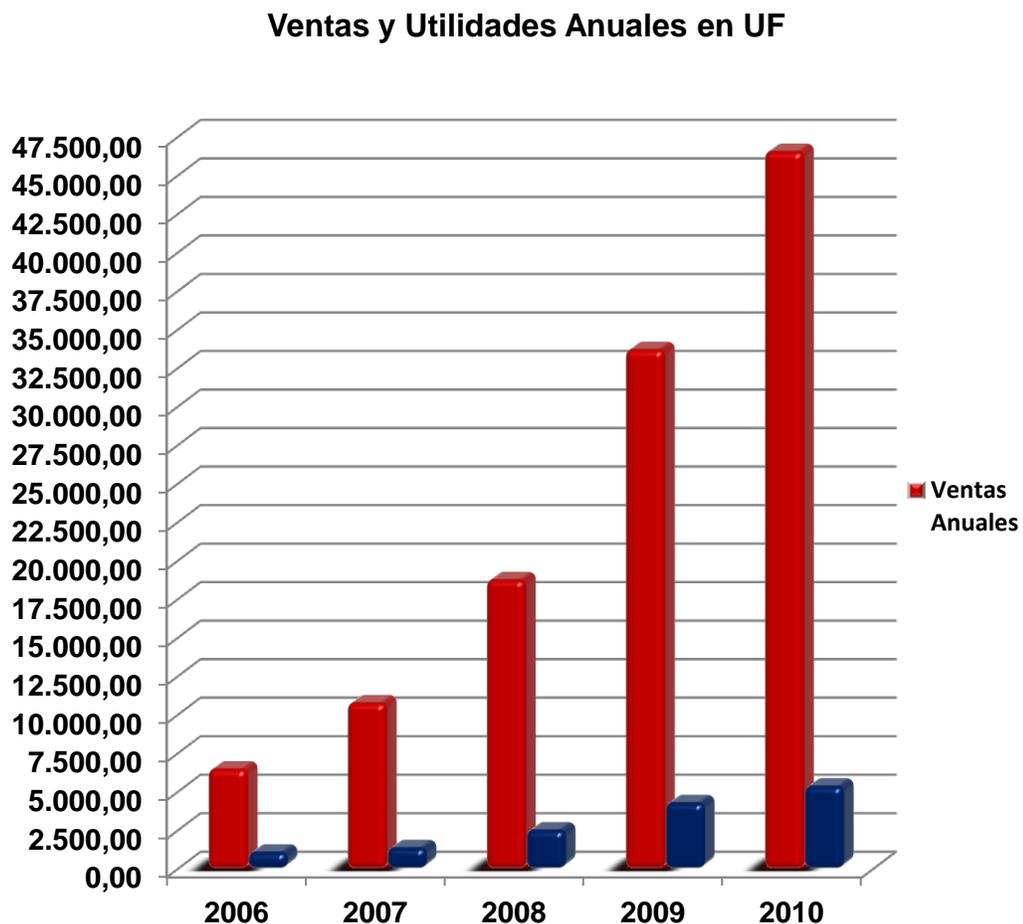
Fuente: Estados de Resultados Históricos de DM

Se puede apreciar que en la tabla de ventas anuales existe un crecimiento constante de ellas, sin embargo, la tabla de la tasa de crecimiento de las ventas muestra que las ventas están creciendo pero a una tasa decreciente.

Respecto a las utilidades de la firma, se aprecia un crecimiento constante, pero la tasa de crecimiento entre los años 2006 a 2010 ha sido irregular. Por ejemplo, desde el año 2006 al 2008, la tasa de crecimiento fue en aumento, sin embargo, si se compara los años 2008 a 2010, se puede ver que las utilidades muestran un crecimiento para a tasa decreciente.

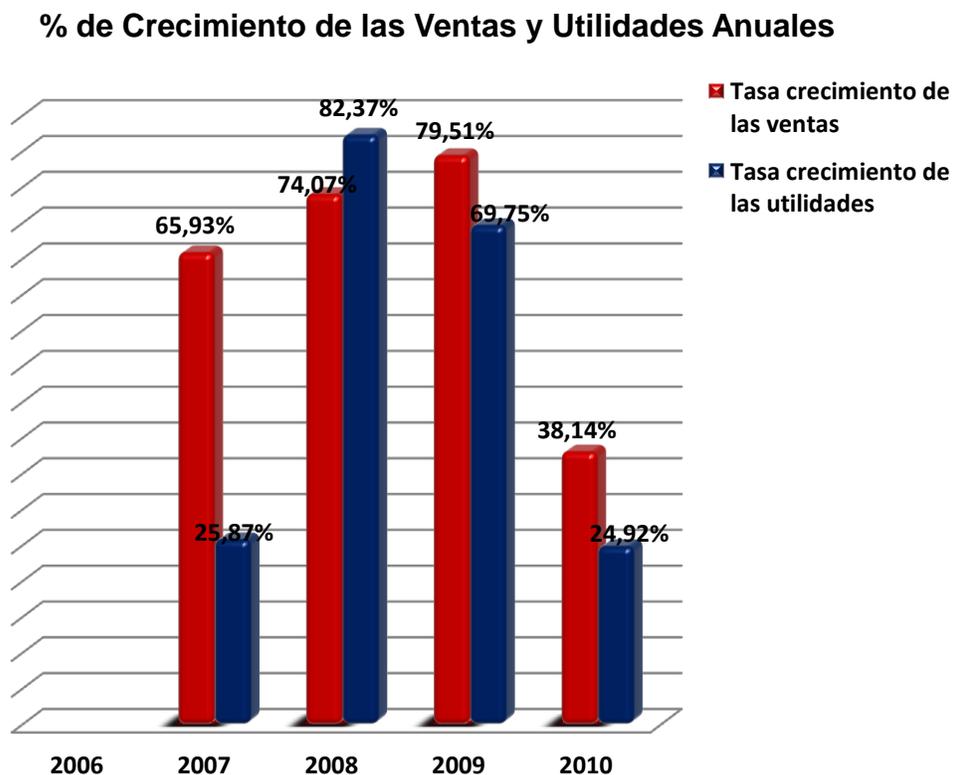
A continuación se muestran dos gráficos correspondientes a las ventas y utilidades anuales desde el año 2006 hasta el año 2010 y el otro muestra las tasas de crecimiento de las ventas y de las utilidades anuales para los mismos periodos.

Gráfico 6: Ventas y Utilidades Anuales en UF



Fuente: balances y estados de resultados de DM desde el año 2006 hasta el 2010.

Gráfico 7: Tasa de Crecimiento de las Ventas y de las Utilidades Anuales



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información entregada en los balances y estados de resultados de DM desde el año 2006 hasta el 2010.

En el Anexo 2 se encuentran los balances generales y los estados de resultados de DM desde el año 2006 hasta el año 2010.

4.1.1.2. Gestión de Personas

Actualmente DM no cuenta con un departamento de recursos humanos y, evidentemente, por el tamaño de la firma y el número de trabajadores que tiene, no es aconsejable que lo tenga en el mediano plazo pues generaría gastos innecesarios que no le reportarían mayor utilidad.

Respecto a la organización de la empresa y la responsabilidad de cada persona de acuerdo a su cargo, el dueño afirma que son pocas las personas que están contratadas para ejercer un rol único y definido, como es en el caso de la cajera y en el de la contadora, el resto del personal tiene roles más flexibles y sus labores dependen de las necesidades de la organización en cada momento, es decir, el rol de cada uno está muy determinado por las circunstancias del día a día.

DM cuenta con trabajadores de nivel técnico-profesional y sin preparación (o sea, egresados de cuarto medio). Los de nivel técnico-profesional están compuestos por la contadora y el asistente del gerente general, el resto de los empleados requieren de constante capacitación y entrenamiento para ejercer sus tareas (especialmente los vendedores).

La empresa cuenta con diez empleados (incluyendo al dueño) los cuales tienen las siguientes roles:

Tabla 18: Distribución de Roles dentro de DM

Nombre	Cargo	Tareas
Li Yu	Gerente General	Administración general de la firma y negociación con los proveedores.
Xiaoxi Yu	Asistente de Gerente	Asesoría comercial de la empresa.
Alicia Espejo	Contadora	Realiza todo el proceso contable y pago de imposiciones de DM y asesora a la empresa en todo el manejo financiero.
Marcela Lorena Silva Reyes	Cajera	Maneja el ingreso de dinero por concepto de ventas y realiza el cuadro de caja.
Cristian Hernan Rojas Licanqueo	Jefe Local	Es el responsable del local, lidera a los empleados y también ejerce la labor de vendedor.
Miguel Ángel Román Meza	Técnico	Testea y repara los productos devuelto por los clientes. En ocasiones ejerce la labor de vendedor.
Sebastián Pablo Bastías Mendieta	Vendedor	Venta y preparación de pedido.
Ana María Meza Orozco	Ayudante Jefe local	Apoya a al jefe de local y a la fuerza de venta cuando existe alta demanda.
Álvaro Andrés Merino Cerda	Vendedor	Venta y preparación de pedido.
Carlos José Sotelo Troncoso	Bodeguero	Venta y preparación de pedido.

4.1.1.3. Gestión de Proceso Aduanero

En este ítem se detallarán las etapas del proceso de importación de mercaderías y los principales costos de este proceso.

Se pueden distinguir cuatro etapas, las cuales se enuncian a continuación:

4.1.1.3.1. Etapa 1: Negociación con Proveedores y Embarque

Esta etapa está constituida por la negociación entre el o los proveedores extranjeros y el comprador nacional, y por el proceso de embarque del país de origen (exportador).

El proceso de negociación con los proveedores extranjeros¹⁷, en el caso de DM, es llevado a cabo, la mayoría de las veces, por un agente de compras de nacionalidad china y, en ciertas ocasiones, es el mismo dueño de DM quien se entiende con los proveedores en forma directa. En este proceso se negocia el precio de los productos y se revisan los temas relacionados con las condiciones de responsabilidad en relación a los diferentes icoterms¹⁸.

En proceso de embarque del país origen (exportador) es necesario elegir la vía de transporte (que en este caso es vía marítima), tener la

¹⁷ Cuando se toma contacto por primera vez con un proveedor, en esta etapa se suele solicitarle una cotización (factura pro-forma o carta de oferta) que contenga las condiciones de la venta.

¹⁸ **Icoterms: International Commercial Terms** (Términos Internacionales de Comercio) son cláusulas de compra-venta internacional, es decir, son términos los cuales son aceptados internacionalmente para clarificar los derechos y obligaciones de las partes que intervienen ya sea en un contrato o en un acuerdo de compra venta internacional, teniendo un carácter netamente voluntario (ProChile).

documentación relacionada con el transporte, hacer la contratación de seguros y el proceso de inspección de embarque.

4.1.1.3.2. Etapa 2: Acuerdos Comerciales y Trámites Bancarios

En esta etapa se ven los temas relacionados con los (a) acuerdos comerciales y (b) los asuntos bancarios.

a) Los acuerdos comerciales

Se refieren a las normas de origen, la certificación de origen y las cláusulas especiales de aplicación. En el caso particular de DM, como los productos son de origen chino y como existe un tratado de libre comercio con esa nación, es necesario pedirle al fabricante que envíe un certificado que acredite que los productos que comercializarán son efectivamente fabricados en China. Por otro lado, no todos los productos de ese país están exentos de aranceles aduaneros, por eso es necesario que haya una clara identificación de los productos. En todo caso, en la situación puntual de la mercancía que importa DM toda está exenta de derecho aduanero.

También es necesario destacar que los productos relacionados directamente con el área de la computación independiente de su origen de

fabricación, están exentos de derechos aduaneros¹⁹ (Tratado Libre Comercio Chile-Canadá, 1997), esto se debe a que Chile firmó un Tratado de Libre Comercio con Canadá publicado en el artículo C-07 del TLC Chile-Canadá, que dice que “la importación de máquinas y aparatos para el tratamiento o procesamiento de datos, se encuentra libre de derechos de aduana por aplicación de la cláusula de la **nación más favorecida** (OMC)²⁰, siendo irrelevante el origen o la procedencia de la mercancía”.

Es por esta razón, como se dijo al final del párrafo anterior, que es necesario distinguir qué tipo de productos se están importando, por ejemplo, productos tales como: cables de red, audífonos, por citar algunas mercancías, no pertenecen al área de computación per sé y, por ende, no están libres de impuestos si es que se importan de países con los que no se tiene algún tipo de tratado de libre comercio.

También se puede dar el caso que como la mercadería no siempre viene directamente desde China, sino que, a veces, pasa por Hong Kong, es necesario además del certificado de origen chino un

¹⁹ ver mayor detalle en el sitio web de la aduana chilena: http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228161116.html#T9. Respecto artículo C-07 del TLC Chile- Canadá, esto está extensamente explicado en el tratado de Tratado de libre Comercio entre Chile y Canadá en el Anexo C-07 que se refiere a las tasas arancelarias de nación más favorecida para algunos bienes de procesamiento automático de datos y sus partes.

²⁰ **Cláusula de la Nación más Favorecida:** “En virtud de los Acuerdos de la OMC, los países pueden normalmente establecer discriminaciones entre sus diversos interlocutores comerciales. Si se concede a un país una ventaja especial (por ejemplo, la reducción del tipo arancelario aplicable a uno de sus productos), se tiene que hacer lo mismo con todos los demás Miembros de la OMC”. Esta cláusula corresponde al primer artículo del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), que regula el comercio de mercancías.

comprobante de transporte que acredite que la mercadería pasó desde China a Hong Kong antes de transportarse con rumbo a Chile.

Otra cosa que es importante de hacer presente es que tanto el certificado de origen como el comprobante de transporte desde China Continental a Hong Kong deben ser confeccionados y enviados por el fabricante chino y es responsabilidad de él que lleguen al país destino, que en este caso es Chile.

b) Los asuntos bancarios

Se refieren a las formas de pago (cobranzas, cartas de crédito y/o pago anticipado) y el Impuesto de Ley de Timbres y Estampillas.

El tema de las formas de pagos, es especialmente importante cuando la empresa importadora no conoce a su proveedor y está recién iniciando relaciones comerciales con él. Es por esta razón que para evitar problemas, las empresas importadoras y las empresas exportadoras (fabricantes) contratan un servicio bancario en sus respectivos países para que sirvan como intermediarios con el fin de salvaguardar los intereses de ambas partes. Por ejemplo, una empresa importadora hace el pago de la mercadería a un banco y éste tiene retenido el pago al proveedor hasta que él acredite que ya ha enviado la mercadería. Cuando los productos ya han llegado a destino, sólo en ese momento el fabricante puede retirar su dinero. En el caso particular de DM, no usan este servicio pues los dueños

mantienen una relación de confianza tanto con el agente de compra como con los fabricantes, por lo tanto no necesita la carta de crédito.

4.1.1.3.3. Etapa 3: Trámites Aduaneros

En esta etapa se refiere a los asuntos relacionados con los trámites aduaneros.

Es necesario aclarar que para realizar el proceso de importación de mercaderías cuando el monto de declaración de ésta supera los 1.000 dólares se requiere contratar a un agente de aduana (Aduana de Chile). En el caso particular de DM, como el valor declarado es superior a los 1000 dólares, es absolutamente necesario que cuente con un agente de aduana.²¹

DM trabaja con una agencia de aduana llamada Javier Torres Grenett al cual debe presentarle una serie de documentos (Proforma Invoice, Invoice, Packing list, BL y Certificado de origen), los cuales deben ser previamente enviados por el proveedor chino a DM antes de que llegue el container con la mercadería importadas desde China a los

²¹ **Agente de aduana:** De conformidad con el artículo 195 de la Ordenanza de Aduanas, el Agente de Aduana es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías. Es menester destacar que el Agente de Aduana no forma parte de la administración pública, sino que es integrante de la iniciativa privada, que coadyuva al Estado en el control del ingreso y salida de mercaderías (Cámara Aduanera).

puertos de Valparaíso o San Antonio. Estos documentos pueden ser presentados con un mínimo de un día hábil al agente de aduana (este tiempo depende de cada agencia de aduana), los cuales se detallan y de definen a continuación:

❖ **Factura proforma (Proforma Invoice):**

Es un documento en el cual el vendedor (exportador) comunica al comprador (importador) el precio y las condiciones de venta de la operación, en otras palabras, es una declaración de valor unitario y total de todos tipos de mercaderías que están dentro del container y las condiciones en que se realizará dicha venta (ProChile) (EENI)²².

❖ **Factura comercial definitiva (Invoice):**

Es un documento en el cual el vendedor fija en forma definitivamente el precio y las condiciones de venta. Este documento debe ser confeccionado por el vendedor

²² El objetivo de entregar esta factura es dar a conocer al comprador (importador) con exactitud el precio que tendrá que pagar por las mercancías y la forma de pago. Otra finalidad de este documento es para que el importador pueda efectuar los trámites de solicitud de licencias y permisos de importación (si es que los hubiese). Además, este documento puede ser de utilidad para el importador pues puede servirle para ir a su banco y abrir un crédito documentario al exportador. Se presentan igual que las facturas comerciales normales, pero hay que incluir la mención 'proforma'. Hay que especificar el plazo de validez de la oferta.

(exportador) de acuerdo al modelo utilizado por la empresa en un idioma que sea entendido por el cliente (importador)²³.

❖ **Lista de contenidos (Packing list):**

Es un documento emitido por el vendedor (exportador) que acompaña la factura, en ella se indica el contenido de los paquetes que constituye la exportación²⁴.

❖ **BL (Bill of Landing):**

Es un documento que sirve para el transporte internacional de mercancías.

El BL sirve como un respaldo que prueba la existencia de un contrato y acredita que la mercancía se ha embarcado y el consignatario mencionado es dueño de la carga (ProChile) (Asesoría Integral).

²³ El invoice puede servir además, en ciertas ocasiones, como un contrato de venta si va firmado y sellado. Este documento sirve para el despacho de la mercancía en las aduanas del país de destino y posteriormente como justificación de compra de la misma, pero si además es utilizado como contrato habrá que fijar la forma de pago y fijar las cláusulas arbitrales correspondientes (ProChile).

²⁴ Es bastante recomendable confeccionar este documento de cara a las aduanas, ya que, a ellas les sería útil en caso de que quieran (en un control aduanero) buscar algo en particular. Es menester destacar que no existe un modelo oficial. El documento se ha de realizar en el papel oficial de la empresa, firmado y sellado.

La relevancia de este documento subyace en este representa la propiedad de la mercancía, pues el transportista sólo recibe la carga y es tenedor temporal de las mismas, debiéndolas entregar al comprador (importador) al momento de llegar al punto de entrega acordado en el país de destino.

Este documento es emitido desde la empresa logística del puerto origen y el receptor tiene que presentar dicho documento para que la empresa naviera libere el container.

Con este documento, en definitiva, se protege al receptor, para que nadie pueda retirar la mercadería.

❖ **Certificado de origen:**

Es un documento particular que sirve para identificar las mercancías²⁵ y con el cual la autoridad (u organismo) habilitada para expedirlo certifica expresamente que las

²⁵ Después de que Chile firmó el tratado de libre de comercio con China, los productos chinos no pagaran imposiciones aduanera, sin embargo, no es llegar e ingresar la mercadería de China a Chile, pues antes de enviar el container, se debe realizar el trámite de certificado de origen especial para Chile previamente en China, con este documento al presentarlo en la Agencia de Aduana que haya contratado el importador para que ésta pueda solicitar que la reducción de las imposiciones hasta 0%.

mercancías a las cuales se refiere son originarias de un país²⁶ determinado (en este caso de China).

Este certificado²⁷ puede igualmente incluir una declaración del fabricante, productor, abastecedor o exportador o cualquier otra persona competente (Aduana de Chile).

Luego de presentarles los documentos anteriormente descritos al agente de aduana, éste debe presentarlos en la oficina de aduana correspondiente según el puerto al que lleguen las mercancías²⁸.

4.1.1.3.4. Etapa 4: Cuando llegan el container al puerto

En el momento en que la mercadería importada llegue al puerto de destino²⁹ se debe presentar los documentos al agente de aduana, para que éste realice los trámites correspondientes en la aduana.

²⁶ En esta definición el término “país” puede comprender igualmente un grupo de países, una región o una parte de un país.

²⁷ Los formularios determinados de origen han sido establecidos en el Anexo D.2 de la Convención de Kyoto y en el marco del sistema generalizado de preferencias, así como en cada acuerdo comercial, sea, acuerdo de complementación económica o tratado de libre comercio.

²⁸ Para ver la dirección de las distintas oficinas aduaneras se puede revisar en el siguiente link:
http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/edic/base/port/aduana_regiones.html

²⁹ En este caso pueden ser el Puerto de San Antonio o el Puerto de Valparaíso.

Cuando el container llega al puerto, puede ser sometido aleatoriamente a un aforo. Este proceso consiste en la revisión física del container con el objetivo de verificar que tanto la mercadería contenida como el valor y cantidad de ésta sea efectivamente lo declarado por la empresa. Cuando hay aforo, el container puede quedarse un día más en el puerto.

Es importante de hacer presente que es extremadamente relevante que exista una coordinación entre el transporte y el muelle al momento de producirse la descarga del container. Cuando el container llega al puerto, sino se produce el aforo, el contenedor debe ser retirado inmediatamente por el transportista contratado previamente por la agencia de aduana para ser trasladado hacia Santiago; de lo contrario, la mercadería será llevada a una bodega y para ser retirada de allí, se deberá pagar la tarifa correspondiente³⁰.

Cuando existe aforo, el container es llevado a la oficina de la aduana, y una vez que finalice el proceso, el transportista debe retirar la mercadería en dicha oficina. De no hacerlo, el contenedor será trasladado hacia la bodega y para retirarla debe seguirse el mismo procedimiento especificado en el párrafo anterior.

Antes de que el container llegue a Santiago es necesario tramitar en la municipalidad donde se va a realizar la descarga del container un

³⁰ Cabe de destacar que los muelles chilenos a diferencia de los de otros países, existe un cobro por mantener guardada la mercadería. Es por esta razón, que es tan relevante que exista una coordinación entre el camión que transporta la mercadería a la bodega de la empresa y la agencia de aduana.

permiso que autorice dicha acción. Para obtener este permiso la empresa debe señalar el tiempo de inicio y término de descarga. En caso de que sea rechazado el permiso, la firma debe consultar en qué horario puede realizar la descarga.

Cabe señalar que en el caso particular de DM, este permiso debe ser obtenido en la municipalidad de Santiago el cual tiene un valor cercano a los 40.000 pesos chilenos.

4.1.1.3.5. Costos de Importación.

Los costos de importación pueden variar bastante pues depende de múltiples factores, entre ellos, la época en que se importa, pues un mismo contenedor puede aumentar su precio por efecto del aumento de la demanda.

Actualmente, lo más barato que se puede conseguir un contenedor de 20 pies es de 1500 dólares americanos y uno de 40 pies a 2500. Es importante mencionar que a partir de octubre de cada año, la demanda por contenedores aumenta porque aumentan las importaciones debido a la cercanía con las fiestas de fin de año como la Navidad y el Año Nuevo y este aumento puede provocar que los contenedores suban hasta el doble de su valor respecto a los demás meses del año.

A continuación se presenta una tabla con los valores de los containers en dólares americanos.

Tabla 19: Valores de Containers en Dólares Americanos³¹

Tipo de Container	Valor Mínimo	Valor Máximo
Pequeño	675	3000
Grande	1450	6000
High Cube	1500	6100
Congelador ³²	800	3500

Fuente: Datos aportados por Gerente de la empresa china Yicheng Logistic Ltda

Es menester mencionar que los valores anteriormente entregados corresponden a valores históricos ya que pueden variar según la fecha, debido a la variación de demanda como se explicó anteriormente; por ejemplo, para vísperas de navidad, evidentemente los containers van a tomar los valores máximos que se muestran en esta tabla anterior. A modo de dato, durante el 2011 DM importó un total de 10 contenedores de los cuales cinco eran pequeños (20 pies) y cinco grandes (40 pies).

³¹ Información aportada por entrevista al Gerente de la empresa china Yicheng Logistic Ltda.

³² Como Chile exporta mucha mercadería a China que requiere ser conservada congelada como frutas y mariscos, entonces para aprovechar el espacio “vacío” de los congeladores para cuando son devueltos a Chile, lo que se estila es ofrecerlos como “containers” pero a un valor más bajo.

También es importante destacar que, en general, los proveedores chinos dan a conocer el precio FOB (Free On Board: franco a bordo)³³. Este precio considera los siguientes costos: del producto, los costos de documentación, certificado de origen, seguros, pagos de tasas de exportación, transporte al puerto de exportación, carga de los productos al camión y descarga del camión en el puerto de exportación y cargos por embarque en el puerto de exportación.

DM no paga CIF (Cost, Insurance and Freight: coste, seguro y flete), porque el precio del flete varía bastante y, además, es algo que se puede negociar en forma independiente de modo de conseguir un mejor precio que si se contratara el CIF.

El seguro de mercadería varía en cada país, en el caso de Chile corresponde el 2% del precio declarado por el fabricante. El valor de transporte desde los puertos de Valparaíso o San Antonio hacia Santiago oscila entre 150.000 y 200.000 pesos chilenos y se paga directamente en la agencia de transporte contratada. Además de estos costos, se debe pagar de forma adicional a la Agencia de Aduana sus honorarios por concepto de operación que pueden variar entre los 80.000 y 100.000 pesos chilenos. Otra cosa que debe pagar DM es el IVA que corresponde al 19% del valor declarado en la factura que se emite en China; este valor debe ser cancelado en forma anticipada a la Tesorería General de la República de Chile.

³³ Que es el precio que tiene la mercadería antes de salir del puerto de China que en este caso pueden ser de los puertos de Shenzhen o Hong Kong.

Con respecto al pago de aranceles aduaneros, estos tendrían que pagarse sólo en caso de no contar con el certificado de origen o que los productos provengan de una nación con la que no se tiene TLC. Pero en el caso de los productos que importa DM son todos de China, nación con la cual se tiene un TLC vigente y además, como se explicó anteriormente en el ítem 4.1.1.3.2. Etapa 2: Acuerdos Comerciales y Trámites Bancarios, los productos que importa DM están sujetos al beneficio que gozan los productos del área de la computación estipulado en el **Tratado Libre Comercio Chile-Canadá** en el año 1997 y de la cláusula de la **nación más favorecida**. De todas maneras de existir algún producto que tuviese que pagar arancel, la agencia de aduana notifica inmediatamente a DM para su respectivo pago.

4.1.2. Actividades Centrales de DM

Las actividades centrales de DM están compuestas sólo por tres procesos: el de compra, el de ventas y el de post venta. En DM, actualmente, no son desarrolladas las actividades de distribución³⁴ ni las de marketing; sin embargo, estas últimas la empresa está estudiando desarrollarlas en el futuro.

³⁴ **Distribución:** esta actividad no es llevada a cabo por DM y tampoco está externalizada, pues la empresa sólo recomienda a los clientes hacer el envío por la empresa Tur Bus y el costo de este envío es cancelado directamente por el cliente.

4.1.2.1. Proceso de Compra

El proceso de compra de mercadería la mayoría de las veces, se realiza por internet³⁵ y se pueden dividir en cinco etapas:

a) Solicitud del pedido

Se realiza el pedido de mercadería por internet al proveedor en forma directa o se contacta a un agente de compra³⁶. Este proceso (previo al armado del container) puede demorar entre uno a quince días aproximadamente debido a que el proveedor no siempre cuenta con el inventario suficiente y debe fabricar los productos faltantes.

En el caso que se contrate agente de aduana, también puede demorarse varios días ya que debe cotizar y comprar con distintos proveedores antes de cerrar la compra.

³⁵ El responsable de esta labor es el propio dueño el señor Yu Li, quien es, además, el gerente general de DM. La razón por la que el señor Yu Li se encarga directamente de hacer el pedido de compra a China es porque él es chino y, por lo mismo, tiene mayor facilidad de comunicarse con sus proveedores que son de ese mismo país.

³⁶ **Agente de compra:** es una persona o compañía una forma que compra productos y/o servicios en representación de otra firma. Es necesario destacar que esta firma no es dueña de los bienes y/o servicios comprados, sino que sólo se encarga de prospectar y coordinar las transacciones, a cambio de una comisión sobre el monto total de la compra.

b) Armado del container

El proveedor y/o agente compra prepara un container en donde se acopian los productos solicitados.

c) Embarque del container

Se envía el container por barco a Chile desde los puertos de Hong-Kong o Shenzhen a los puertos de Valparaíso o San Antonio. El viaje en barco de la mercadería puede demorar entre treinta y treinta y cinco días.

d) Arribo del container a Chile

Llega el container con la mercadería a la aduana³⁷ chilena en donde puede permanecer entre uno a cuatro días, dependiendo si existe aforo³⁸ o no de las mercancías.

³⁷ **Aduana:** Servicio público encargado de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de la República, de intervenir en el tráfico internacional para los efectos de la recaudación de los impuestos a la importación, exportación y otros que determinen las leyes, y de generar las estadísticas de ese tráfico por las fronteras, sin perjuicio de las demás funciones que le encomienden las leyes (Aduana de Chile).

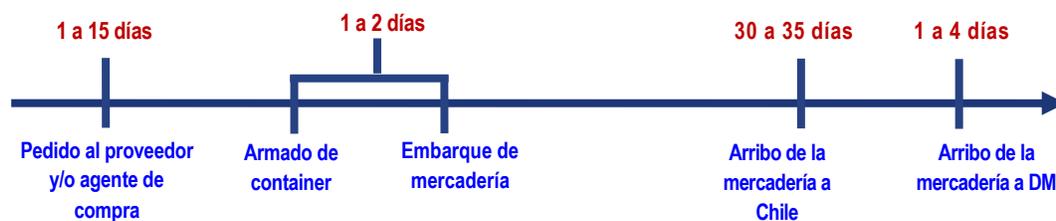
³⁸ **Aforo de mercancías:** Facultad de la autoridad aduanera que consiste en efectuar una o varias de las siguientes actuaciones: Comprobación del Documento Único Aduanero (DUA), reconocimiento físico de las mercancías, revisión de toda la

e) Arribo del container a DM

El container es llevado desde la aduana hasta la bodega de DM por camiones que son contratados de manera externa por la firma.

A continuación se presenta un esquema del proceso de compra:

Esquema 6: Proceso de Compra.



Fuente: elaboración propia sobre la base datos entregados por el dueño de DM.

En el esquema anterior se puede apreciar los tiempos que demora cada etapa del proceso de compra de la mercadería.

documentación exigible en aplicación de las leyes y reglamentos relativos a la importación o exportación de las mercancías, a efectos de constatar el cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidos por el régimen aduanero solicitado y de la determinación de los tributos aduaneros exigidos (Comunidad Andina).

Es importante destacar que el dueño de DM hace una visita anual a China con el objetivo de buscar nuevos productos, ver y comparar in situ los precios de mercado de las distintas empresas proveedoras y aprovecha de realizar la compra de mercaderías en forma directa.

Respecto a la cantidad y a los tipos de productos y/o a los modelos que compra DM, actualmente, la firma realiza una estimación manual que consiste en verificar cuántas unidades quedan en inventario de cada producto y estimar la cantidad de mercancías necesarias para dos meses de venta (a esta estimación se le agregan un porcentaje de aumento o disminución de venta dependiendo del tipo de producto)³⁹. Como este sistema no es muy riguroso para estimar la demanda, se genera inevitablemente un índice alto de error para el abastecimiento del inventario.

Debido a que en el proceso de compra los proveedores de DM juegan un rol fundamental, es que se detallarán aquellos que son más importantes.

Los proveedores con lo que trabaja más estrechamente DM son: Lauken Ltda, Yunda Ltda, Tp-link y Delux, los cuales se detallarán a continuación:

³⁹ En este proceso también se toma la decisión, según el comportamiento de compra de los clientes, a cuales productos se les aplicará **downsizing** (reducción de la cartera de negocios mediante la eliminación de productos de unidades de negocio que no son rentables o que ya no encajan estrategia de la compañía) y también cuáles son los nuevos productos que se incorporarán según las tendencias de mercado y las recomendaciones de los clientes.

a) Lauken Ltda⁴⁰

Es el proveedor más grande y más antiguo que tiene DM. Es menester destacar que esta firma de origen chino no sólo es manufacturera de accesorios computacionales, sino que además se dedica a realizar la labor de agente de compra. Esta última labor, es de suma importancia para DM, pues le facilita no sólo su proceso de abastecimiento de mercaderías, sino que, además, le permite ahorrar tiempo y dinero ya que el dueño de DM no necesita enviar a algún representante desde Chile para que se haga cargo de esta actividad.

DM le entrega a Lauken una lista con la mercadería que necesita en promedio cada mes y medio, luego esta empresa se encarga de cotizar y comprar los productos a distintas fábricas dentro de China, una vez que se han comprado todos los productos solicitados, se arma un container para enviarlo a Chile por barco.

⁴⁰ Para obtener mayor información sobre esta compañía se puede visitar el sitio web: <http://www.made-in-china.com/showroom/henry13828/companyinfo/Shenzhen-Lauken-Co-Ltd-.html>

b) Yunda Ltda⁴¹

Es una compañía manufacturera que vende periféricos de ordenadores portátiles tales como: baterías y cargadores para IBM, Lenovo, HP, entre otras marcas.

Estos productos son de suma importancia para DM, pues son los que les entrega mayor rentabilidad. Se destaca, además, que DM en ocasiones le encarga a Yunda la labor de agente de compras.

c) TP-Link⁴²

Esta firma es de origen chino y es fabricante de redes para computadoras, entre sus productos más importantes están: routers, switches, equipos inalámbricos, módems ADSL y adaptadores de red para PC.

⁴¹ Para obtener mayor información sobre esta compañía se puede visitar el sitio web: <http://www.tradeford.com/company/53887/yunda-computer-accessories-co-ltd.htm>

⁴² Para obtener mayor información sobre esta compañía se puede visitar el sitio web: <http://www.tp-link.com/en/>

d) DELUX⁴³

Es una de las empresas chinas más importante que fabrica y vende periféricos para pc, además ofrece otros productos tales como: altavoces multimedias, teclados, mouses, etc.

Estas dos últimas firmas, tienen una alta reputación en China y DM es la empresa que las está representando en Chile actualmente.

4.1.2.2. Proceso de venta

En el presente, DM no cuenta con vendedores externos⁴⁴, y todas las ventas se realiza sólo con los clientes que el dueño de la empresa ha hecho trato de manera personal. Actualmente el proceso puede ser llevado a cabo sólo de forma presencial⁴⁵ o en forma remota por correo electrónico⁴⁶; sin embargo, se espera para el año 2012 comenzar con ventas vía internet.

⁴³ Para obtener mayor información sobre esta compañía se puede visitar el sitio web: <http://delux.manufacturer.globalsources.com/si/6008800789169/Homepage.htm>

⁴⁴ **Vendedores externos:** son aquellos que trabajan fuera de la empresa y se dedican de buscar clientes nuevos, a cambio por su labor, reciben una comisión por traer clientes nuevos y un porcentaje por sobre la venta.

⁴⁵ El cliente acude de manera física a la tienda

⁴⁶ Venta remota: el cliente se contacta por medio de correo electrónico con la empresa y su pedido es enviado por encomienda a través de Tur Bus.

4.1.2.2.1. Venta presencial

El cliente realiza la compra de manera presencial en la tienda, en la cual es atendido por un vendedor quien tiene como labor mostrar los productos al comprador y confeccionar la lista con su orden de compra.

Luego se imprimen dos copias de la orden de compra, una de ellas es entregada a la cajera para que haga la factura y la otra es utilizada por el vendedor para preparar el pedido.

Luego, el vendedor muestra la caja con la mercadería al cliente para chequear que esté todo en orden.

Cuando el cliente ha pagado el monto de la compra se le entrega su factura y su pedido.

4.1.2.2.2. Venta Remota:

Este sistema es utilizado mayoritariamente por clientes que se encuentran fuera de la Región Metropolitana.

En este caso, el comprador se contacta con la empresa a través de correo electrónico⁴⁷.

⁴⁷ yu_li418@yahoo.com.cn

El proceso de compra bajo este formato consiste en que el cliente debe enviar un correo pidiendo una lista de precios actualizada.

Cuando se le envía la lista de productos, el cliente debe devolverla indicando los productos que quiere y la cantidad.

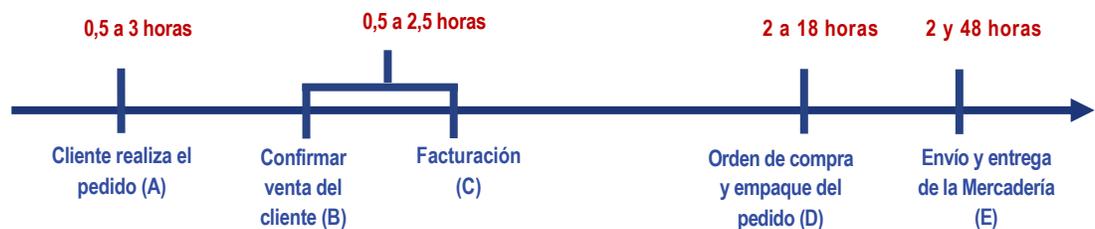
Luego la empresa envía un correo confirmando la compra, el monto total del pedido y los datos de la cuenta bancaria para hacer la transferencia de dinero para el pago.

Después la empresa confirma que la transferencia de dinero se haya realizado para proceder a enviar el pedido en forma de encomienda a través de la empresa Tur Bus.

El cliente debe cancelar a Tur Bus el costo de envío cuando recibe su mercadería en el lugar acordado.

El proceso de venta genérico se puede dividir en cinco etapas, las que se detallan en el esquema 7:

Esquema 7: Etapas Proceso de Venta



Fuente: información proporcionada por el dueño de DM.

Es menester destacar que la etapa E del esquema 7 no es válida para los clientes de la Región Metropolitana, ya que a ellos se les entrega el producto inmediatamente terminado el proceso de empaque.

4.1.2.3. Proceso de post venta

Para este proceso, la firma cuenta con un técnico quien es el encargado de determinar si la falla del producto es por mala manipulación o si el producto viene defectuoso desde la fábrica.

En el caso de que la mercancía presente falla de fabricación, esta será restituida, en caso contrario (si existe negligencia del usuario y/o cliente), DM no se hace responsable.

Las garantías pueden hacerse efectivas sólo si se realizan en un plazo que puede variar entre tres meses y un año, dependiendo del tipo de producto. Sin embargo, se debe hacer presente que en el caso de que el cliente viva fuera de la Región Metropolitana, existe una política de garantía más flexible, debido a que ellos acostumbran a acopiar productos defectuosos y mandarlos en un solo viaje, para ahorrar costos de transporte.

A continuación se presenta un esquema del proceso de post venta:

Esquema 8: Proceso de Post Venta



Fuente: Elaboración propia con datos aportados por el dueño de DM

4.2. Análisis FODA

Este análisis consiste en determinar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa.

a) Fortalezas

- ❖ El dueño, el señor Yu Li, es de nacionalidad china y, por lo tanto, conoce a la perfección su cultura, lo que le permite negociar de manera más fluida con sus proveedores chinos a diferencias de otras empresas

chilenas del rubro que realizan importaciones desde China.

- ❖ Tiene menor costo de proceso de compra, ya que el dueño de la empresa negocia directamente con los proveedores chinos.
- ❖ Experiencia (know how) en el rubro de más de 6 años.
- ❖ DM presenta una alta reputación y confiabilidad por parte de sus clientes.
- ❖ A diferencia de sus competidores, DM cuenta con un sistema flexible y rápido para ejercer el derecho de garantía de sus clientes.
- ❖ Estructura organizacional plana, lo cual permite que exista un flujo de información en forma eficiente y eficaz.
- ❖ Acceso al Crédito: por el excelente desempeño y solvencia que ha mostrado DM en los últimos años, el Banco de Chile evaluó su riesgo y el año 2010 les concedió un crédito de 150 millones de pesos para comprar el local que tienen en San Diego actualmente.
- ❖ Relación con los Bancos: DM mantiene relaciones con dos bancos: El banco de Chile y el Banco Security. El

primero es con quien mantienen una deuda que se utilizó para comprar el local comercial y además se utiliza para depósitos y transferencias bancarias. El segundo se utiliza para las operaciones de divisas y transferencias bancarias internacionales.

- ❖ La cartera de clientes que maneja DM está bastante diversificada, actualmente cuenta con 206 clientes y el 70% del volumen de sus ventas está repartida en casi 200 clientes que en promedio le compran alrededor de seis millones de pesos al año.

b) Oportunidades

- ❖ DM puede ampliar su espectro de clientes si empieza a competir con ellos mismos entrando en el negocio de venta al detalle, aprovechando así economías de escala.
- ❖ DM podrían diferenciarse de sus competidores entregando un mejor servicio, para no tener que entrar en una guerra de precios con ellos.
- ❖ Aprovechar las tendencias de mercado, actualizando su forma de vender, desarrollando y fomentando las ventas online para ahorrar costos.

c) Debilidades

- ❖ Ausencia de Marketing: DM no realiza publicidad ni promociones dirigidas a los clientes más importantes.
- ❖ Pobre fuerza de venta: no cuenta con muchos vendedores que estén capacitados para atraer nuevos clientes.
- ❖ No cuenta con un método de proyección de demanda que le permita estimar mejor su inventario y la venta.
- ❖ DM no cuenta con un sistema propio de distribución para el reparto de mercadería a sus clientes tanto en la Región Metropolitana como en el resto de Chile. De hecho, actualmente la empresa no cuenta con el servicio de reparto dentro de la Región Metropolitana.
- ❖ No cuenta con una estrategia de desarrollo de imagen para posicionarse como una empresa de calidad frente a sus clientes.
- ❖ Profesionalización del personal pobre. DM no cuenta con personal profesionalizado que le permita gestionar de mejor manera el negocio.

d) Amenazas

- ❖ Que entren más competidores, debido a que no existen grandes barreras a la entrada.
- ❖ Guerra de precios entre los competidores actuales: esto se debe a que los productos que vende la empresa son muy estandarizados, por lo que en general en este tipo de industrias existe competencia en precios y no en diferenciación de productos y/o servicios.
- ❖ Que los clientes se salten al proveedor mayorista y realicen sus importaciones de manera directa a los proveedores de China.

4.3. Análisis de Gestión de Operaciones

Como se mencionó al principio de este capítulo, este ítem tiene como objetivo analizar las posibles ineficiencias que tiene la compañía al manejar sus procesos internos.

A lo largo de la investigación se determinó que el **proceso de venta es clave**, tanto en términos operacionales como también lo es para la imagen que proyecta DM a sus clientes.

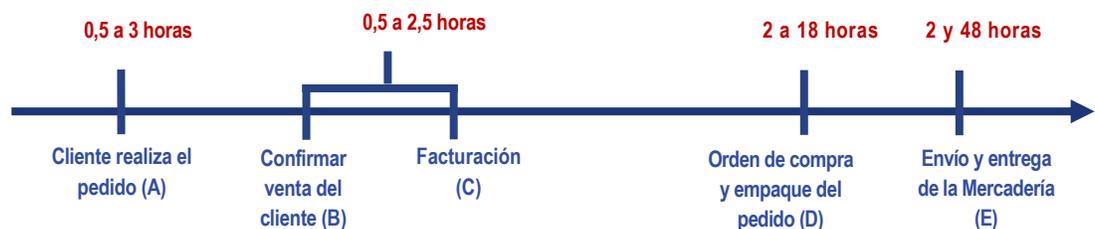
En este ítem se estudiará el proceso de ventas bajo el criterio CPM y PERT y bajo el Modelo de Filas de Espera, así como también analizará la productividad de los trabajadores y el manejo de inventario.

4.3.1. Análisis del proceso de Venta

La eficiencia del proceso de venta se puede analizar a través de los Método de la Ruta Crítica, Técnica de Evaluación y Revisión de Programas y Modelo de Filas de Espera, que se realizan para un pedido y circunstancias promedio.

A continuación se presenta el esquema 9 donde está descrito el proceso de venta.

Esquema 9: Etapas Proceso de Venta



Fuente: Dueño de DM, el señor Yu Li.

4.3.1.1. Análisis CPM

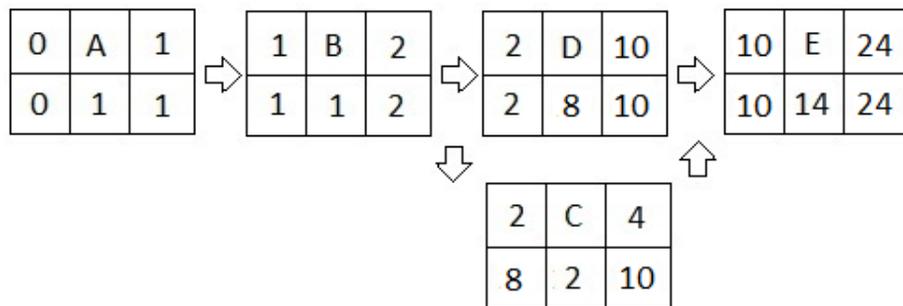
El **Critical Path Method** o **método de ruta crítica (CPM)** es una técnica de administración de proyecto que sirve para establecer el tiempo más largo de una red o una serie de procedimientos enlazados con el fin de determinar aquella ruta que sea crítica, es decir, aquella que toma mayor tiempo (Heizer, 2004).

Los supuestos de este modelo:

- ❖ Este modelo es determinístico, ya que los tiempos de las actividades son datos conocidos.
- ❖ Se establecen tiempos de inicio y de términos de cada actividad más cercanos y más lejanos, con el fin de monitorear la evolución y avance del proyecto y establecer cual(es) es(son) la(s) ruta(s) crítica(s).
- ❖ Se asume que las actividades son continuas e interdependientes, siguen un orden cronológico y ofrece parámetros del momento oportuno del inicio de la actividad.

A continuación se muestra en el esquema 10 el CPM del proceso de venta de DM:

Esquema 10: CPM Proceso de Venta



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Nomenclatura del Esquema 10

Nomenclatura Esquema 9	
A Cliente realiza el pedido	D Orden de compra y empaque del pedido
B Confirmación venta	E Envío y entrega de la mercancía
C Facturación	

Del esquema 10 se puede observar que la ruta crítica: A → B → D → E y la holgura corresponde al punto C, por lo tanto, la única manera de

acortar este proceso es disminuyendo el tiempo de los puntos A, B, D o E.

Además, del análisis de CPM, es posible identificar que existen muchas variaciones en los tiempos de envío y en el proceso de venta en general. Esto puede deberse a variados factores, entre ellos: 1) el número de pedidos que se estén realizando a DM, puesto que a mayor número de pedidos, mayor tiempo toma la preparación de éstos; 2) también influye la ubicación del cliente, ya que si se encuentra en el Región Metropolitana, el mismo debe llevarse su compra por sus propios medios. En caso de no pertenecer a esta región, los despachos toman más tiempo, y se realizan mediante el servicio de encomiendas de Tur Bus, el cual posee tiempos de envío variables, ya que dependen de su disponibilidad.

4.3.1.2. Análisis PERT

Program Evaluation and review Technique o la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT), al igual que el CPM, es una técnica de administración de proyectos o procedimientos. Sin embargo se diferencia en que el método PERT incorpora incertidumbre para darle mayor realismo al modelo (Heizer, 2004).

Los supuestos que hacen esta técnica son:

- ❖ Es un modelo probabilístico.
- ❖ Considera que la variable de tiempo es una variable desconocida de la cual sólo se tienen datos estimativos.
- ❖ El tiempo esperado de finalización de un proyecto es la suma de todos los tiempos esperados de las actividades sobre la ruta crítica.
- ❖ Suponiendo que las distribuciones de los tiempos de las actividades son independientes, (una suposición fuertemente cuestionable), la varianza del proyecto es la suma de las varianzas de las actividades en la ruta crítica.
- ❖ Considera tres estimativos de tiempos: el más probable, tiempo optimista, tiempo pesimista.

Tabla 21: Análisis PERT

		Tiempo				
Actividad	Predecesora	Normal (n)	Optimista (O)	Pesimista (P)	Media E(T)	Varianza V(T)
A	-	1	0,5	3	1,25	0,17
B	A	1	0,5	2,5	1,17	0,11
C	B	2	0,5	2,5	1,83	0,11
D	B	12	2	24	12,33	13,44
E	D	16	3	48	19,17	56,25
Proceso de Venta					33,92	69,98

Fuente: Elaboración propia.

A partir del modelo PERT, se observa que la esperanza de la ruta crítica del proceso de venta es $E(T)=28.75$, mientras que su varianza corresponde a $V(T)=66.17$.

De los análisis CPM y PERT se pueden identificar algunos **puntos que son susceptibles a mejora**, como por ejemplo, en la **etapa de realización de pedido y en la de venta del pedido**. También se puede observar que existe un **problema con el manejo de los tiempos de despacho**, el cual no dependen de DM y éstos pueden variar significativamente. Es por esta razón, por la cual se sugiere a DM reducir los tiempos de demora en la realización del empaque del pedido, así como también el del envío y el de la entrega de la mercadería, con el fin de cumplir con los sus clientes en un tiempo mejor que sus competidores y,

de este modo, proporcionarle un mejor servicio a sus clientes, con el propósito de lograr una mayor satisfacción y fidelización de éstos.

Para esto, puede ser necesario además la existencia de una estimación de demanda más adecuada, con el fin de pronosticar la demanda de mejor manera para no tener problemas de inventario y actuar de un modo más eficiente en cuanto a la orden de compra y preparación de los pedidos, de manera tal de minimizar los tiempos de espera de los clientes.

4.3.1.3. Análisis del Modelo de Filas de Espera

Este modelo sirve para determinar cómo se puede operar el “sistema de colas” o el tiempo de espera de los clientes para atenderlos de mejor manera y más eficientemente.

En primera instancia se identificó el proceso al que se puede aplicar el modelo de fila de espera, en este caso es el proceso de venta definido anteriormente el ítem 3.8.2.2. Proceso de venta.

El modelo que se utilizó corresponde a un M/M/1 bajo los siguientes supuestos:

- ❖ Los clientes atendidos siguen un orden definido por un sistema FIFO/PEPS, es decir el primero en llegar es el

primero en ser atendido. Y estos esperan ser servido sin importar la longitud de la línea o fila.

- ❖ Los arribos son independientes de arribos anteriores, pero el promedio de arribos no cambia con el tiempo.
- ❖ Los arribos son descritos mediante la distribución de probabilidad de Poisson y proceden de una población muy grande o infinita.
- ❖ Los tiempos de servicio varían de cliente a cliente y son independientes entre sí, pero su tasa promedio es conocida.

Justificación de la utilización del modelo:

- ❖ Existe un solo servidor, el vendedor, quien realiza las ventas.
- ❖ El número de clientes en el sistema es desconocido o puede ser muy grande.
- ❖ El servicio no es entregado de manera constante, siguiendo una función de distribución.
- ❖ La estructura de sistema de fila de espera es de una fila y de un servidor.

El estudio permitió obtener la siguiente información:

Variables modelo de fila de espera M/M/1 de Dos Mundos

$\lambda =$ *Número promedio de arribos por período de tiempo*

$$= 8 \text{ clientes/jornada}$$

$\mu =$ *Número promedio de clientes servidos por período de tiempo*

$$= 12 \text{ clientes/jornada}$$

$n =$ *Número de unidades en el sistema = 200 clientes/mes*

$L_s =$ *Número promedio de unidades (clientes) en el sistema*

$$L_s = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} = \frac{8}{12 - 8} = 2 \text{ clientes/jornada}$$

$\rho =$ *Factor de utilización del sistema*

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = \frac{8}{12} = \frac{2}{3} = 67\%$$

$W_s =$ *Tiempo promedio que una unidad permanece en el sistema*

$$W_s = \frac{1}{\mu - \lambda} = \frac{1}{12 - 8} = \frac{1}{4} = 0,25 \text{ jornada}$$

L_q = Número promedio de unidades en la cola

$$L_q = \rho * L_s = \frac{\lambda}{\mu} * \frac{\lambda}{\mu - \lambda} = \frac{2}{3} * 2 \text{ clientes/jornada} = 1,33 \text{ clientes/jornada}$$

W_q = Tiempo promedio que una unidad espera en la cola

$$W_q = \rho * W_s = \frac{\lambda}{\mu} * \frac{1}{\mu - \lambda} = \frac{2}{3} * \frac{1}{4} = 0,17 \text{ jornada}$$

P_n = Probabilidad de que n clientes estén en el sistema

$$P_n = (1 - \rho) * \rho^n$$

P_0 = Probabilidad de cero unidades en el sistema

$$P_0 = (1 - \rho) = \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right) = 1 - 0,67 = 33\%$$

$P_{n>k}$ = Probabilidad de que más de " k " unidades estén en el sistema

$$P_{n>k} = \rho^{k+1} = \frac{\lambda^{k+1}}{\mu}$$

Del modelo y de los datos entregados por el dueño de DM, se puede hacer la siguiente interpretación: en cada jornada de trabajo⁴⁸ en promedio se tiene a dos clientes en la fila de espera, el factor de utilización, es decir, la capacidad de atención del sistema es de 67%, el tiempo de espera promedio que un cliente permanece en el sistema es de un cuarto (0,25) de jornada, el número promedio de clientes en la cola es de 1,33 y el tiempo promedio que podrían permanecer es de 0,17 jornada.

Por otro lado, se observa que los tiempos de espera son altos para los clientes, y se estima que éstos pueden ser mejorados a través de un perfeccionamiento en los procesos. En el capítulo VI se detallaran sugerencias para solucionar este problema.

4.3.2. Análisis del nivel de productividad

En relación a la realidad laboral existente en DM, esta se compone por un total de diez trabajadores. En la parte de venta de productos existen cuatro vendedores, de los cuales, uno tiene además el rol de ser jefe de local. Además existe un técnico, quien se encarga de probar los productos devueltos por los clientes y un bodeguero quien tiene la responsabilidad de administrar la bodega (también se encarga

⁴⁸ Se define que la unidad de tiempo: una jornada laboral, la que dura 8 horas al día, y que al mes se trabajan 25 días.

de apoyar el proceso de venta cuando se requiere). La jornada laboral de todo ellos es de **8 horas** diarias y sus sueldos mensuales fluctúan entre los **\$250.000 y \$300.000** líquidos. Además DM cuenta con una cajera para recibir los pagos de las transacciones comerciales de la empresa cuyo sueldo es de **\$500.000** líquido.

En la parte administrativa de DM está el Gerente General, quien también es el dueño, el Asistente del Gerente General y la Contadora. El Gerente General tiene la responsabilidad de conducir la administración general de la compañía, además de cerrar algunas ventas y compras; su sueldo corresponde a **\$185.000** líquidos más todos los dividendos. El Asistente del Gerente General se encarga de apoyar todas las decisiones y operaciones comerciales que realiza el Gerente General, así como también de reemplazarlo en sus labores cuando éste no se encuentra en la empresa. Su sueldo alcanza un monto de **\$500.000**. La contabilidad es llevada a cabo por una persona externa a la compañía y sus honorarios ascienden a \$50.000 mensuales.

Por otra parte, DM tuvo el año 2010 una venta mensual promedio de 3.882,247 UF. Si se considera que un mes tiene veinte días y que la jornada laboral es de ocho horas, entonces los diez empleados trabajan 160 horas al mes. Por lo tanto, la medida de productividad del factor trabajo es:

$$\textit{Prod. del Factor} = \frac{3.882,247}{10 \cdot 160} = 2,4264 \text{ UF/ hrs}$$

Es decir, la empresa presenta una productividad de factor trabajo de **2,4264 UF/ hrs** por cada trabajador. Sin embargo, si DM quizás agilizara el proceso de venta, o aumentara su fuerza de venta podría eventualmente mejorar el índice de productividad del factor trabajo por hora y, de esta manera, aumentar el nivel de ventas de la firma.

Por otra parte, según la información proporcionada por el dueño de DM, él estima que un trabajador se demora en alcanzar su máximo rendimiento al cabo de un mes y que la rotación de cada empleado es aproximadamente cada seis meses, es decir, cada uno de ellos rinde a la empresa su máximo potencial durante 5 meses. Esta rotación se considera normal si se considera que los postulantes a este tipo de trabajos (vendedores) son, en general, personas con escasa formación. Naturalmente que para la empresa sería ideal retener el mayor tiempo posible a sus trabajadores, pero es difícil conseguir eso dado que los sueldos de mercados en este tipo de actividades son bajos.

4.3.3. Análisis del Modelo de Inventario

Actualmente la empresa cuenta con una persona que se encarga del manejo de inventario y es el responsable registrar los productos que entran y salen de la bodega, es decir, lleva el registro del aumento y disminución de inventario. El bodeguero, además, tiene la responsabilidad

guiar a los descargadores que traen el container con la orden de compra de las mercaderías que vienen desde China⁴⁹.

DM cuenta con tres productos estrellas, es decir, los que tienen mayor venta (pero no los que tienen mayor margen) que son: mouse óptico, cargador y ventilador para notebook, los cuales se detalla su estructura de costos a continuación:

Tabla 22: Productos más vendidos de DM

Producto	Costo FOB	Costo CIF	Precio Venta
Mouse Óptico	\$600	\$700	\$1200 + IVA
Cargador Notebooks	\$2000	\$2300	\$3500 + IVA
Ventilador Notebooks	\$2100	\$2500	\$3500 + IVA

Nota: en el anexo 5 se puede ver el detalle con la lista de productos que vende DM, con sus respectivos costos, precio de venta y margen. Es importante aclarar que todos los valores que aparecen en el anexo 5 son valores promedios ya que de cada tipo de producto existen diferentes marcas y variedades.

⁴⁹ Para trasladar la mercadería desde la aduana hasta la bodega de la empresa ubicada en la comuna de Santiago, contrata a descargadores externos que tienen, además, la tarea de ordenar y acomodar los productos dentro de la bodega.

Costos Anuales de conservar el inventario: son los costos asociados con guardar o trasladar el inventario a través del tiempo.

- ❖ Costos de edificación Bodega: \$150.000.000
- ❖ Costos de manejo de materiales (depreciación de bodega): \$1.500.000
- ❖ Costo por mano de obra (bodegueros): \$24.000.000
- ❖ Otros costos
 - Préstamos: \$100.000.000
 - Seguros: \$600.000
- ❖ Costo por pérdidas (robo, daño y obsolescencia): \$18.000.000
- ❖ Costo Anual de solicitud de pedido: \$12.000.000

Dada las características del negocio, se utilizó el modelo de inventario para la demanda independiente de artículos, la cual consiste en que las modificaciones en las condiciones de almacenamiento (procesamiento) no influyen en otros artículos. Por lo tanto, el manejo de inventario se resuelve como si fuera un único bien producido (o comercializado) por la firma. Para esto se usó el modelo básico de la cantidad económica a solicitar (EOQ).

Supuestos del modelo básico de la cantidad económica a solicitar (EOQ)

- ❖ La demanda es conocida, constante e independiente.
- ❖ El tiempo de colocar y recibir la orden se conoce y es constante.
- ❖ El inventario de una orden llega a en un lote al mismo tiempo.
- ❖ Los descuentos por cantidad no son posibles.
- ❖ Se agrupan los costos de solicitud y conservación.
- ❖ Se asume que las mermas son despreciables.

Para desarrollar el modelo se definió las siguientes variables:

Q = Número de unidades por orden.

Q^* = Número de unidades a ordenar (EOQ).

D = Demanda anual para el artículo en inventario.

S = Costo de ordenar o de preparación para cada orden.

H = Costo de mantener o llevar inventario por unidad por año.

α = Precio por unidad.

Siendo la cantidad óptima:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}} = \sqrt{\frac{2 * 290.000 * 52.400}{152}} = 199.947$$

El costo total se define por la ecuación:

$$CT = \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H + \alpha D$$

Y dada la estructura de costos de la empresa se obtiene que:

$$\begin{aligned} CT &= \frac{290.000}{1.266} * 42 + \frac{1.266}{2} * 152 + 700 * 100.000 + 2.300 * 95.000 + 2.500 \\ &\quad * 95.000 \\ &= 9621 + 96216 + 70.000.000 + 218.500.000 + 237.500.000 \\ &= 456.805.837 \end{aligned}$$

El número de órdenes al año es:

$$N = \frac{D}{Q^*} = \frac{290.000}{1.266} = 229$$

De los resultados obtenidos del modelo se puede observar que son bastante cercanos a lo que se declara en el balance del año 2010⁵⁰. Es necesario aclarar que bajo los supuestos dicho anteriormente, se podría llegar a pensar que la bodega de la empresa cuenta con capacidad ociosa, sin embargo, esto no es así pues la empresa tiene más productos a parte de los estrella. Además, esto ayuda a simplificar el problema y si bien no son los únicos productos, estos explican el 80% de las ventas de la empresa. Sólo el ROP no se ajusta debido a que los tiempos de embarque y de respuesta desde China no están considerados en el modelo, por tanto los pedidos no tienen la frecuencia óptima.

El costo total, considerando el punto de equilibrio, es de \$456.805.837 y es una buena aproximación de la realidad. Éste se puede optimizar al considerar los costos marginales de una unidad faltante y de una unidad sobrante, pero este análisis se ve dificultado por los tiempos de llegada de los artículos debido a que estos vienen desde china, y se desconocen los estimadores de la media y varianza en los que se mueven los tiempos de llegada y, por tanto, agregar incertidumbre al modelo es difícil siendo más conveniente utilizar un modelo lineal con un stock de seguridad aproximado.

Finalmente se puede decir que las verdaderas mejoras para el manejo de inventario se deben realizar en el largo plazo cuando se hayan aplicado otras estrategias como el cambio de localización de la

⁵⁰ Se aclara que los valores de los balances en el apéndice se encuentran expresados en UF

bodega o se haya implementado el sistema automatizado de pedidos a través de la página web, pues de esta forma se podría estimar con mayor certeza el manejo de inventario óptimo.

CAPÍTULO V:

5. ANÁLISIS COMERCIAL Y MARKETING

En este capítulo se tratarán los temas relacionados con el mercado objetivo al que apunta DM, la segmentación de clientes, la propuesta de valor de la empresa, objetivos de la propuesta de valor y, finalmente, la elaboración y selección de las estrategias de marketing que se le propondrán a DM para que implemente en un futuro.

5.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo que apunta DM son aquellos comerciantes minoristas que su rubro es la venta al detalle de artículos y accesorios computacionales a clientes finales que pertenecen al estrato socioeconómico C2, C3 y D de todo Chile. Si bien es cierto, DM vende a todo Chile, es menester destacar que cerca del 60% de sus clientes se concentra en la comuna de Santiago.

Por otra parte, como se mencionó en el capítulo 1 en el ítem clientes, DM tiene compradores que son mayoristas y finales, los primeros corresponden alrededor del 98% de total.

A continuación se presentará con mayor detalle las dimensiones con las que se caracterizaran los clientes y que podrían ser utilizadas para una eventual segmentación.

Los clientes de DM se pueden caracterizar en cinco dimensiones distintas:

- a) Empresas (minoristas / mayoristas) y cliente final
- b) Volumen de compra anual
- c) Ubicación geográfica
- d) Forma de pago
- e) Socioeconómico

a) Empresas (minoristas / mayoristas) y cliente final

El 97,88% de clientes que tiene DM son empresas del área de la computación que pueden ser mayoristas (que le venden a minoristas) o minoristas (que venden al detalle a consumidores finales), el 2,12% restante corresponde a clientes finales.

Es importante destacar que se hizo un supuesto para clasificar a los clientes que compran con boleta o con factura: las personas que compran con factura son distribuidores de DM y los que compran con Boleta son clientes finales.

A continuación se presenta un gráfico con la distribución de los clientes según el criterio si compran con boleta o factura.

Gráfico 8: Volumen de Ventas en Pesos en Facturas y en Boletas



Fuente: La empresa DM

b) Volumen de compra anual

El número de clientes que tiene DM actualmente, por lo menos lo que la empresa tiene registrados hasta noviembre de 2011, son de 206 y

se pueden categorizar según su monto de compra anual en siete grupos, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 23: Categorías de compras anuales en millones

Categ.	Criterio	Frec.	Frecuencia % de Clientes	Frecuencia % Volumen de Compra	Frec. % Acumulada de Clientes	Frec. % Acumulada Volumen de Compra
1	Más de 60	1	0,49%	8,29%	0,49%	8,29%
2	Desde 50 hasta 60	2	0,97%	9,36%	1,46%	17,66%
3	Desde 20 hasta 50	6	2,91%	14,59%	4,37%	32,25%
4	Desde 10 hasta 20	17	8,25%	23,20%	12,62%	55,45%
5	Desde 5 hasta 10	34	16,50%	21,68%	29,13%	77,14%
6	Desde 1 hasta 5	96	46,60%	19,85%	75,73%	96,98%
7	Menos de 1	50	24,27%	3,02%	100,00%	100,00%
Total		206	100,00%	100,00%		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la empresa DM.

Se hace presente que la tabla anterior sólo contempla a los clientes que compran por mayor, es decir aquellos que compran con factura⁵¹.

⁵¹ Además, estos montos corresponden a montos de compra anual desde noviembre de 2010 hasta noviembre de 2011, por lo que no hay que confundir estas cifras con las que

De la tabla 23, en las columnas de frecuencia acumulada de clientes y en la de volumen de compra, se puede observar que prácticamente el 30% de los clientes de la firma, es decir, los que compran desde cinco millones de pesos en adelante, corresponden a casi el 80% de las ventas del año.

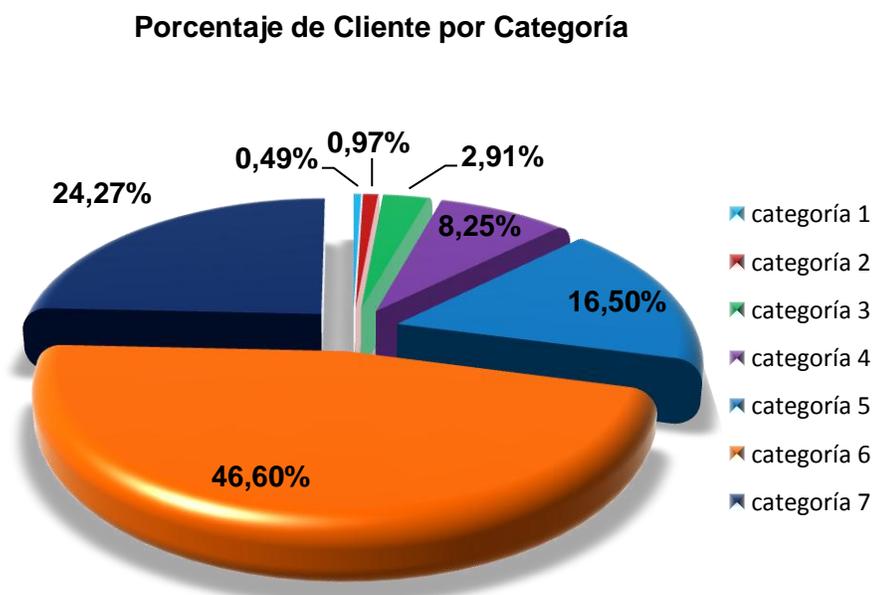
También es destacable que las tres primeras categorías, es decir, los clientes que compran desde veinte millones en adelante que corresponden alrededor del 4% de los compradores, aportan más del 30% del volumen de venta anual, por lo que sería recomendable que la empresa les de un trato especial para reforzar su fidelidad y, en lo posible, aumentar su volumen de compra, pues perder alguno de estos clientes, para la empresa podría significar una pérdida importante de ingresos por ventas.

Por otra parte el 70% de los clientes que pertenecen a las categorías 6 y 7, es decir, aquellos que compra montos inferiores a cinco millones de pesos, son los que aportan poco más del 20% del volumen de venta anual. Estos clientes son menos importantes para DM, pero eso no significa que deba descuidarlos.

A continuación se presenta un gráfico con los porcentajes de cada categoría de clientes y otro gráfico con el volumen de venta anual por categoría de cliente:

aparecen en el estado de resultados del 2010, además recordar que los estados financieros presentados en esta investigación están expresados en UF.

Gráfico 9: Porcentaje de Clientes por Categoría.



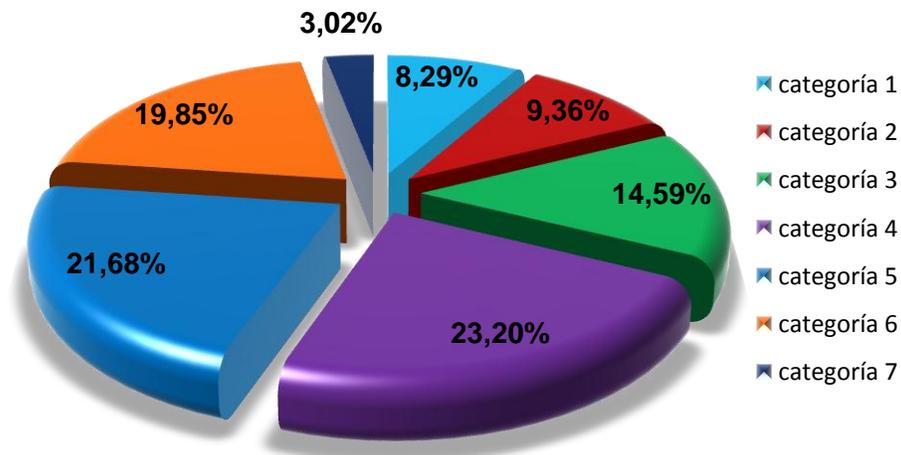
Fuente: La empresa DM

En el gráfico 9 se puede apreciar claramente la importancia la cantidad de clientes que hay por cada categoría (los criterios de cada categoría están en la tabla X y su elaboración fue a juicio de de los autores de esta investigación). Es evidente que la concentración de clientes está concentrada en la categoría 6 y 7, es decir, los clientes que compran menos de cinco millones de pesos.

A continuación se presenta un gráfico con el volumen de compra anual por categoría de cliente.

Gráfico 10: Volumen de Compra Anual por Categoría de Cliente

Volumen de Compra Anual por Categoría de Cliente



Fuente: La empresa DM

El gráfico 10 pretende mostrar de manera más clara lo que se enunció con anterioridad respecto al porcentaje en el volumen de ventas que representa cada categoría de clientes. Este es un indicador muy fuerte porque muestra la importancia relativa que tiene cada grupo de clientes en la rentabilidad de la empresa.

c) Ubicación geográfica

El 60% de sus clientes se encuentran concentrados en la Región Metropolitana y de este porcentaje, alrededor del 80% de los clientes de DM están ubicados cerca del local.

Como criterio para establecer qué locales están cerca son aquellos que se encuentran en la calle San Diego (la misma calle en la que está instalado DM) y la calle Padre Alonso de Ovalle. Esto está más detallado en el capítulo V: 5 Análisis Comercial y Marketing.

d) Forma de pago

Los clientes se pueden distinguir en tres grupos según su forma de pago: efectivo, cheque y transferencia electrónica.

- **Efectivo**

El 7% de los clientes usa esta forma de pago, este porcentaje está constituido por los clientes que compran al detalle (clientes finales) y por pequeños comerciantes que no tienen acceso a cheque ni posibilidades de hacer transferencia electrónica.

- **Cheque**

Este es el medio más usado por los clientes que se encuentran en la Región Metropolitana. El porcentaje de clientes que utiliza este medio de pago asciende al 39%, que corresponde al 65% de los clientes de la Región Metropolitana.

- **Transferencia electrónica**

Esta es una vía que ocupa el 99% de los clientes que son de regiones⁵², de los clientes que pertenecen a la Región Metropolitana que corresponden al 60%, el 30% de este segmento utiliza esta forma de pago.

Por lo tanto, alrededor de un 58% ocupa la transferencia como medio de pago.

e) Socioeconómico

Los clientes de DM, la su mayoría, pertenecen al estrato socioeconómico C2, C3 y D.

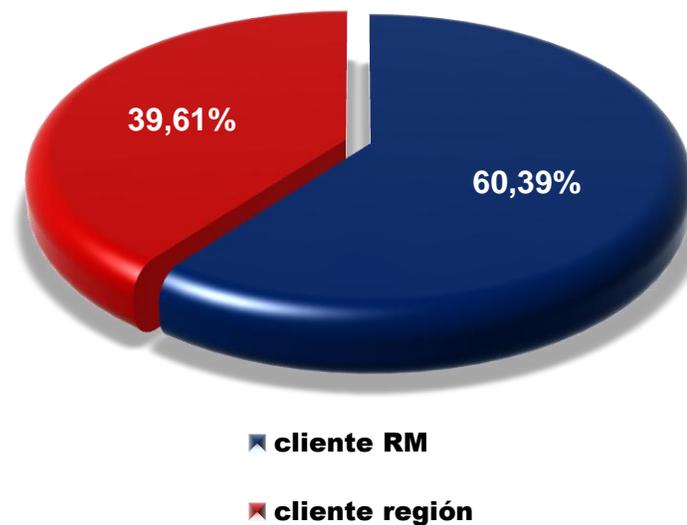
De hecho, el dueño de la empresa declara que DM trae productos de calidad media, tratando de buscar un equilibrio entre calidad y precio.

⁵² Recordando que el 40% de los cliente de DM son de regiones.

A continuación se muestra dos gráficos de los clientes de DM de la Región Metropolitana y de todo Chile.

Gráfico 11: Porcentaje de Clientes de DM Total

% Clientes de DM Total

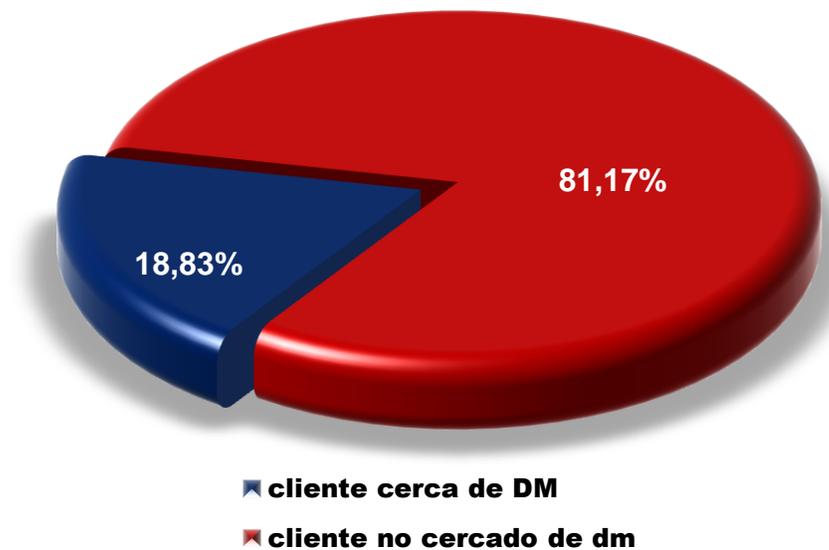


Fuente: Lista de Clientes de DM.

Como se puede observar en el gráfico anterior poco más de un 60% de los clientes de DM pertenecen a la Región Metropolitana.

Gráfico 12: Porcentaje de Clientes de DM, Región Metropolitana

% Clientes de DM, Región Metropolitana

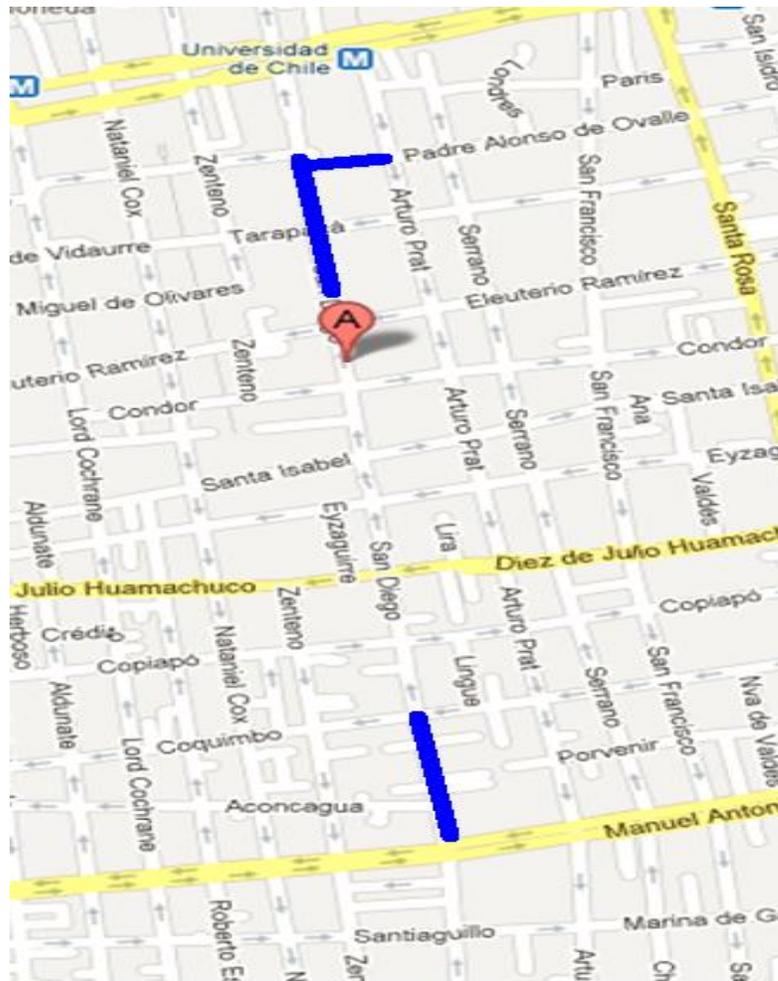


Fuente: Lista de Clientes de DM.

En el gráfico 12 se puede observar que el alrededor del 80% de los clientes de DM se concentran cerca del local. Como criterio para establecer qué locales están cerca son aquellos que se encuentran en la calle San Diego (la misma calle en la que está instalado DM) y la calle Padre Alonso de Ovalle.

A continuación se muestra un mapa para que el lector se ubique:

Esquema 11: Mapa de localización de DM



Fuente: Google maps

Se puede observar en el mapa anterior líneas azules que señalan dónde se encuentran concentrados la mayoría de los clientes que tiene DM en Santiago. El globo rojo señala la ubicación de DM.

5.2. Segmentación de Clientes

Como se dijo anteriormente, DM ha realizado una macro segmentación del mercado apuntado a clientes de los estratos socioeconómicos C2, C3 y D, sin embargo, la empresa no ha micro-segmentado a los clientes. Por lo tanto, actualmente, no cuenta con una estrategia para atender de mejor manera de cada uno de los clientes.

Lo ideal sería que dado el volumen de compra anual que tienen los distintos clientes de DM, la empresa segmentara de acuerdo a esta variable, ya que a la luz de la caracterización que se hizo anteriormente, es la dimensión más relevante.

5.3. Propuesta de Valor

Para hacer el análisis de la propuesta de DM se utilizará el enfoque de las 3V (Value Customers, Value Proposition y Value Network), los que se detallan a continuación:

5.3.1. Value Customers

Los clientes de mayor valor estratégico para DM son aquellos que la empresa denomina como “grandes compradores”. Estos clientes corresponden a aquellos que compran montos superiores a un millón

de pesos en cada compra. Estos clientes reciben una atención especial por parte de DM, pues tienen un descuento especial de un 10% en el monto total de la compra.

Es menester destacar que dado el análisis que se hizo anteriormente de los clientes a partir del volumen de compra anual, se puede decir que la estrategia que tiene actualmente esta empresa no es idónea, pues existe mucha variabilidad entre el grupo de clientes que compra sobre un millón de pesos. De hecho, como se mencionó con anterioridad, se sugiere a la empresa que le dé algún trato especial al segmento de clientes que compra un volumen superior a veinte millones de pesos anuales.

5.3.2. Value Proposition

DM debido a que los productos son altamente estandarizados, la estrategia de competencia de la firma es liderazgo en costos. Sin embargo, como la empresa está consciente de que este tipo de competencia es desgastadora a largo plazo, ellos están trabajando para aumentar el valor para clientes en otros aspectos, como por ejemplo, mejorar los tiempos de atención de los clientes, disminuir los tiempos de devolución de garantías, entre otros.

5.3.3. Value Network

DM no tiene este aspecto desarrollado, sin embargo, el dueño de esta compañía está consciente que es sumamente necesario crear e implementar sistemas y estrategias que ayuden a fortalecer la relación con sus clientes, además de potenciar relaciones de confianzas y fidelidad con ellos.

5.4. Objetivos de la Propuesta de Valor

- a) Mantener una tasa de crecimiento de las ventas de un 45% para los próximos tres años.
- b) Aumentar la inversión en publicidad en un 100% en un plazo de dos años⁵³.
- c) Disminuir los tiempos de espera de los clientes 0,25 de jornada a 0,125⁵⁴.
- d) Mejorar la presentación de los productos.

⁵³ Históricamente DM estaba gastando alrededor de \$300.000 anuales en publicidad los años 2010 y 2011. Para el año 2012 la empresa pretende aumentar ese monto en \$600.000 y para el año 2013 en \$1.500.000.

⁵⁴ Considerar que a jornada laboral es de ocho horas.

5.5. Elaboración y Selección de las estrategias de Marketing

5.5.1. Plan de Expansión de Cliente

Para DM, es fundamental encontrar algún mecanismo que le ayude aumentar sus ventas, esto puede lograrlo si estimula la demanda de sus clientes actuales o si busca clientes nuevos. El primer caso es bastante difícil a menos que se les otorguen a los clientes mayores incentivos de los que ya se les dan actualmente para que aumente su volumen de compra, sobre todo, porque existen dos compañías que claramente dominan el mercado y pretender “levantarles” clientes es algo bastante complicado, en cambio, buscar nuevos clientes podría ser una tarea un poco más fácil.

Dada la dificultad para determinar si DM puede realmente encontrar compradores con el mismo perfil de los clientes actuales, sería conveniente que la empresa, evaluara la posibilidad de buscar clientes potenciales con otro perfil, por ejemplo, clientes institucionales.

A continuación se presentan algunas propuestas que podría aplicar DM, ya sea para estimular la demanda para sus clientes actuales o para encontrar clientes nuevos.

5.5.1.1. Propuestas para estimular la demanda de clientes actuales.

5.5.1.1.1. Aumentar cartera de producto

Para ello se le sugiere a DM que realice una observación de las necesidades latentes de los clientes finales, de modo que pueda adelantarse a las tendencias de mercado y, de esta forma, pueda ofrecer productos nuevos a los clientes minoristas para que ellos se los ofrezcan a sus respectivos clientes. Además, por supuesto, debe observar de cerca lo que están trayendo los competidores.

Por otro parte, sería especialmente conveniente que el dueño de DM viajara con mayor frecuencia a China para buscar y testear nuevos productos que pudiesen ser introducidos al mercado chileno.

5.5.1.1.2. Mejorar la calidad y la presentación de los productos, manteniendo los mismos niveles de precios con respecto a la competencia.

Se recomienda a DM que busque y ofrezca productos de mayor calidad tratando de mantener precios igual o inferior a la competencia. Así como también le se sugiere que mejore la presentación y empaque de los productos.

5.5.1.1.3. Crear plan de fidelidad de compra.

Se aconseja a la firma que micro-segmente a sus clientes con el fin de ofrecerles incentivos de manera más personalizada y efectiva. Por ejemplo DM podría categorizar a sus clientes en tres tipos: cliente golden, cliente silver y cliente normal, los cuales se detallan a continuación.

❖ Cliente Golden

Este grupo de clientes se caracteriza por comprar un gran volumen de mercadería anual.

El criterio para clasificar a un cliente a esta categoría sería por ejemplo que compre más de veinte millones de pesos anuales (esto es tentativo luego de haber sido analizada la distribución de los clientes según el monto de compra anual).

Este grupo de compradores son sumamente importantes para DM, ya que representan casi el 33% del volumen total de compra anual de la firma.

Se les puede ofrecer un descuento de entre el 15% y el 10% y además concederles facilidades de pago como por ejemplo

6 cuotas. Así como también se pueden dar regalos especiales.

También es recomendable que la empresa haga regalos especiales a estos compradores, ya que como se mencionó, son los que aportan las mayores ventas.

❖ **Cliente Silver**

Este tipo de cliente compra un monto que oscila entre un millón a veinte millones de pesos anuales. Al cual se le puede ofrecer un descuento de 5% y dales facilidades de pago en 3 cuotas.

Este segmento de clientes representa cerca del 65% del volumen total de venta anual de DM.

❖ **Cliente normal**

Este grupo de clientes se caracteriza por comprar bajo volumen de mercadería (menos de un millón de pesos anuales). Este tipo de cliente es considerado como poco importante y por esta razón no se le ofrece descuento sobre

el precio de los productos, pero se le podría ofrecer algún tipo de regalo si aumentan su monto de compra.

Comentario:

Es importante mencionar que DM actualmente a los clientes que compran montos superiores a un millón de pesos le da un descuento de 10% y a los que compran sobre quinientos mil pesos les da un descuento del 5%, pero estimamos que los incentivos podrían modificarse y seguir la propuesta hecha anteriormente.

Es de suma importancia que la empresa trabaje la relación con los clientes, sobre todo aquellos que compran montos sobre veinte millones de pesos anuales. En otras palabras, a los clientes Golden, la firma debería hacerles sentir que son importantes y trabajar la relación con ellos, pues de irse alguno con la competencia, impactaría fuertemente en los ingresos de DM.

Desafortunadamente el dueño de DM aún no comprende que es vital que se preocupe de este segmento de consumidores y que la relación con ellos hay que trabajarla, para que no corra la misma suerte que Elitex Ltda, que luego de haber logrado en el año 2008 una participación de mercado de más del 16%, en el año 2010 descendió a menos del 6%.

DM en sus comienzos se concentró en ser una empresa optimizadora de costos y en mantener ordenadas todas sus cuentas, pero a subestimado a la competencia y es evidente su nulo conocimiento de ésta. Esta situación es comprensible, sucede en la mayoría de las pymes y, en parte, esta miopía se debe a la alta carencia de personal profesional que contribuya a profesionalizar el negocio familiar.

Finalmente, dado los antecedentes presentados, se le sugiere a DM concentrar sus esfuerzos en incrementar sus ingresos, pues en lo que se refiere a costos, la empresa ya está en su punto óptimo.

5.5.1.2. Propuestas para encontrar clientes nuevos.

5.5.1.2.1. Contratar nuevos Vendedores

Esto consiste en contratar a nuevos vendedores que se encarguen de buscar clientes y mostrar los productos de DM. La manera en que se debería implementar esto y la estimación de los costos de este plan se encuentran detalladas en el capítulo VII, ítem 7.1.2. Aumentar Fuerza de Venta.

5.5.2. Técnicas de Promoción

En estos momentos DM cuenta con una escasa publicidad, es por eso que se le recomienda a DM para hacerse más conocido dentro de esta industria las siguientes acciones:

- ❖ Aumentar su publicidad en internet, ya que es fundamental para que tenga mayor presencia y conocimiento por parte de potenciales clientes.
- ❖ Buscar productos apropiados con los cuales hacer merchandising, pues con los artículos que hace esta técnica actualmente no son valorados por los clientes y se quedan con esa mercancía sin poder darle salida.
- ❖ Ofrecer descuentos especiales a clientes nuevos. Estos descuentos deben tener una característica primordial que es el “amarre del comprador”. Es decir el descuento debe ir asociado no sólo a la primera compra sino que también a las compras futuras para que el cliente esté obligado a volver a la tienda.
- ❖ Introducir ventas atadas. Se aconseja a DM realizar ventas atadas para insertar productos nuevos o de difícil venta.

CAPÍTULO VI:

6. ANÁLISIS FINANCIERO

Anteriormente en el Capítulo IV: 4. Análisis Estratégico de DM en el ítem Gestión Contable y Financiera, se mostró el historial de los ingresos por ventas y las utilidades de la compañía entre los años 2006 y 2010. Además, se mostró la evolución de esas cifras a lo largo del tiempo.

Ahora, en este capítulo se pretende profundizar en los temas contables y financieros. Para ello se realizará un análisis de los balances generales, de los estados de resultados y de los ratios financieros de Comercial Dos Mundos de los periodos 2006 hasta 2010 y se construirá una proyección de estados de resultados para los años 2011⁵⁵ hasta el año 2015.

Además se mostrará el flujo de caja libre y la valoración de la empresa, suponiendo que la empresa a partir del años 2015 sus cuentas se mantienen invariantes (esto es sólo para facilitar el cálculo de valoración de la firma).

⁵⁵ Al momento de desarrollar esta investigación no se encontraban disponibles los estados financieros del año 2011.

6.1. Balance General y EE.RR.

A continuación se presentan los balances generales y los estados de resultados de DM desde el año 2006 hasta el año 2010.

Tabla 24: Balances Generales de DM desde el año 2006 a 2010 expresados en UF.

BALANCES GENERALES EN UF					
	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVO CORRIENTE	1.897,69	2.377,70	3.578,06	4.713,46	6.994,72
Caja	950,33	835,01	240,63	602,03	958,15
Clientes	0,00	255,33	239,38	0,00	0,00
PPM	98,28	164,68	282,20	502,14	707,66
Mercaderías	849,08	24,49	2.695,33	3.456,47	5.324,36
IVA	-	98,18	119,89	152,82	4,55
Retención 2° categ.	-	-	0,62	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE	1,01	167,92	130,03	233,25	7.218,91
Otros Activos Fijos	1,05	187,37	203,78	308,80	301,42
Deprec. Acumuladas	-0,04	-19,45	-73,76	-75,55	-73,75
Local Comercial	-	-	-	-	6.991,23
ACTIVO TOTAL	1.899,72	2.545,62	3.708,09	4.946,71	14.213,63
PASIVO CORRIENTE	57,06	24,48	30,13	46,80	1.960,82
AFP	1,80	2,88	2,80	2,56	10,71
INP	0,73	1,77	2,30	0,15	5,77
impuesto 2° categ. Por pagar	-	-	-	1,75	12,27
PPM Por Pagar	12,83	19,83	25,03	42,35	56,03
IVA	41,70	-	-	-	-
Proveedores Por Pagar	-	-	-	-	1.876,04
PASIVO NO CORRIENTE	589,84	1.019,23	1.140,49	164,78	5.544,18
Prestamos Por Pagar	589,84	1.019,23	1.140,49	164,78	5.544,18
PASIVO TOTAL	646,91	1.043,71	1.170,62	211,59	7.505,00
PATRIMONIO	1.251,80	1.501,91	2.537,47	4.735,12	6.708,63
Capital	981,66	917,31	839,06	859,48	838,94
Retiros	-991,39	-1.148,19	-1.752,66	-2.178,80	-3.395,76
Fdo.Rev.CPI	62,04	144,53	233,68	239,37	326,09
Utilidad acumulada	92,19	194,47	675,54	1.500,37	3.549,38
Utilidad o perdida ejercicio	1.107,31	1.393,80	2.541,84	4.314,70	5.389,98
TOTAL DE PASIVOS + PATRIMONIO	1.898,71	2.545,62	3.708,09	4.946,71	14.213,63

Fuente: Empresa DM

Se puede observar en los balances de DM que la empresa logró obtener casi cinco veces más de utilidades con respecto al año 2006.

El éxito comercial de DM en sus últimos años le permitió comprar un local el año 2010 en ciento cincuenta millones de pesos el cual financió una a través de un crédito otorgado por el Banco de Chile. Es por eso que el año 2010 se puede apreciar un aumento considerable de sus pasivos y activos no corrientes. La compra del local es una fuerte señal que DM da al mercado, pues con eso muestra que es una empresa que se ha consolidado.

Otra cuenta que puede apreciarse un gran aumento es el ítem mercadería, sobre todo el año 2010. Pero para analizar de mejor manera si este aumento implica o no un problema es necesario analizar el ratio de rotación de inventario.

Algo que sorprende de DM es que en un par de años registró cuentas clientes, pero ya a partir del año 2009 esta cuenta está en cero, es decir, la empresa no presenta cuentas por cobrar pendientes.

Para poder sacar conclusiones más fuertes es necesario recurrir a los ratios financieros pero antes se realizarán algunos comentarios con respecto a los estados de resultados.

A continuación se presenta los estados de resultados de DM desde el año 2006 hasta el año 2010.

Tabla 25: Estados de Resultados de DM desde el año 2006 a 2010 expresados en UF.

	EERR 2006	EERR 2007	EERR 2008	EERR 2009	EERR 2010
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN					
Ingreso por Ventas	6.504,28	10.792,82	18.787,31	33.725,04	46.586,96
Costo de Ventas	-4.267,96	-7.651,13	10.329,03	19.787,61	27.485,91
MARGEN BRUTO	2.236,32	3.141,68	8.458,28	13.937,43	19.101,05
Pérdidas por Garantías			-739,15	-1.684,94	-3.740,36
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
Remuneraciones	-202,41	-237,28	-1.318,21	-1.367,54	-884,36
Arriendos	-322,10	-278,18	-217,13	-315,14	-51,27
Gastos Generales	-556,07	-443,07	-1.624,18	-1.776,10	-5.554,74
Depreciación		-19,42	-55,96		
Honorarios	-14,54	-152,88	-381,82	-884,18	-1.165,20
Flete		-284,27	-682,96	-2.445,14	-1.262,19
Seguros		-106,52	-446,81	-600,94	-42,12
Leyes sociales	-5,48	-8,54	-12,52	-12,99	-59,60
TOTAL MARGEN DE EXPLOTACION	1.135,72	1.611,53	2.979,53	4.850,46	6.341,22
RESULTADOS FUERA DE EXPLOTACION					
Gastos Financieros (Interés Bancario)			-174,88	-94,96	-253,20
Corrección Monetaria	-13,04	-41,83	-46,08	1,83	17,93
TOTAL RESULTADOS FUERA DE EXPLOTACION	-13,04	-41,83	-220,96	-93,13	-235,27
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	1.122,69	1.569,70	2.758,57	4.757,33	6.105,95
Impuesto 1º Categoría (Impuesto a la renta)	-15,37	-175,90	-2.167,35	-442,63	-715,97
TOTAL RESULTADO DE EXPLOTACION	1.107,31	1.393,80	2.541,84	4.314,70	5.389,98

Fuente: Empresa DM

A partir de la tabla anterior se puede observar que tanto los ingresos por ventas como las utilidades de DM han ido aumentando continuamente hasta la actualidad. Además, se debe decir que ambos ítems no son manejados por la empresa sino que son condiciones dadas por el mercado. El precio está dado por el mercado y, como los productos están muy estandarizados el margen sólo se podría aumentar si DM consiguiera los productos más baratos, lo cual, en el corto plazo es algo imposible, pues para ello debería aumentar su volumen de venta para comprar mayor cantidad de mercadería y así aprovechar economías a escala.

Al calcular el ratio costo de venta / ingreso por venta para los años 2006 hasta 2010 da los siguientes resultados:

Tabla 26: ratio costo de venta / ingreso por venta

	2006	2007	2008	2009	2010
Costo de Venta / Ingreso de Venta	65,6%	70,9%	55,0%	58,7%	59,0%

Fuente: elaborado a partir de los EE.RR y los Balances Generales de DM

Se puede observar que en los años 2006 y 2007 los costos de la venta de los productos eran mayores que últimos tres años, es decir, los márgenes de los productos en los últimos tres años han ido aumentando ya que los costos proporcionalmente con respecto a los ingresos por venta fueron disminuyendo. Además se observa que

hacia el año 2008 comienza a estabilizarse este ratio y los costos con respecto a los ingresos se mantienen en torno al 59%.

Otro punto a comentar respecto a los estados de resultados de DM es que los gastos generales hayan ido aumentando en el transcurso del tiempo, esto se debe a que la empresa ha considerado gastos que le ayudan a rebajar impuestos y que antes, por falta de conocimiento, no lo hacía.

A continuación se presenta el ratio gastos generales / margen de explotación de los años 2006 hasta el año 2010.

Tabla 27: ratio gastos generales / margen de explotación

	2006	2007	2008	2009	2010
Costo de Venta / Ingreso de Venta	49,0%	27,5%	54,5%	36,6%	87,6%

Fuente: elaborado a partir de los EE.RR y los Balances Generales de DM

Se observa de la tabla anterior que desde el año 2006 hasta 2010 el ratio gastos generales / margen de explotación han aumentado casi un 40%. Este hecho es bastante relevante, pues estaría explicando lo que se dijo en el Capítulo IV: 4. Análisis Estratégico de DM en el ítem Gestión Contable y Financiera, por qué a pesar de que los ingresos por ventas han estado creciendo a tasa creciente, las utilidades han estado creciendo pero a tasa decreciente.

Se le preguntó al dueño de DM, por qué habían aumentado tanto los gastos generales de la empresa y respondió que se debía a que actualmente se están considerando gastos que ayudan a reducir el pago del impuesto de primera categoría, que antes, por desconocimiento, no se hacía. Por lo tanto, lo que la empresa ha estado haciendo los últimos años es optimizar el pago de impuestos.

Otro punto que es importante comentar es el ítem “flete”. Se puede observar que con el transcurso de los años esta cuenta ha ido aumentando, lo que es coherente si las ventas han aumentado. Sin embargo, a pesar de ello, DM fue capaz de reducir este valor el año 2010 con respecto al año 2009 que fue el año que presentó el mayor valor. Cuando se le consultó al dueño de DM por esta disminución, contestó que este hecho se debió a que el año 2009 se importaron productos por avión y que esos mismos productos, como aumentó el volumen de venta al año siguiente, entonces se empezaron a traer por mar.

En términos generales, se puede decir que la empresa a optimizado bastante bien los costos y gastos, por lo que en eso ítems la firma no puede mejorar más. Es por ello que se le recomendará estrategias enfocadas a optimizar los ingresos.

De todas maneras, tal como se dijo con respecto a los balances generales, para poder sacar mejores conclusiones respecto a la situación financiera de DM es necesario recurrir a los ratios financieros.

6.2 Ratios Financieros

A continuación se presentan los ratios financieros de DM.

Tabla 28: Ratios Financieros desde el año 2006 hasta 2010.

RAZONES FINANCIERAS						
	FÓRMULA	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilidad Sobre los Activos (ROI)	EBIT / Activos totales promedio	0,60	0,63	0,80	0,98	0,45
Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio Promedio	0,88	0,93	1,00	0,91	0,80
RAZONES DE LIQUIDEZ						
Razón Corriente	Activo Circulante / Pasivo Circulante	33,26	97,13	118,77	100,71	3,57
Prueba Ácida	(Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante	18,38	55,28	29,30	26,86	0,85
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO						
Razón Pasivo Total a Patrimonio	Pasivo Total / Patrimonio	0,52	0,69	0,46	0,04	1,12
Razón Pasivo Total a Activo Total	Pasivo Total / Activo Total	0,34	0,41	0,32	0,04	0,53
Cobertura de Intereses	EBIT/ Gasto en Intereses	-	-	17,04	51,08	25,04
RAZONES DE ADMINISTRACIÓN Y EFICIENCIA						
Rotación de Inventario	Costo de los Productos Vendidos / Inventario Promedio	5,03	7,47	3,83	5,72	5,16
Rotación de Activos	Ventas Anuales / Activos Totales	3,42	4,24	5,07	6,82	3,28

Fuente: elaborado a partir de los EE.RR y los Balances Generales de DM

Desafortunadamente, no se cuenta con información de los ratios financieros de las otras compañías, para haber realizado un cotejo entre ellas y, de este

modo, haber hecho una comparación de DM con la industria. Por lo tanto, sólo se pueden hacer análisis respecto a los cambios de los ratios sufridos a lo largo del tiempo. Es por esta razón que este ítem dado la información recopilada no tiene el valor que podría haber tenido.

Es necesario explicar, que en este tipo de investigaciones, con empresas que no transan en bolsa, es muy difícil conseguir datos financieros, ya que las firmas cuidan celosamente esta información.

Otro punto a destacar, que los ratios financieros per se no son buenos ni malos, pues dependen de los objetivos de la empresa, del ciclo de vida de la compañía y de los datos de la industria, entre otras cosas, para que este tipo de análisis tenga una mayor validez.

6.2.1. Interpretación de los ratios financieros

6.2.1.1. Rentabilidad Sobre los Activos (ROI)

Este ratio pretende evaluar qué tan bien se ha manejado la administración del total de recursos de la compañía, en otras palabras, es una medida que da cuenta de la rentabilidad del negocio.

$$\text{ROI} = \text{EBIT} / \text{Activos totales promedio}$$

Lo interesante de este ratio es que como se hace a partir del EBIT (Earning Before Interest and Taxes), es decir, a partir de la ganancias

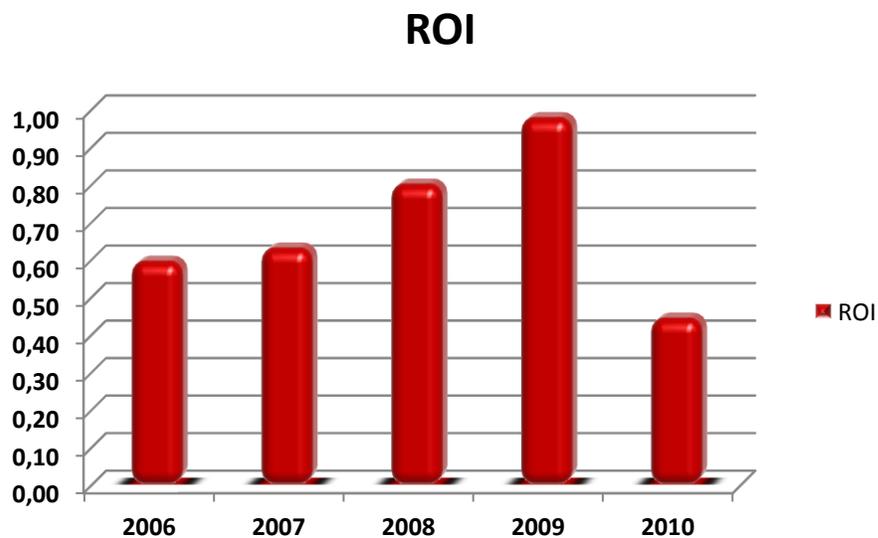
antes de intereses e impuestos, muestra el beneficio del negocio independiente de cómo ha sido financiado.

Mientras más alto sea este índice indica un mejor desempeño de la empresa.

En el caso de DM, ha mostrado que los años 2008 y 2009 son los períodos en que mejor desempeño ha tenido y el año 2010 fue el peor que ha registrado, por lo que sería una señal de alerta para la firma.

A continuación se presenta un gráfico que muestra la evolución del ROI entre los años 2006 y 2010.

Gráfico 13: ROI de DM entre los años 2006 y 2010.



Fuente: La empresa DM.

6.2.1.2. Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE)

Este ratio mide el rendimiento de la inversión de los accionistas luego del pago de todos los intereses e impuestos, dicho de otra forma, mide la eficiencia con la cual se utiliza el patrimonio de los accionistas e indica la capacidad de la firma para generar utilidad a favor de los propietarios.

Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Promedio}$$

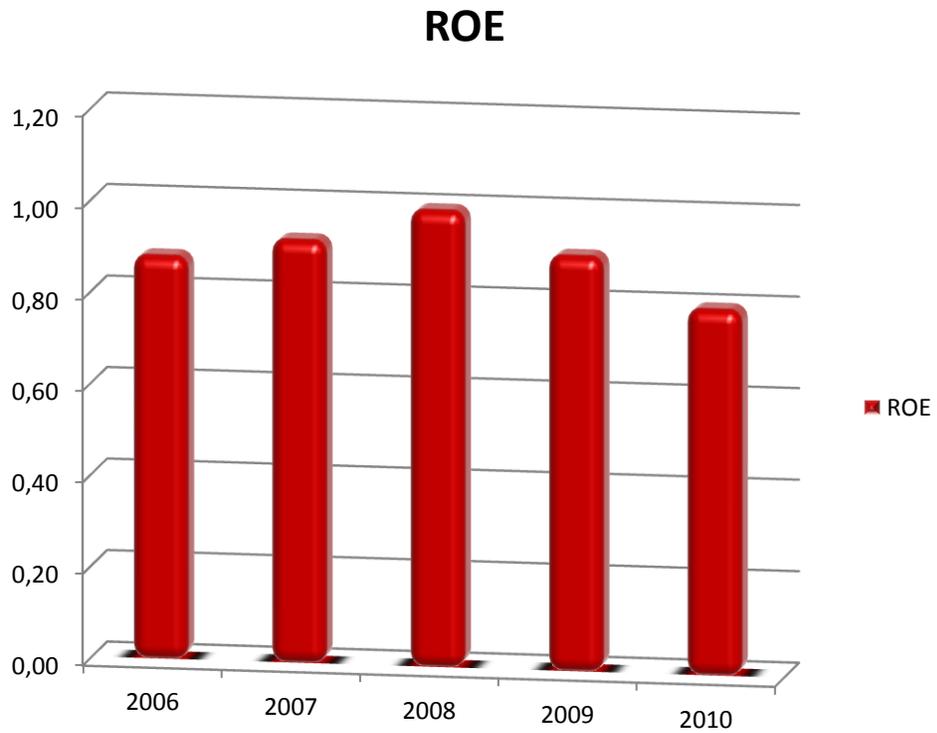
Se puede observar en la tabla de los ratios financieros que entre los años 2007, 2008 y 2009 DM ha tenido los mejores desempeños en este ratio, siendo el mejor año el 2008.

También se puede observar, al igual que los ratios de rentabilidad que el año en que ha presentado el peor desempeño es nuevamente el año 2010.

Nota: En lo que se refiere a ratios de rentabilidad propiamente tal, la empresa ha mostrado sus peores cifras en el año 2010.

A continuación se presenta un gráfico que muestra la evolución del ROI entre los años 2006 y 2010.

Gráfico 14: ROE de DM entre los años 2006 y 2010.



Fuente: La empresa DM.

6.2.1.3. Razón Corriente

Este ratio es la principal medida de liquidez e indica el grado en que los derechos de los acreedores a corto plazo están respaldados por los activos que se espera que se conviertan en efectivo en un período que corresponda al vencimiento de dichas deudas.

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

Esta fórmula se puede interpretar como: el activo corriente es x veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada unidad monetaria de deuda, la empresa cuenta con unidades monetarias para pagarla. Por este motivo, cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

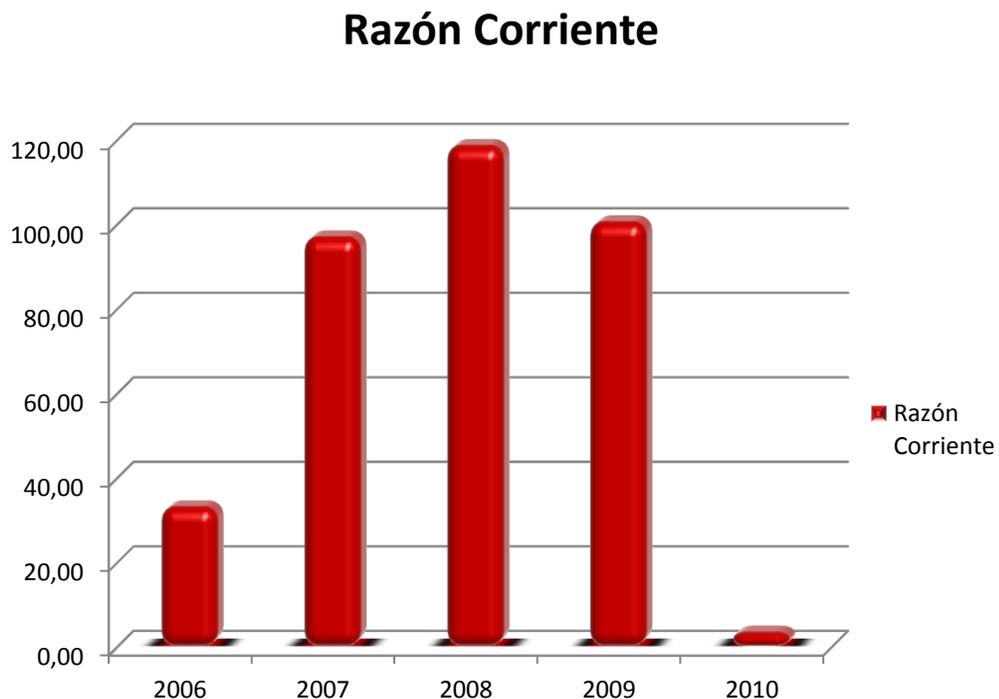
En el caso particular de DM, se puede observar que su capacidad para responder sus deudas de corto plazo desde el año 2006 hasta el año 2009 aumentó considerablemente, sin embargo el año 2010 cayó en forma impresionante. Llama mucho la atención la caída tan brusca de este ratio y no es una buena señal, pues indica que la empresa ha perdido liquidez en forma considerable.

De todas maneras, es necesario destacar que esta relación varía de empresa en empresa. En casos normales, se asume que mientras más alta la razón obtenida, mayor cobertura habría contra problemas de liquidez.

Sin embargo, es importante comentar que este índice puede estar distorsionado por influencias estacionales, inventarios de lento movimiento, pagos anormales de cuentas por pagar justo antes de la fecha del balance general, entre otras.

A continuación se presenta un gráfico que muestra la evolución del razón corriente entre los años 2006 y 2010.

Gráfico 15: Razón Corriente entre los años 2006 y 2010.



Fuente: La empresa DM.

6.2.1.4. Prueba Ácida

Este ratio proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo, en otras palabras, mide la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones de corto plazo a partir de sus activos más líquidos.

Este ratio es algo más severo que la razón corriente, se calcula restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente.

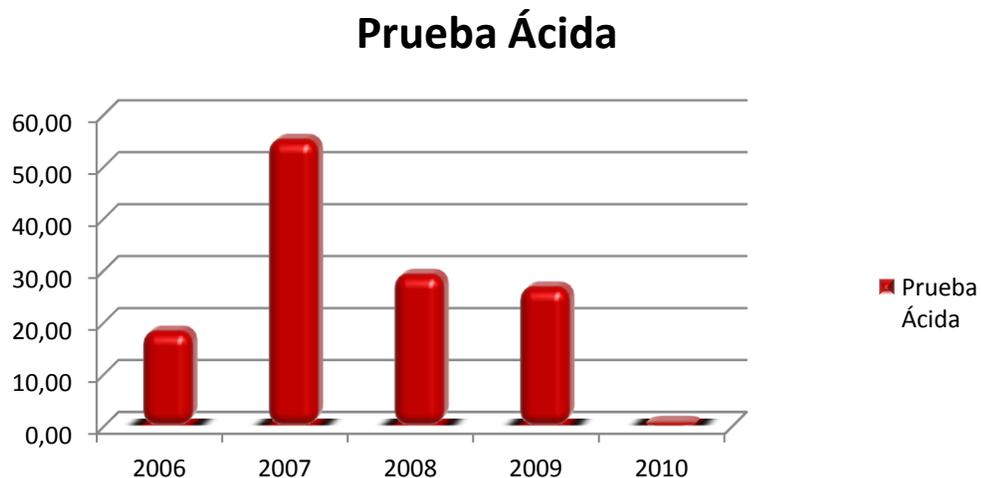
$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Circulante}$$

El motivo por el cual los inventarios son excluidos del análisis es porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

Es necesario mencionar que puede darse el caso en que los inventarios no sean el único activo circulante más lento en convertirse en efectivo, por lo que también sería recomendable restar cualquier activo circulante de lenta recuperación, ya que así mostraríamos una razón ácida mucho más adecuada y real.

A continuación se presenta un gráfico con la prueba ácida de DM entre los años 2006 y 2010.

Gráfico 16: Prueba Ácida de DM entre los años 2006 y 2010.



Fuente: La empresa DM

6.2.1.5. Razón Pasivo Total a Patrimonio

Este ratio indica el respaldo financiero que han logrado los acreedores en relación al dinero que han comprometido los socios de la empresa a través del patrimonio.

Este se interpreta como por cada unidad monetaria aportada por los dueños de la empresa, X% es aportado por los acreedores.

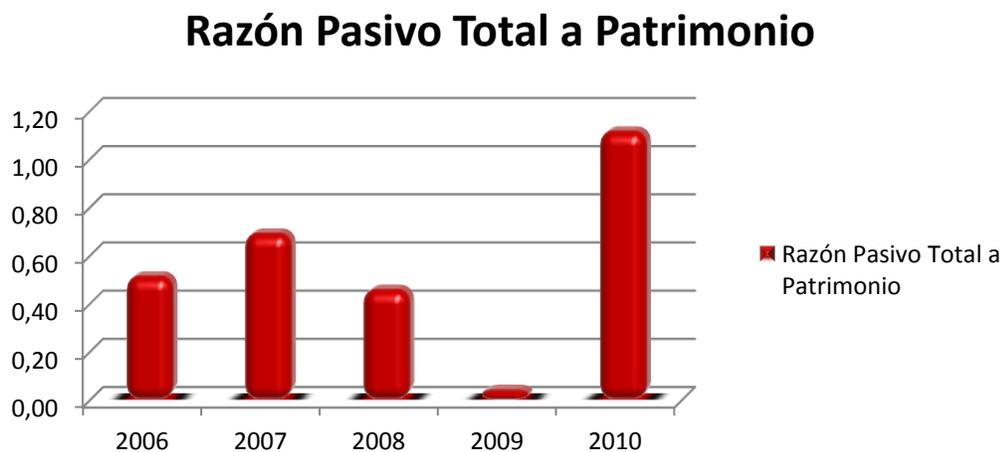
$$\text{Razón Pasivo Total a Patrimonio} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$$

DM ha mostrado una alta variabilidad en este ratio entre los años 200 y 2010. Se puede observar que particularmente el año 2010 presenta un

alto valor en esta razón, lo cual se debe al endeudamiento en el que incurrió ese año para financiar la compra del local comercial donde actualmente funcionan.

A continuación se presenta un gráfico que muestra la evolución del ratio pasivo total a patrimonio entre los años 2006 y 2010.

Gráfico 17: Razón Pasivo Total a Patrimonio de DM entre los años 2006 y 2010.



Fuente: La empresa DM

6.2.1.6. Razón Pasivo Total a Activo Total

Este ratio representa el porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados por los acreedores (en el corto y/o en el largo plazo) para

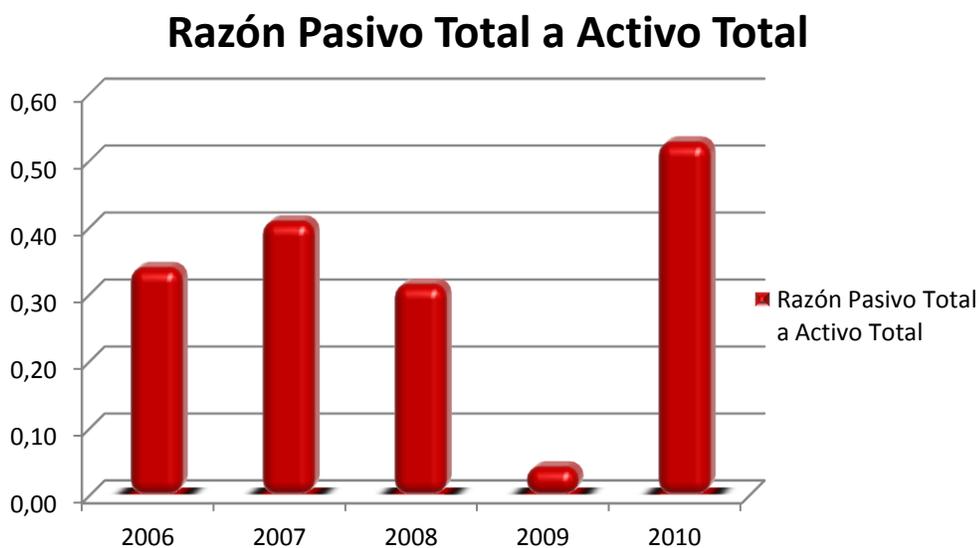
invertir en activos, dicho de otra forma, esta razón financiera muestra el grado en que la empresa ha sido financiada con capital externo.

Razón Pasivo Total a Activo Total= Pasivo Total / Activo Total

Claramente, se puede observar un aumento significativo de este ratio el año 2010, eso se debe, tal como se dijo en el ratio anterior, a la deuda contraída por DM para la compra del local comercial en ese año.

A continuación se presenta un gráfico con la evolución de ratio pasivo total a activo total entre los años 2006 y 2010.

Gráfico 18: Razón Pasivo Total a Activo Total de DM entre los años 2006 y 2010.



Fuente: La empresa DM

6.2.1.7. Cobertura de Intereses

Este ratio mide el grado hasta el cual las utilidades de las empresas pueden disminuir sus utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros.

En el caso de DM sólo tiene información para calcular este ratio a partir del año 2008. El año 2009 es el periodo en el que presenta el mayor valor.

A continuación se presenta el ratio de cobertura de intereses de DM para los años 2008, 2009 y 2010.

Gráfico 19: Ratio Cobertura de intereses de DM entre los años 2008 y 2010.



Fuente: La empresa DM

6.2.1.8. Rotación de Inventario

Mide el número de veces que ha sido rotado el inventario en un año.

Rotación de Inventario= Costo de los Productos Vendidos / Inventario Promedio

Se puede observar que el inventario los últimos dos años se ha rotado alrededor de 5 veces al año, lo cual podría convertirse en una tendencia. Por otra parte, el año 2008 fue el período en el que se rotó menos veces.

Es importante considerar que, una disminución en la rotación puede indicar, por ejemplo, que se está aumentando el tamaño absoluto del inventario en relación a las ventas. Es esta una de las razones que una disminución de la rotación de inventario puede ser una señal de alerta pues puede indicar que los fondos pueden estar atados a este inventario más allá del nivel requerido por el volumen de ventas, el cual puede estar creciendo o disminuyendo.

De todas maneras hubiese sido ideal para sacar conclusiones más fuertes que se hubiese podido contar con información de la competencia, pero no fue posible, dado que las firmas competidoras cuidan con recelo este tipo de información.

A continuación se presenta un gráfico con la rotación de inventario de Dm entre los años 2006 y 2010.

Gráfico 20: Rotación de inventario de DM entre los años 2006 y 2010



Fuente: La empresa DM

6.2.1.9. Rotación de Activos

Este ratio tiene el objetivo de medir la productividad de los activos en términos de unidades monetarias generadas en ventas por cada unidad de activos invertidos en la firma, es otras palabras, es una medida que indica qué tan eficientemente se están utilizando la inversión de activo totales para generar ventas.

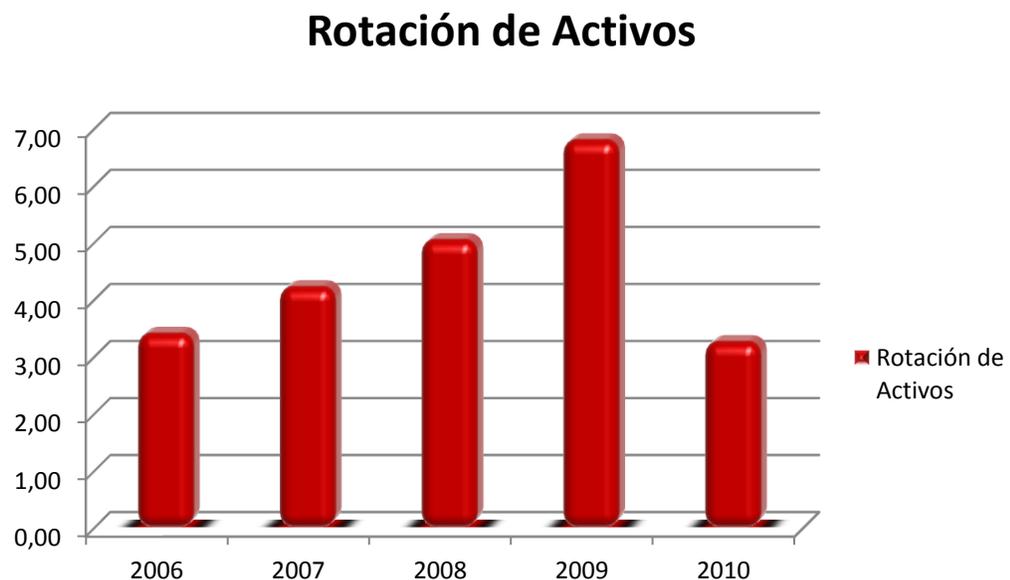
Fórmula: Ventas Anuales / Activos Totales

Altas tasas de rotación sugieren un manejo eficiente de activos.

Se puede observar que en caso de DM, la rotación de activos ha sido dispar entre los años 2006 y 2010, es decir no existe un tendencia clara. De todas maneras se puede decir que el año 2009 fue el período en el que mostró su mejor desempeño en este ratio y el peor fue el año 2010, por lo que la empresa debería revisar este ítem.

A continuación se presenta la rotación de activos de DM entre los años 2006 y 2010.

Gráfico 21: Rotación de activos de DM entre los años 2006 y 2010



Fuente: La empresa DM

6.3. Proyección de Estados de Resultados

A continuación se presentan la proyección de EE.RR y el flujo de caja libre.

Tabla 29: Proyección de EE.RR y Flujo de Caja Libre

Proyección Estados de Resultados					
	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de Explotación	67.551	101.327	151.990	227.985	227.985
Costos de Explotación	-38.480	-55.796	-80.905	-117.312	-117.312
Gastos de Administración y Ventas	18.900	12.914	4.628	6.628	6.628
Resultado Operacional	47.970	58.445	75.714	117.301	117.301
Otras ganancias (pérdidas)	-7.481	-13.465	-22.891	-36.626	-36.626
Depreciación	-300	-320	-384	-461	-553
Costos e ingreso financieros	-329	-428	-513	-565	-565
Corrección Monetaria	18	18	18	18	18
Utilidad Antes de Impuestos	39.878	44.249	51.943	79.668	79.576
Impuestos (17%) ⁵⁶	- 7.976	- 8.186	- 8.830	- 13.544	- 13.528
Utilidad Después de Impuestos	31.903	36.063	43.113	66.124	66.124

Fuente: Elaboración propia

⁵⁶ A contar del 1 de enero del año 2004 y hasta el año comercial 2010, el citado tributo se aplicó con una alícuota de 17%. Por los años comerciales 2011 y 2012, el referido tributo se aplicará con tasas de 20% y 18,5%, respectivamente, para a partir del año comercial 2013 volver a la tasa permanente de 17% (Circulares N°95, de 2001 y 63, de 2010). Este impuesto se aplica sobre la base de las utilidades percibidas o devengadas en el caso de empresas que declaren su renta efectiva determinada mediante contabilidad, planillas o contratos. Para mayor información visitar el sitio web del Servicio de Impuestos Internos (SII): http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm

Tabla 30: Flujo de Caja Libre

AJUSTE	2011	2012	2013	2014	2015
depreciación y amortización	300	320	384	461	553
otra ganancia o pérdida después de impuesto	5.985	10.974	19.000	30.399	30.399
ingreso o costo financiero después de impuesto	240	261	426	469	469
resultado por unidad de ajuste	- 18	- 18	- 18	- 18	- 18
FLUJO DE CAJA BRUTO	40.420	49.612	64.918	99.449	97.435
Nueva inversión	-750	-750	-750	-750	-750
inversión en reposición capital de trabajo	-20	-20	-20	-20	-220
	-9254	-13880	-20821	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	30.397	34.962	43.327	98.679	96.465
VT				1.346.715,06	
FLUJO+VT	30.397	34.962	43.327	1.445.394	
TASA DE DESCUENTO					
costo patrimonial	4,52%				
Premio por liquidez	3%				
Costo de la deuda	8,40%				
deuda (B/V)	0,472				
TASA DE COSTO DE CAPITAL	7,16%				

Fuente: Elaboración propia.

Observando los estados de resultados de DM⁵⁷ se puede apreciar que las ventas han ido aumentando a tasa creciente hasta el año 2009, sin

⁵⁷ Ver Anexo 2

embargo, el año 2010 las ventas crecieron pero a tasa decreciente. El 2010 las ventas crecieron un casi un 40% con respecto al año anterior.

También del análisis de los estados de resultados de la firma se pudo observar que la empresa ha optimizado perfectamente los costos y ya no se puede mejorar más en ese ítem a menos que consiga comprar un mayor volumen de mercadería para aprovechar economías de escala, es por eso que se propone a la empresa que concentre sus esfuerzos en aumentar sus ventas y, sobre todo, aumentar su margen.

La proyección de DM es que las ventas puedan mantenerse al menos en un crecimiento constante del 50%, para ello es menester que establezca estrategias ya sea para encontrar clientes nuevos o que los antiguos le compren progresivamente más productos. El costo de explotación se espera que no aumente más allá del 45%, pero es claro que si aumentan las ventas, los costos deberían aumentar en un porcentaje similar.

Los gastos de administración se espera que aumente considerablemente, debido a que la empresa está evaluando la posibilidad de implementar una estrategia de marketing para hacerse más conocidos y poder captar nuevos clientes, y también está considerando contratar más personal; todo lo anterior, con el objetivo de aumentar las ventas y participación de mercado.

Con respecto a la depreciación se puede observar en los EERR y Balance General de DM en el anexo 2 que antes del 2010 este

presentaba un valor muy bajo, pero después de ese año aumentó debido a que la empresa adquirió un local comercial (antes lo arrendaba). Por otro lado, al empresa pierde dinero (por mala gestión contable) al no depreciar artículos que podrían incluirse en este ítem.

El costo financiero está relacionado con los interés que la compañía paga por el préstamo solicitado al banco para financiar la compra del local.

Con respecto a la inversión nueva, el dueño de DM pretende hacer una inversión constante durante los próximos 5 años de 750 UF.

Luego de las aclaraciones y comentarios anteriores se procederá a mostrar el cálculo de K_o que corresponde a la tasa de descuento a la cual se valorizará la empresa a valor presente.

Como DM no transa en bolsa, no existe un Beta que permita calcular K_o de manera directa, es por ello que se utilizará el método Rubinstein para calcular K_o a través de un beta referencial.

Como el mercado en el que compite DM es muy pequeño y ninguna de las empresas transa en Bolsa, se decidió buscar una empresa que al menos esté relacionada con el rubro de la computación y las tecnologías en general. Por supuesto que los cálculos tendrán un margen de error, debido a la falta de una empresa representativa, similar y que transe en bolsa al mismo tiempo. La empresa de

referencia que se utilizará es SONDA⁵⁸, que es una compañía que compete en el rubro de las Tecnologías de Información (TI).

Cálculos para obtener K_o :

Formula de Rubinstein

Entonces, como se dijo anteriormente, se utilizará el beta referencial de patrimonio con deuda del año 2009 de la empresa Sonda S.A, y el valor de $\beta_{P_{ref}}^{C/D}$ es 0.94.

Se necesitamos además calcular la estructura de endeudamiento objetivo de DM, el que se simboliza por: B/P. Para obtener este valor se calcula dividiendo la deuda en el patrimonio total (del balance de 2010), obteniendo un valor $B/P=7505/6708.63=1.119$

Para estimar el K_b que es la tasa de la deuda, se obtuvo a través de una simulación de un préstamo comercial que hizo el dueño de DM. El K_b que se obtuvo fue de 8.4%, el cual fue hecho por el Banco de Chile.

Tasa de libre de riesgo es 3.05% la cual se obtuvo de la página del Banco Central para un bono de 30 años.

⁵⁸ SONDA: Empresa que ofrece servicios de tecnología de la información. SONDA se dedica a la computación corporativa, esto es, a proveer soluciones tecnológicas para empresas y organizaciones de tamaño grande y mediano, con el fin de mejorar la eficiencia y la competitividad de otras organizaciones a través del uso de tecnologías de información.

La rentabilidad de mercado esperada es 4.61%

Ahora que se dispone de todos los datos se procede a calcular K_b con la siguiente fórmula:

$$K_b = r_f + [E(R_m) - r_f] \times \beta_b$$

Reemplazando los valores a la fórmula y despejando se obtiene que:

$$\beta_b = 3.429$$

Dado que $K_b > r_f$, entonces se comprueba que debe utilizarse la fórmula de Rubinstein, pues la empresa es riesgosa.

$$\beta_{P ref}^{C/D} = \beta_{P ref}^{S/D} \times \left[1 + (1 - t_c) \times \frac{B}{P} \right] - (1 - t_c) \times \beta_B \times \frac{B}{P}$$

Ahora se obtiene los siguientes valores:

$$\beta_{P ref}^{C/D} = 0.94, \frac{B}{P} = 1.119, t_c = 18.5\%$$

Por lo tanto

$$\beta_{P ref}^{S/D} = 2.127$$

Reemplazando en la siguiente fórmula:

$$\rho = r_f + [E(R_m) - r_f] \times \beta_p^{S/D}$$

$$\rho = 6.37\%$$

Ahora volvemos a la fórmula de K_p , donde se reemplaza el valor de rho

$$K_p = \rho + (\rho - K_b) \times (1 - t_c) \times \frac{B}{P}$$

$$K_p = 4.518$$

Como se dijo anteriormente, este negocio es riesgoso, por lo tanto, se debe corregir el K_p con un premio por liquidez que es del 3%, luego, el valor final de K_p es:

$$K_p = 4.518 + 3\% = 7.518\%$$

Recapitulando, se ha encontrado el valor de K_p y de K_b , que son los costos patrimoniales y de la deuda respectivamente:

$$K_p = 7.518\%, \quad y \quad K_b = 8.4\%$$

Por lo tanto, tenemos todos los datos para calcular k_0 que era el objetivo final y de este modo valorizar la empresa al presente.

$$k_0 = k_p \times \frac{P}{V} + k_b(1 - t_c) \times \frac{B}{V}$$

Luego

$$k_0 = 7.163\%$$

El k_0 anterior corresponde la tasa de descuento de la empresa que sirve para calcular el valor presente de los activos de la empresa.

CAPÍTULO VII:

7. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

En este capítulo se realizará la caracterización de todos los problemas y deficiencias que tenga la empresa y que puedan ser susceptibles a ser mejoradas. Luego se enunciarán y detallarán las propuestas de mejora a implementar, una carta Gantt con la planificación de las distintas propuestas sugeridas y finalmente las consideraciones finales.

En todo caso, es necesario enfatizar que todas las recomendaciones estratégicas que se realizarán apuntan a aumentar los ingresos de la compañía y no a disminuir costos pues, luego del análisis financiero, se comprobó que la firma ha optimizado perfectamente sus costos y que la única manera que pueda crecer es apuntando sus estrategias para optimizar sus ingresos.

Es menester aclarar, antes de caracterizar los problemas de la empresa, que a lo largo de la investigación, se pudo detectar que es bastante difícil introducir grandes cambios en la empresa, pues existe mucha resistencia por parte del dueño de la firma, por un problema más bien de idiosincrasia. Por ejemplo cuando se le conversó al dueño de la posibilidad de establecer una estructura de endeudamiento para obtener beneficios tributarios, su negativa hacia el tema fue absoluta, por citar algún ejemplo. Además, es resistente a invertir en profesionales que puedan asesorarlo para mejorar y expandir el

negocio. Todos estos factores fueron tomados en cuenta a la hora de formular propuestas reales, ad hoc a la realidad no sólo financiera de la empresa, sino que también de acuerdo a la barreras culturales que existen debido a que la empresa no cuenta con profesionales “calificados” que administren la empresa y, al parecer, la empresa (según o declarado tanto por su dueño como su asistente) no tienen intención de contratar trabajadores idóneos. Por eso que las propuestas se hicieron sobre la base de que la empresa mantendrá el mismo perfil de recursos humano y que no tiene intenciones de seguir expandiéndose, por temor a perder el control del negocio.

7.1. Caracterización de Problemas

De los análisis hechos a lo largo de todo el tiempo que duró esta investigación, específicamente los análisis de: ventas y utilidades históricas, CPM y PERT del proceso de ventas, niveles de productividad de los procesos internos de la empresa, modelo de filas de espera aplicado al proceso de venta, análisis del modelo de inventario y el análisis FODA, se detectaron varios problemas a nivel operacional que impactan principalmente a las ventas y a las utilidades de la empresa.

Por otro lado se detectó que la empresa, a pesar de las altas utilidades que ha tenido los últimos dos años, está manejada de manera muy “artesanal” para el volumen de ventas que tiene. A DM le falta

profesionalizar y automatizar varios procesos, y contratar algunas personas de mandos medios para poder liderar proyectos de mejora.

A continuación se entrega un resumen con los problemas a nivel de operaciones más relevantes que se detectaron en los análisis presentados anteriormente, en el capítulo III.

En primer lugar, de los análisis financieros se detectó que DM está presentando una disminución de la tasa de crecimiento de las utilidades y también en las ventas. Esto se puede deber a varios factores, como por ejemplo la productividad de cada trabajador. Este índice puede ser mejorado sustancialmente si la empresa hiciera una clara definición de tarea y las responsabilidades de cada uno de sus empleados de modo de evitar que se dupliquen funciones y lograr que cada uno de ellos se especialice en algo. El sistema de distribución de trabajo y la poca claridad de los límites de responsabilidad del personal puede funcionar en una empresa pequeña, pero cuando ésta empieza a crecer, es necesario delimitar funciones y distribuir mejor la carga de trabajo, para que pueda haber especialización y optimización de los procesos.

En segundo lugar, se identificaron que en el sistema de ventas, analizado desde el punto de vista de filas de espera, en cada jornada de trabajo en promedio se tiene a 2 clientes en la fila de espera y que el factor de utilización, es decir, la capacidad de atención del sistema es de un 67%, además, el tiempo de espera promedio que un cliente permanece en el sistema es de un cuarto de jornada, el número promedio de clientes en la cola es de 1,33 y el tiempo promedio que

podrían permanecer es de 0,17 jornada. Por lo tanto, a la luz de los resultados obtenidos, es claro que todos estos tiempos se pueden reducir para brindarle un mejor servicio los clientes. Por otra parte, al disminuir los tiempos de espera, podría significar que el personal podría quedar libre para dedicar tiempo a otras labores de tipo más estratégicas o simplemente aumentar la capacidad de atender a una mayor cantidad de clientes.

En tercer lugar, del análisis de CPM y PERT, se puede observar que los tiempos del proceso de venta son muy variables y en ocasiones son demasiado largos, por eso se considera que sería pertinente que la empresa implementara un sistema complementario al sistema de venta presencial, pues eso agilizaría la venta y evitaría la acumulación de clientes, sobre todo en los períodos en que recién ha llegado mercadería nueva desde China, pues son los períodos en que se concentran las mayor cantidad de transacciones . Por otra parte, de este análisis se pudo visualizar que existen serios problemas con el tiempo de despacho de la mercadería a los clientes que se encuentran fuera de la región metropolitana; esto se debe a que DM envía los productos haciendo uso del servicio de encomiendas de la empresa Tur Bus, principalmente. Por lo tanto, la empresa no puede hacer mucho al respecto, ya que económicamente no le conviene tener un sistema de transporte para la distribución. Sin embargo, con respecto a los clientes de la Región Metropolitana, si podría ser conveniente que contara con un sistema de distribución para entregarles un servicio más cómodo.

En cuarto lugar, del análisis del método de inventario, se puede colegir que, en honor a la verdad, no se puede determinar con exactitud el inventario y, por esta razón, se estima que la empresa debe seguir gestionándolo de la misma forma que lo ha hecho hasta ahora, es decir, con inventario de seguridad y con los tiempos con los que realizan los pedidos a sus proveedores.

Del análisis FODA se puede desprender que las debilidades más grandes que tienen la empresa están relacionadas con el tema de la falta de personal de nivel profesional para que “ordene” las actividades de la firma y deficiente fuerza de venta, pues sus vendedores no están lo suficientemente capacitados para entregar información técnica a los clientes para asesorarlos en su compra ni para atraer nuevos clientes. Por otra parte, es posible que DM pierda clientes en la Región Metropolitana debido a que no cuenta con un sistema de distribución.

Por otra parte, del análisis comercial y de marketing, la empresa, no ha segmentado bien a sus clientes. Tiene una mirada muy miope de la situación del mercado y el conocimiento tanto de sus clientes como de sus competidores es nulo. La firma, no hace esfuerzo alguno por cautivar y fidelizar a sus clientes más rentables.

Finalmente se puede decir que la situación actual de la firma y los hechos más relevantes se resumen de la siguiente forma:

7.1.1. La situación actual de la empresa

DM cuenta con una participación de mercado que le genera un flujo de ingresos el cual en relación a su estructura de costos está adecuadamente optimizado, ya que a la fecha ha implementado mejoras en los siguientes ámbitos:

1) Personal: cuenta con una pequeña estructura fija con un apoyo especializado de profesionales que son el contador y al asistente de gerente general, pero aún debe mejorar más en este aspecto.

2) Se tomó la decisión de establecerse lo cual se reafirma con la decisión de comprar el local comercial (el precio de compra logrado fue de 150 millones de pesos, cifra que es absolutamente adecuada ya que el local del lado se está ofreciendo a un valor de 450 millones).

3) El costo de flete ya fue optimizado, ya que se tomó la decisión de que algunos de los productos que se traen por avión ahora se traen por barco y en mayor volumen.

Por lo tanto el gran desafío para el año 2012 y los años que siguen cómo aumentar la participación de mercado, manteniendo la calidad de servicio ofrecida por la empresa.

7.2. Propuestas a implementar

En este capítulo se abordarán de manera extensa los distintos proyectos que se han barajado para mejorar y diversificar el modelo de negocio de DM. Entre las alternativas que se han considerado para implementar a corto plazo:

- ❖ Desarrollar un sistema computacional que permita realizar las ventas vía internet
- ❖ Aumentar la fuerza de Venta
- ❖ Implementar servicio de despacho
- ❖ Segmentar a los clientes según volumen de compra anual.

7.2.1. Venta vía internet

La idea de este proyecto nació a raíz de facilitar y agilizar las ventas aprovechando las nuevas tecnologías de información disponibles en el mercado.

El sistema de venta por internet⁵⁹ se ha estado diseñando y desarrollando durante el presente año y la empresa pretende implementarlo a principios del año 2012. Este sistema permitirá al cliente crear una cuenta personal⁶⁰, a la cual tendrá acceso mediante una password.

Cuando el cliente ingrese a su cuenta, a través de la página web de la firma, podrá tener acceso a información relevante de su historial con DM, por ejemplo: información de los pedidos anteriores y las órdenes de compra pendientes, entre otras. La ventaja de este método es que le permitirá al consumidor llevar un control y un registro de sus compras anteriores que podrá utilizar para su propia planificación estratégica. Además, el acceso a la cuenta, le permitirá realizar la compra en forma online, hacer búsqueda de productos con sus respectivos precios y confirmar la disponibilidad del stock de cada uno de ellos, de este modo podrá ahorrar tiempo y dinero en realizar la transacción comercial.

Este sistema de compra online le otorgará a DM dos ventajas en términos de costos y tres relacionadas con el proceso de venta, aunque también presentará algunos riesgos y dificultades. A continuación se presentan las ventajas, riesgos y dificultades del sistema de ventas por internet:

⁵⁹ La pagina de web de DM es www.dmchile.cl

7.2.1.1. Optimización en procesos operativos

- ❖ Facilitará el control de stock, ya que el sistema verificará de manera inmediata si se dispone de unidades suficientes para cumplir con el pedido que realice cada persona.
- ❖ Se tabulará electrónicamente de manera inmediata el inventario vendido, lo que ayudará a tener un mayor control de éste.
- ❖ Se podrá tener un registro de la compra de cada persona, lo cual permitirá a la firma tener información relevante sobre los compradores, la cual podrá ser aprovechada para implementar en el futuro un sistema de business intelligence⁶¹.
- ❖ Se mantendrá actualizada la publicación de precios en la página web, por lo que no se necesitará estar enviándole la lista de precios a cada cliente vía correo electrónico.

⁶¹ **Business Intelligence:** es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios (Sinnexus).

7.2.1.2. Riesgos y/o consideraciones

- ❖ El menor contacto físico con los clientes puede ocasionar que el cliente sienta a la empresa más distante.
- ❖ Recibir menos feedback por parte de los clientes y menor información respecto al cambio de sus preferencias y/o cambios en las tendencias de mercado⁶².
- ❖ Tener gastos adicionales para la mantención del sistema computacional.

De todas maneras, la empresa no eliminará el formato de ventas presenciales en la tienda, para no perder a aquellos clientes que no manejen o que no les guste el sistema de compra online.

⁶² El contacto con los clientes es fundamental debido a que muchas veces son ellos mismos quienes informan a DM respecto a la aparición de nuevos productos, es decir, entregan información sobre las nuevas tendencias de mercados y pueden orientar respecto al cambio de preferencias de la demanda.

7.2.1.3. Costos de implementación de sistema de ventas por internet

Los costos de implementación de sistema de internet se pueden dividir en costo de mano de obra y costo de registro

Costo mano de obra

- Honorario de ingeniero informático etapa 1⁶³: \$800.000
- Honorario de ingeniero informático etapa 2⁶⁴: \$700.000

Costo de registro y/o renovación de dominio⁶⁵

- Creación de Nic www.dmchile.cl por dos años: \$18.900
- Renovación de Nic www.dmchile.cl nueva por 10 años: \$79.326
- Renovación de Nic www.comercialdosmundos.cl⁶⁶ por 2 años: \$18.900
- Uso de hosting: \$ 0

⁶³ Etapa 1: esta involucra la construcción de página web para la venta, la que contiene: las bases de datos (de los productos con sus respectivos precios, registro de inventario, datos de los clientes y de registro de ventas), manejo de inventario y elaboración de catálogo de productos.

⁶⁴ Etapa 2: registro de garantía de productos, transacción bancaria vía internet, mantención y mejoramiento de la etapa 1.

⁶⁵ Para mayor información visitar el sitio web: www.nic.cl/aranceles.html

⁶⁶ Esta Nic es de la página original con la que partió la empresa, pero se va a hacer un periodo de transición para cambiarla a la nueva nic que es www.dmchile.cl

Costo de Mantención

Costo Total: \$1.200.000 anual

Costo Anual Total

Costo Total: \$2.726.832,6 anual.

7.2.2. Aumentar la Fuerza de Venta

DM para poder expandir sus ventas, más que lograr aumentar el volumen de comprar de sus actuales clientes, lo que debe hacer es tratar de persuadir clientes de sus competidores.

Como se dijo anteriormente, la empresa no cuenta con vendedores muy capacitados y con habilidades persuasivas para atraer nuevos clientes. Por lo que se le sugiere a DM contratar vendedores especializados y con experiencia. Una posibilidad es tratar de persuadir a vendedores de la competencia para que trabajen en DM, de esta manera, la empresa tendría la posibilidad de que los nuevos trabajadores le proporcionen una cartera de clientes nueva.

La empresa podría contratar a unos 3 o 4 vendedores de la competencia para que se dedique exclusivamente a tratar captar clientes nuevos (levantárselos a la competencia). Este proyecto

contempla que estos nuevos vendedores contacten a los clientes potenciales vía internet o telefónicamente para que luego sean visitados en sus propias empresas para que ofrezcan los productos de DM.

7.2.2.1. Ventajas:

- ❖ Aumentar las ventas debido a la búsqueda de nuevos clientes
- ❖ Aumentar participación de mercado
- ❖ Aumentar popularidad de la marca, gracias a que se buscarán nuevos clientes en forma focalizada (puerta a puerta).

7.2.2.2. Desventaja:

- ❖ Dificultad para manejar una cartera de clientes más grande.
- ❖ Aumentar la el porcentaje de las cuentas incobrables.
- ❖ Que los nuevos vendedores no logren aumentar los ingresos por concepto de venta.

7.2.2.3. Riesgos y/o consideraciones

- ❖ Colapso de la bodega. Se requiere manejar con especial cuidado el aumento de clientes⁶⁷ pues existe una capacidad límite de la bodega. Por lo tanto, se debe manejar muy bien el just in time.

- ❖ Existe el riesgo de que la nueva contratación de vendedores no logre el objetivo esperado y sólo se traduzca en un aumento de los gastos de administración, sin retorno alguno.

7.2.2.4. Costos de aumentar la fuerza de ventas.

Los costos de implementar la fuerza de venta bajo los parámetros declarados anteriormente se pueden dividir en costos remuneración, costos de transporte, costo de plan de teléfono, inversión en equipos celulares y computadores.

⁶⁷ El aumento de clientes puede llevar a un aumento de demanda excesiva.

A continuación se detallan los costos:

Costo mano de Obra

- **Remuneración vendedor:** \$350.000 + % comisión mensual
 - **Total Remuneración x 2:** \$8.400.000+ % comisión anual.

Transporte y Comunicación

- **Locomoción:** \$3.600.000 anual
- **Plan de telefonía:** \$75.000 mensual
 - **Total Plan de Telefonía x 2:** \$1.800.000 anual

Inversión en equipos:

- **Computador Portátil:** \$300.000 aproximadamente
 - **Total computadores x 2:** \$600.000
- **Equipo de teléfono móvil:** \$50.000 aproximadamente
 - **Tota equipos de teléfono móvil:** \$ 100.000

7.2.2.4.1. Costo Total Anual: \$14.500.000 + % comisión

Para cubrir estos costos y sea rentable implementarlo, considerando que el porcentaje de comisión valorado en dinero podría bordear los \$3.600.000 anuales en total, lo que da un costo total aproximado de \$17.500.000 lo que implica que las ventas deberían aumentar en \$22.750.000 considerando un margen sobre estos nuevos costos de un 30%. Esto equivale a aumentar la venta anual (con respecto al año 2010) en un 2,8% más aproximadamente.

7.2.3. Implementar servicio de despacho

Para brindar un mejor servicio a sus clientes y para que se produzca sinergia con la estrategia de ventas por internet, se recomienda a DM implementar un servicio de despacho, pero sólo para la RM. Esto se debe a que el 60% de los clientes pertenece a esta región, por lo que no se justifica hacer extensible este servicio para otras regiones, pues no sería conveniente en términos económicos ya que no representan un gran volumen de venta para la firma, por lo tanto, para efecto de los clientes fuera de la Región Metropolitana se aconseja que a la compañía que mantenga el sistema de despacho vía empresa Tur Bus tal como lo está haciendo actualmente.

7.2.3.1. Ventaja de incluir el servicio:

- ❖ Aumentar la satisfacción del cliente con el objetivo de aumentar la fidelidad y la tasa de recomprar por parte de éste.
- ❖ Reducir la búsqueda de producto de competidor, esto se debe a que si el cliente hace su pedido por internet y además se le lleva su pedido al lugar donde él lo requiera, es probable que disminuya su “vitrineo” en la competencia.

7.2.3.2. Desventaja de incluir el servicio:

- ❖ Desde el despacho hasta que llegue el cliente, demora en promedio 1-3 días, por lo que puede aumentar su percepción respecto a la rapidez con la que tiene el pedido en el lugar donde lo requiera.
- ❖ Disminuyen los márgenes de las ventas si no se cobra a parte el servicio de despacho.

7.2.3.3. Riesgos y/o consideraciones

- ❖ Existe el riesgo de que si los montos de pedidos no son altos salga muy caro implementar este servicio y que o sea rentable. Por eso que quizás habría que fijar un criterio que sobre cierto monto el despacho es gratuito y para el resto de los clientes se le cobre según la distancia en la que se encuentren.
- ❖ También hay que considerar en qué parte geográficamente se encuentran los clientes. La mayoría se concentra en el sector centro de la capital y es posible que por la cercanía no requiera el servicio y por lo tanto se corre el riesgo de perder la inversión o de contar con mucha capacidad ociosa que haga que no sea óptimo implementar el servicio.
- ❖ Con respecto a los clientes de regiones, el sistema de despacho no es conveniente pues saldría el costo es muy alto y el volumen de venta no lo justifica.

7.2.3.4. Costos de aumentar la fuerza de ventas.

Costos Fijos

- camión: \$3.000.000
- mantención de camión: \$1.000.000 anual
- estacionamiento: \$600.000 anual
- conductor: \$3.500.000 anual
- seguro del auto: \$500.000

Costos Variable

- Combustible: \$3.000.000 anual

Costos Total Anual

Costo Total Anual: \$ 11.600.000

Observación

Es necesario destacar en esta propuesta que si se considera que en promedio se pueden repartir a 3 clientes diariamente dependiendo de la localización de éste con respecto a la Bodega de DM y la distancia

entre los clientes de un mismo día de entrega. Por eso es muy importante la planificación de los pedidos, establecer algún tipo de criterio que permita incurrir en el menor costo posible en combustible y además cumplir con los tiempos acordados con cada cliente.

Por otra parte, si se considera que en un día normal se pueden entregar hasta tres pedidos diarios, da un total de 780 pedidos al año (esto es considerando 52 semanas y que se trabajan 5 días hábiles). Ahora bien, con estos cálculos, se puede estimar que el costo de despachar un pedido bordearía los \$11.000. Por supuesto que si no se logra el mínimo de tres pedidos diarios, el costo para la empresa aumenta debido a que aumenta su capacidad ociosa.

7.2.4. Segmentar a clientes según el volumen de compra anual.

Se recomienda a la empresa que realice una segmentación de clientes según el volumen de compra anual, pues se considera, a la luz de los resultados de la investigación que es la variable de segmentación más importante.

7.2.4.1. Ventajas de la segmentación de clientes por volumen de compra

La gran ventaja que tiene segmentar a los clientes de esta manera es que puede atender de de mejor manera y con un trato mucho más personalizado a aquellos clientes que le reportan mayor rentabilidad. Actualmente DM tiene alrededor de diez clientes que son los que le reportan alrededor del 30% de las ventas totales del año. Por lo tanto, la empresa, debería tratar de cuidar y hacer un trabajo de fidelización para esos clientes, pues de irse alguno de ellos con la competencia, impactaría fuertemente en los ingresos por ventas de la compañía.

No existen desventajas asociadas a la segmentación ni riesgos, pero si tienen un costo para la empresa.

7.2.4.2. Costos de segmentación

Los costos asociados a la segmentación están asociados a los beneficios extras que entregaría a este grupo de clientes:

- ❖ Costos por concepto de descuento en la compra que dependiendo del tipo de clientes pueden ser de 15%, 10% Y 5%. Este ítem de costo no subiría mayormente, pues la empresa ya da estos descuentos a sus clientes, lo que cambiaría es a quiénes se le entrega este beneficio.

- ❖ Costos asociados al crédito

- ❖ Costos asociados a regalos y/o reuniones (comidas) con los clientes Golden que podrían sumar cerca de tres millones de pesos.

Estos costos se pueden ver fuertemente compensados con el aumento del volumen de compra por parte de estos clientes y además, asegurar la participación de mercado con al que ya cuenta DM y que no corra la misma suerte que Elitex Ltda, empresa que en los últimos dos años ha perdido gran participación de mercado.

7.2.5. Buscar clientes potenciales

Esta propuesta está orientada a aumentar la participación de mercado de DM, pues dada la situación actual, es muy difícil que pueda levantarle clientes a sus competidores más fuertes que son Importadora y Exportadora H.J. Ltda y Electrónica Sudamericana Ltda, las cuales, como se dijo anteriormente tiene entre ambas más del 85% de participación de mercado, por lo que sería quimérico pensar que DM la cual tiene actualmente el 2% de mercado pudiese levantarle compradores.

7.2.5.1. Ventajas de buscar nuevos clientes

La gran ventaja que tiene buscar otro tipo de compradores es ampliar el universo de clientes. Además de evitar que entre en una lucha desgastadora con sus dos rivales más fuertes.

Lo ideal sería que DM buscara clientes institucionales, como por ejemplo, universidades, colegios, empresas de merchandising, entre otras.

7.2.5.2. Dificultades para encontrar nuevos clientes.

La mayor dificultad y costo que tiene enfocarse a los clientes mencionados anteriormente es que DM requeriría contar con un servicio técnico.

El contar o no con un servicio técnico, dependería en gran parte del tipo de productos que ofreciera a estos nuevos clientes.

A diferencia de las propuestas anteriores, dada las dificultades para implementar esta última estrategia, debería ser estudiada con mayor profundidad y quizás se implementada pero a largo plazo.

7.3. Carta Gantt

Tabla 31: Carta Gantt Venta vía internet



Nota: la escala de la carta va de 5 días.

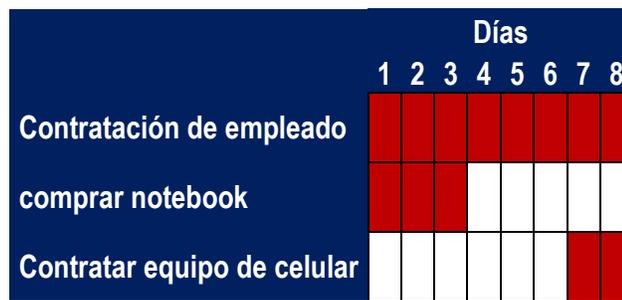
La implementación del sistema de ventas por internet requiere de bastante tiempo, pues es necesario desarrollar un programa ad hoc a los requerimientos de la empresa.

Se estiman 10 días para la búsqueda y contratación de un técnico informático que sea capaz de desarrollar e implementar el programa. Luego se pueden destinar 5 días para hacer una inducción al técnico y explicarle el funcionamiento y los requerimientos de la firma.

Se calcula estimativamente que el diseño y construcción de la página web podrá demorar un mes como mínimo, pes hay que considerar que después de la implementación existe un periodo de prueba y ajustes a la página.

Por supuesto que antes de hacer el lanzamiento del sistema es necesario a parte de hacer las pruebas pertinentes, avisarle a los clientes del nuevo sistema y enseñarles a cómo utilizarlo de manera óptima.

Tabla 32: Carta Gantt Aumentar la Fuerza de Venta



Nota: la escala de la carta está expresada en días.

Contratar a un buen vendedor requiere tiempo. Se le aconseja a la empresa destinar unos 8 días para contratar a un par de vendedores. Cuando los vendedores estén contratados o al menos en proceso de selección se puede empezar a comprar las herramientas que ellos necesitarán (notebooks, teléfono móvil, etc).

Tabla 33: Implementación Servicio de Despacho

servicio de despacho								
Días								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Contratación de conductor								
Cotización y comprar camioneta								
Arriendo estacionamiento								

Se estima que se pueden destinar unos 8 días para buscar, seleccionar y contratar a un conductor, mientras, se puede hacer la cotización de un camión y buscar un lugar para arrendar estacionamiento para el vehículo.

CAPITULO VIII:

8. CONSIDERACIONES FINALES

Es necesario tener en cuenta que DM es una empresa relativamente nueva, si la comparamos con Importadora y Exportadora H.J. Ltda y Electrónica Sudamericana Ltda, las cuales llevan 30 y 20 años en el mercado respectivamente. Por otra parte, si comparamos el tamaño de DM con estos dos fuertes competidores, la empresa aún está muy lejos de alcanzarlas.

Hay que considerar que DM es una empresa familiar y que cuenta con los clásicos problemas que aquejan a este tipo de compañías, los cuales fueron tratados en profundidad a los largo de toda este trabajo.

Como ya se dijo antes, la compañía, actualmente, cuenta con una participación de mercado que le ha permitido generar un flujo de ingresos el cual en relación a su estructura de costos está adecuadamente optimizado. Sin embargo, le falta mucho por mejorar aún.

De todas maneras, la firma ya ha hecho un esfuerzo implementando mejoras en cuatro ámbitos, de los cuales uno corresponde a una de las propuestas sugeridas en esta investigación, que fue la iniciativa de venta por internet.

Las mejoras que ha implementado DM con fecha de 28 de febrero de 2012 son:

- 1) Personal: cuenta con una pequeña estructura fija con un apoyo especializado de profesionales que son el contador y al asistente de gerente general, pero aún debe mejor más en este aspecto.
- 2) El dueño de la empresa tomó la decisión de establecerse lo cual se reafirma con la decisión de comprar el local comercial en el año 2010 (el precio de compra logrado fue de 150 millones de pesos, cifra que es absolutamente adecuada ya que el local del lado se está ofreciendo a un valor de 450 millones).
- 3) El costo de flete ya fue optimizado durante el año 2010, ya que se tomó la decisión de que algunos de los productos que se traen por avión ahora se traen por barco y en mayor volumen.
- 4) Se implementó en enero de 2012 las ventas por internet.

Por lo tanto el gran desafío para el año 2012 y los años que siguen cómo aumentar la participación de mercado, manteniendo la calidad de servicio ofrecida por la empresa y profesionalizar la empresa de modo que tenga continuidad a los largo de las generaciones, que es unos de los principales desafíos que tienen todas las empresas de carácter familiar.

ANEXOS

Anexo 1: Tratados de Libre Comercio de Chile firmado con otros países.

Tratado	País	Fecha de suscripción	Fecha de entrada en vigencia	Ratificación
TLC Chile-Canadá	Canadá	5 de septiembre de 1996	5 de julio de 1997	Decreto N°1.020
TLC Chile-México	México	17 de abril de 1998	1 de agosto de 1999	Decreto N° 1.101
TLC Chile-Centroamérica	Costa Rica	18 de octubre de 1999	14 de febrero de 2002	Decreto N° 14
	El Salvador	30 de noviembre de 2000	3 de junio de 2002	
	Honduras	22 de noviembre de 2005	19 de julio de 2008	
	Guatemala	7 de diciembre de 2007	23 de marzo de 2010	
	Nicaragua	22 de febrero de 2011	En trámite administrativo	
AAE Chile-UE	Unión Europea (27 Estados miembros)	8 de noviembre de 2002	1 de febrero de 2003	Decreto de N°28
TLC Chile-EEUU	EEUU	6 de junio de 2003	1 de enero de 2004	Decreto N° 312
TLC Chile-Corea	Corea del Sur	15 de febrero de 2003	1 de abril de 2004	Decreto N° 48
TLC Chile-EFTA	Islandia	26 de junio de 2003	1 de diciembre de 2004	Decreto de N° 262
	Liechtenstein			
	Noruega			
	Suiza			
TLC Chile-China	China	18 de noviembre de 2005	1 de octubre de 2006	Decreto N° 317
Pacífico-4 (P-4)	Brunéi	18 de julio de 2005	8 de noviembre de 2006	
	Nueva Zelanda			
	Singapur			
TLC Chile-Panamá	Panamá	27 de junio de 2006	7 de marzo de 2008	
TLC Chile-Colombia	Colombia	27 de noviembre de 2006		
TLC Chile-Perú	Perú	22 de agosto de 2006	1 de enero de 2009	
AAE ⁶⁸ Chile-Japón	Japón	27 de marzo de 2007	6 de mayo de 2009	
TLC Chile-Australia	Australia	30 de junio de 2008	6 de marzo de 2009	
TLC Chile-Turquía	Turquía	14 de julio de 2009	1 de marzo de 2011	

Fuente: Aduana de Chile.

⁶⁸ AAE: Acuerdos de Asociación Económica.

Anexo 2: Balances Generales de DM desde el año 2006 a 2010 expresados en UF.

BALANCES GENERALES EN UF					
	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVO CORRIENTE	1.897,69	2.377,70	3.578,06	4.713,46	6.994,72
Caja	950,33	835,01	240,63	602,03	958,15
Clientes	0,00	255,33	239,38	0,00	0,00
PPM	98,28	164,68	282,20	502,14	707,66
Mercaderías	849,08	24,49	2.695,33	3.456,47	5.324,36
IVA	-	98,18	119,89	152,82	4,55
Retención 2° categ.	-	-	0,62	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE	1,01	167,92	130,03	233,25	7.218,91
Otros Activos Fijos	1,05	187,37	203,78	308,80	301,42
Deprec. Acumuladas	-0,04	-19,45	-73,76	-75,55	-73,75
Local Comercial	-	-	-	-	6.991,23
ACTIVO TOTAL	1.899,72	2.545,62	3.708,09	4.946,71	14.213,63
PASIVO CORRIENTE	57,06	24,48	30,13	46,80	1.960,82
AFP	1,80	2,88	2,80	2,56	10,71
INP	0,73	1,77	2,30	0,15	5,77
impuesto 2° categ. Por pagar	-	-	-	1,75	12,27
PPM Por Pagar	12,83	19,83	25,03	42,35	56,03
IVA	41,70	-	-	-	-
Proveedores Por Pagar	-	-	-	-	1.876,04
PASIVO NO CORRIENTE	589,84	1.019,23	1.140,49	164,78	5.544,18
Prestamos Por Pagar	589,84	1.019,23	1.140,49	164,78	5.544,18
PASIVO TOTAL	646,91	1.043,71	1.170,62	211,59	7.505,00
PATRIMONIO	1.251,80	1.501,91	2.537,47	4.735,12	6.708,63
Capital	981,66	917,31	839,06	859,48	838,94
Retiros	-991,39	-1.148,19	-1.752,66	-2.178,80	-3.395,76
Fdo.Rev.CPI	62,04	144,53	233,68	239,37	326,09
Utilidad acumulada	92,19	194,47	675,54	1.500,37	3.549,38
Utilidad o perdida ejercicio	1.107,31	1.393,80	2.541,84	4.314,70	5.389,98
TOTAL DE PASIVOS + PATRIMONIO	1.898,71	2.545,62	3.708,09	4.946,71	14.213,63

Fuente: La empresa DM

Anexo 3: Estados de Resultados de DM desde el año 2006 a 2010 expresados en UF.

	EERR 2006	EERR 2007	EERR 2008	EERR 2009	EERR 2010
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN					
Ingreso por Ventas	6.504,28	10.792,82	18.787,31	33.725,04	46.586,96
Costo de Ventas	-4.267,96	-7.651,13	10.329,03	19.787,61	27.485,91
MARGEN BRUTO	2.236,32	3.141,68	8.458,28	13.937,43	19.101,05
Pérdidas por Garantías			-739,15	-1.684,94	-3.740,36
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
Remuneraciones	-202,41	-237,28	-1.318,21	-1.367,54	-884,36
Arriendos	-322,10	-278,18	-217,13	-315,14	-51,27
Gastos Generales	-556,07	-443,07	-1.624,18	-1.776,10	-5.554,74
Depreciación		-19,42	-55,96		
Honorarios	-14,54	-152,88	-381,82	-884,18	-1.165,20
Flete		-284,27	-682,96	-2.445,14	-1.262,19
Seguros		-106,52	-446,81	-600,94	-42,12
Leyes sociales	-5,48	-8,54	-12,52	-12,99	-59,60
TOTAL MARGEN DE EXPLOTACION	1.135,72	1.611,53	2.979,53	4.850,46	6.341,22
RESULTADOS FUERA DE EXPLOTACION					
Gastos Financieros (Interés Bancario)			-174,88	-94,96	-253,20
Corrección Monetaria	-13,04	-41,83	-46,08	1,83	17,93
TOTAL RESULTADOS FUERA DE EXPLOTACION	-13,04	-41,83	-220,96	-93,13	-235,27
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	1.122,69	1.569,70	2.758,57	4.757,33	6.105,95
Impuesto 1º Categoría (Impuesto a la renta)	-15,37	-175,90	-2.167,35	-442,63	-715,97
TOTAL RESULTADO DE EXPLOTACION	1.107,31	1.393,80	2.541,84	4.314,70	5.389,98

Fuente: La empresa DM

Anexo 4: Detalle de clientes según el volumen de compra anual.

CLIENTE	MONTO ANUAL	% DE COMPRA ANUAL	CLIENTE	MONTO ANUAL	% DE COMPRA ANUAL	CLIENTE	MONTO ANUAL	% DE COMPRA ANUAL	CLIENTE	MONTO ANUAL	% DE COMPRA ANUAL	CLIENTE	MONTO ANUAL	% DE COMPRA ANUAL	CLIENTE	MONTO ANUAL	% DE COMPRA ANUAL
1	91.506.948	13,32%	35	8.207.692	1,19%	69	3.953.811	0,58%	103	1.921.602	0,28%	137	1.309.868	0,19%	172	791.803	0,12%
2	53.195.133	7,74%	36	7.852.676	1,14%	70	3.923.860	0,57%	104	1.912.317	0,28%	138	1.291.686	0,19%	173	788.482	0,11%
3	50.092.266	7,29%	37	7.474.060	1,09%	71	3.907.836	0,57%	105	1.894.849	0,28%	139	1.285.200	0,19%	174	766.955	0,11%
4	37.925.497	5,52%	38	7.279.104	1,06%	72	3.834.109	0,56%	106	1.890.293	0,28%	140	1.284.962	0,19%	175	750.890	0,11%
5	33.331.199	4,85%	39	7.121.917	1,04%	73	3.821.566	0,56%	107	1.877.606	0,27%	141	1.266.659	0,18%	176	734.968	0,11%
6	23.556.687	3,43%	40	6.978.863	1,02%	74	3.784.452	0,55%	108	1.871.037	0,27%	142	1.256.342	0,18%	177	734.706	0,11%
7	23.338.173	3,40%	41	6.978.696	1,02%	75	3.767.541	0,55%	109	1.804.933	0,26%	143	1.233.351	0,18%	178	722.104	0,11%
8	21.430.888	3,12%	42	6.877.075	1,00%	76	3.684.546	0,54%	110	1.793.278	0,26%	144	1.204.697	0,18%	179	714.000	0,10%
9	21.399.939	3,12%	43	6.819.939	0,99%	77	3.677.981	0,54%	111	1.742.392	0,25%	145	1.196.861	0,17%	180	701.552	0,10%
10	19.817.600	2,89%	44	6.767.909	0,99%	78	3.641.400	0,53%	112	1.726.095	0,25%	146	1.181.611	0,17%	181	691.546	0,10%
11	19.630.955	2,86%	45	6.718.941	0,98%	79	3.531.458	0,51%	113	1.724.240	0,25%	147	1.149.469	0,17%	182	681.799	0,10%
12	19.447.729	2,83%	46	6.526.258	0,95%	80	3.477.035	0,51%	114	1.719.792	0,25%	148	1.145.481	0,17%	183	671.755	0,10%
13	17.466.546	2,54%	47	6.409.640	0,93%	81	3.460.402	0,50%	115	1.719.218	0,25%	149	1.126.335	0,16%	184	630.254	0,09%
14	17.165.488	2,50%	48	6.355.909	0,93%	82	3.384.360	0,49%	116	1.705.681	0,25%	150	1.112.807	0,16%	185	618.074	0,09%
15	16.931.669	2,47%	49	6.318.127	0,92%	83	3.359.240	0,49%	117	1.698.036	0,25%	151	1.103.749	0,16%	186	600.117	0,09%
16	16.164.802	2,35%	50	5.997.805	0,87%	84	3.270.680	0,48%	118	1.681.220	0,24%	152	1.064.098	0,15%	187	564.774	0,08%
17	15.903.517	2,32%	51	5.743.644	0,84%	85	3.188.310	0,46%	119	1.674.997	0,24%	153	1.063.852	0,15%	188	563.584	0,08%
18	15.156.138	2,21%	52	5.736.544	0,84%	86	3.074.999	0,45%	120	1.661.871	0,24%	154	1.048.648	0,15%	189	540.141	0,08%
19	14.898.214	2,17%	53	5.688.623	0,83%	87	3.056.575	0,44%	121	1.613.592	0,23%	155	1.026.993	0,15%	190	540.022	0,08%
20	14.095.634	2,05%	54	5.416.670	0,79%	88	2.995.053	0,44%	122	1.589.305	0,23%	156	1.011.798	0,15%	191	535.500	0,08%
21	12.643.907	1,84%	55	5.236.240	0,76%	89	2.919.521	0,43%	123	1.559.708	0,23%	157	998.470	0,15%	192	532.014	0,08%
22	12.362.541	1,80%	56	5.184.307	0,75%	90	2.850.705	0,42%	124	1.548.441	0,23%	158	983.416	0,14%	193	523.005	0,08%
23	12.073.566	1,76%	57	5.162.270	0,75%	91	2.827.286	0,41%	125	1.542.680	0,22%	159	981.702	0,14%	194	518.602	0,08%
24	11.152.680	1,62%	58	5.131.250	0,75%	92	2.593.011	0,38%	126	1.537.908	0,22%	160	956.285	0,14%	195	514.356	0,07%
25	10.852.267	1,58%	59	5.103.393	0,74%	93	2.548.423	0,37%	127	1.532.114	0,22%	161	955.535	0,14%	196	504.536	0,07%
26	10.211.855	1,49%	60	5.006.437	0,73%	94	2.492.111	0,36%	128	1.464.807	0,21%	162	931.413	0,14%	197	501.930	0,07%
27	9.808.924	1,43%	61	4.815.293	0,70%	95	2.475.200	0,36%	129	1.441.343	0,21%	163	930.840	0,14%	198	495.220	0,07%
28	9.801.849	1,43%	62	4.743.823	0,69%	96	2.373.581	0,35%	130	1.438.829	0,21%	164	925.046	0,13%	199	494.802	0,07%
29	9.601.758	1,40%	63	4.600.294	0,67%	97	2.236.569	0,33%	131	1.416.838	0,21%	165	919.632	0,13%	200	475.881	0,07%
30	9.543.968	1,39%	64	4.577.552	0,67%	98	2.163.896	0,32%	132	1.406.770	0,20%	166	907.375	0,13%	201	454.976	0,07%
31	9.530.266	1,39%	65	4.321.560	0,63%	99	2.055.203	0,30%	133	1.395.751	0,20%	167	905.352	0,13%	202	392.938	0,06%
32	9.526.725	1,39%	66	4.318.296	0,63%	100	2.028.130	0,30%	134	1.392.502	0,20%	168	872.032	0,13%	203	316.302	0,05%
33	8.966.932	1,31%	67	4.301.601	0,63%	101	1.950.434	0,28%	135	1.385.768	0,20%	169	850.493	0,12%	204	210.154	0,03%
34	8.347.221	1,22%	68	4.022.688	0,59%	102	1.926.635	0,28%	136	1.366.263	0,20%	170	820.077	0,12%	205	153.510	0,02%

Fuente: La empresa DM

Anexo 5: costo y precio de venta promedio de los productos que vende DM con sus respectivos márgenes.

N°	CATEGORÍA	costo en peso	precio venta	MARGEN
1	receptor señal	CL\$ 18.287	CL\$ 40.000	CL\$ 21.713
2	pantalla de notebook	CL\$ 20.672	CL\$ 35.000	CL\$ 14.328
3	placa madre	CL\$ 13.516	CL\$ 24.000	CL\$ 10.484
4	tarjeta video	CL\$ 14.152	CL\$ 23.000	CL\$ 8.848
5	Cámara de seguridad	CL\$ 6.361	CL\$ 15.000	CL\$ 8.639
6	batería para notebook	CL\$ 7.951	CL\$ 16.000	CL\$ 8.049
7	Gabinete	CL\$ 6.361	CL\$ 10.000	CL\$ 3.639
8	memoria para cámara	CL\$ 4.373	CL\$ 8.000	CL\$ 3.627
9	tarjeta tv	CL\$ 5.407	CL\$ 9.000	CL\$ 3.593
10	cargador de notebook	CL\$ 1.511	CL\$ 5.000	CL\$ 3.489
11	Pendrive	CL\$ 4.770	CL\$ 8.000	CL\$ 3.230
12	Tinta	CL\$ 3.021	CL\$ 6.000	CL\$ 2.979
13	Router	CL\$ 7.076	CL\$ 10.000	CL\$ 2.924
14	memoria para pc/notebook	CL\$ 6.122	CL\$ 9.000	CL\$ 2.878
15	Parlante	CL\$ 2.703	CL\$ 5.000	CL\$ 2.297
16	fuelle de poder	CL\$ 3.419	CL\$ 5.500	CL\$ 2.081
17	Switc	CL\$ 5.168	CL\$ 7.000	CL\$ 1.832
18	tarjeta usb wifi	CL\$ 3.737	CL\$ 5.500	CL\$ 1.763
19	Audifono	CL\$ 954	CL\$ 2.500	CL\$ 1.546
20	cable wifi	CL\$ 1.670	CL\$ 3.000	CL\$ 1.330
21	ventilador usb	CL\$ 1.113	CL\$ 2.400	CL\$ 1.287
22	transmisor mp3/mp4	CL\$ 1.431	CL\$ 2.700	CL\$ 1.269
23	ventilador para notebook	CL\$ 1.113	CL\$ 2.300	CL\$ 1.187
24	web cam	CL\$ 1.829	CL\$ 3.000	CL\$ 1.171
25	puntero laser	CL\$ 1.829	CL\$ 3.000	CL\$ 1.171
26	cable hdmi	CL\$ 1.352	CL\$ 2.500	CL\$ 1.148
27	funda/bolso de notebook	CL\$ 676	CL\$ 1.800	CL\$ 1.124
28	Teclado	CL\$ 1.034	CL\$ 2.100	CL\$ 1.066
29	antena wifi	CL\$ 1.272	CL\$ 2.200	CL\$ 928
30	tarjeta de sonido	CL\$ 1.193	CL\$ 2.000	CL\$ 807
31	ventilador para cpu	CL\$ 716	CL\$ 1.500	CL\$ 784
32	Hub	CL\$ 517	CL\$ 1.300	CL\$ 783
33	cable vga	CL\$ 437	CL\$ 1.200	CL\$ 763
34	lámpara usb	CL\$ 477	CL\$ 1.100	CL\$ 623
35	cable de monitor	CL\$ 239	CL\$ 800	CL\$ 561
36	tarjeta red	CL\$ 1.193	CL\$ 1.700	CL\$ 507
37	Adaptadores	CL\$ 557	CL\$ 1.000	CL\$ 443
38	Bluetooth	CL\$ 557	CL\$ 1.000	CL\$ 443
39	Micrófono	CL\$ 557	CL\$ 1.000	CL\$ 443
40	cantado para notebook	CL\$ 477	CL\$ 900	CL\$ 423
41	lector de memoria	CL\$ 477	CL\$ 900	CL\$ 423
42	protector pantalla/teclado	CL\$ 239	CL\$ 600	CL\$ 361
43	pad mouse	CL\$ 278	CL\$ 500	CL\$ 222
44	Mouse	CL\$ 795	CL\$ 1.000	CL\$ 205
45	set de limpieza para pantalla	CL\$ 318	CL\$ 500	CL\$ 182

REFERENCIAS

1. Aduana de Chile. (s.f.). Recuperado el noviembre de 2011, de http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228122217.html
2. Aduana de Chile. (s.f.). Glosario Aduana de Chile. Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html
3. Aduana de Chile. (s.f.). Servicio Nacional de Aduanas. Recuperado el 6 de noviembre de 2011, de http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228100917.html
4. Asesoría Integral. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de <http://www.asesoriaintegral.cl/web/index.php?cod=temas&num=35>
5. Banco Central de Chile. (s.f.). Base de Datos Estadísticos. Recuperado el 3 de enero de 2012, de <http://si3.bcentral.cl/Indicadoressiete/secure/Serie.aspx?param=JmKFvm=jO-Q0&RVVS0e=31.C&qMhhdaRv=uBeJXZ9Q5QUmHnpz&cyLn0wmdoV8GSQ=hGTIm>
6. Benavente Hormazabal, J. M. (diciembre 2008). Creación y Destrucción de Empresas en Chile. Estudios de Economía, Volumen 35, N° 2 , 215-239.
7. Biblioteca Congreso Nacional de Chile. (20 de agosto de 2008). Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de Ley de Transparencia N° 20.285: <http://www.bcn.cl/histley/lfs/hdl-20285/HL20285.pdf>

8. Cámara Aduanera. (s.f.). Recuperado el 12 de octubre de 2011, de <http://www.camaraaduanera.cl/web/index.php?action=Agente&id=13&type=T>
9. CNN Expansión. (31 de diciembre de 2011). Recuperado el 9 de enero de 2012, de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/12/31/yuan-esta-cerca-de-la-convertibilidad>
10. Comunidad Andina. (s.f.). Recuperado el 28 de Noviembre de 2011, de <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D574.htm>
11. Diario de Centro América. (10 de octubre de 2011). Diario de Centro América. Recuperado el 5 de enero de 2012, de <http://www.dca.gob.gt/es/20111010/Economia/6864/Crisis-europea-golpea-a-los-exportadores-chinos.htm>
12. EENI. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de <http://www.reingex.com/73.asp>
13. Everis/ IESE Business School, Universidad de Navarra. (diciembre de 2011). Indicador de la Sociedad de la Información. Recuperado el 7 de enero de 2012, de Situación de las Tecnologías de la Información en Latinoamérica, la Unión Europea y EE.UU: <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/ISIdiciembre2011.pdf>
14. Heizer, J. y. (2004). Principios de Administración de Operaciones. México: Pearson .
15. La Vanguardia. (25 de septiembre de 2011). Recuperado el 8 de enero de 2012, de <http://www.lavanguardia.com/economia/20110925/54221116030/la-crisis-europea-y-el-descenso-de-las-exportaciones-preocupan-a-china.html>
16. OMC. (s.f.). Recuperado el 5 de enero de 2012, de http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact2_s.htm

17. ProChile. (s.f.). Recuperado el 17 de noviembre de 2011, de <http://rc.prochile.gob.cl/exportar/20204/Negociaci%C3%B3n%20Internacional>
18. ProChile. (s.f.). Recuperado el 18 de octubre de 2011, de http://www.prochile.cl/ficha_pais/india/proceso_importacion.php
19. ProChile. (s.f.). Recuperado el 22 de octubre de 2011, de <http://rc.prochile.gob.cl/exportar/20488/Selecci%C3%B3n%20del%20Medio%20de%20Transporte>
20. ProChile. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de <http://rc.prochile.gob.cl/informacion/26408>
21. Servicio de Impuestos Internos. (s.f.). Valor UF. Recuperado el 14 de octubre de 2011, de <http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2010.htm>
22. Sinnexus. (s.f.). Recuperado el 29 de septiembre de 2011, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/
23. Sociedad de Fomento Fabril. (2005). Recuperado el 3 de octubre de 2011, de <http://www.sofofa.cl/pymes/pymes.htm>
24. State Administration of foreign Exchange. (s.f.). Recuperado el 8 de enero de 2012, de http://www.safe.gov.cn/model_safe_en/tjsj_en/tjsj_list_en.jsp?id=4
25. Tratado Libre Comercio Chile-Canadá. (5 de julio de 1997). Recuperado el 20 de diciembre de 2011, de http://www.chile.ca/documents/TLC_chile-canada_es.pdf