



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

**“Propuesta De Un Plan De Negocios Actualizado Para La  
Empresa En Equipo Producciones Ltda.”**

---

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

---

**Profesor Guía:** Sergio Omar Gallegos Soto

**CATHERINE CECILIA MUÑOZ VALENZUELA**

**Temuco, 2012**

**TÍTULO:** “Propuesta de un plan de negocios actualizado para la empresa En Equipo Producciones Ltda.”

**NOMBRE:** Catherine Cecilia Muñoz Valenzuela

**N° DE MATRICULA:** 16.633.429.206

**CARRERA:** Ingeniería Comercial

**NIVEL CURSADO:** IX

**CATHERINE CECILIA MUÑOZ VALENZUELA**

**Alumno**

**SERGIO OMAR GALLEGOS SOTO**

**Profesor Guía**

**VIOLETA MARISOL CANTERO MANCILLA**

**Director de Carrera**

**FERNANDO GUSTAVO URRRA JARA**

**Director de Departamento**

## DEDICATORIA

“Dedico este trabajo a mi Abuelo Pedro Antonio Valenzuela Parada, para quien siempre fue muy importante la educación entre sus nietos. Él siempre inculcó desde mi infancia la preocupación por ser mejor y de entregar siempre hasta el máximo de nuestras capacidades, ayudándome enfrentar obstáculos que ante los ojos de cualquier persona pudieran ser insignificantes, pero a los ojos de una niña miedosa, eran grandes retos. Siempre preocupado de mi buena alimentación, de mi salud y de mi abrigo, jamás dejó que pasara hambre, enfermado ni frío.

Para mí fue un hombre fuerte, valiente y lleno de vida, con el cual aprendí a disfrutar la vida con pequeñas cosas y a saber que siempre que necesitara algo podría contar con él.

Cuando comencé a leer el reforzaba cada lectura con el silabario y me hacía juegos de sumas y restas para reforzar mis matemáticas, muy orgulloso cuando le llevaba un siete y cuando le decía a fin de año que fui de las primeras de mi curso, él con asombro y orgullo veía cada logro en mi vida, inculcándome siempre que podía ser mejor. Recuerdo con alegría cuando él asistía a licenciaturas y titulaciones, donde siempre aplaudía con gran regocijo cuando escuchaba su apellido por la animadora, diciéndole a quien estuviera cerca y aunque no lo conocía que era su nieta quien estaba siendo nombrada.

Él hoy estaría muy feliz de saber que ya estoy cumpliendo esta etapa, que en el momento cuando comenzó contaba a todos sus vecinos y amigos que por primera vez una de sus nietas entraba a la Universidad de La Frontera con Beca, orgulloso de mis logros y los de mis padres, pues sabía que él fue parte eso. Hoy él estaría contando que su nieta está entregando su Trabajo de Título y que pronto será la Primera Ingeniera de su familia.

Sé que aunque no está hoy aquí junto a mí, él está orgulloso por todo lo que he logrado.

Gracias Tatita, como le decía yo, por incentivar me y llenarte de orgullo por cada uno de mis avances en la vida, gracias por todo, hasta luego.”

**Cathito, tú nieta.**

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a Dios por darme las fuerzas día a día y guiar mi camino, también a mi abuelo Pedro Valenzuela quien siempre fue y será siempre un ejemplo en mi vida. Por supuesto agradezco a mi Padre Roberto Muñoz por creer siempre en mis capacidades, aun cuando ni yo creía en mi, puesto que sin él yo no hubiera ni comenzado esta gran aventura por ser profesional y que hoy ya está por concluir, gracias esos empujones cuando ya creía que no podía más.

Gracias también a mi madre Ana María Valenzuela Flores la cual secó mis lagrimas cuando la presión me ganaba, quien me esperaba con comida caliente cuando llegaba de esas clases tediosas de invierno y que siempre ha puesto mis pies en la tierra y abierto los ojos a la realidad, al igual gracias a mi hermana Macarena, la cual es mi motivación por salir a adelante y quien muchas veces paso a ser una gran amiga y confidente por la gran madurez que posee a una tan corta edad.

Al igual quisiera agradecer a toda mi Gran Familia Valenzuela Flores y a mi abuela María Flores, por su constante apoyo, motivación y preocupación, estoy muy orgullosa de tener una tan grande y hermosa familia con la cual puedo contar en todo momento, pese a nuestras diferencias y diversidades de opiniones sé que el cariño es incondicional y la unión familiar que existe perdurará a través de las generaciones.

No puedo dejar de agradecer a mis amigos, que tal vez no son muchos pero son los que necesito y necesité en cada etapa de este proceso, en especial a mi mejor amiga Jocelyne y pololo Cristian, sin sus risas, confianzas, aventuras, abrazos y compañía hubiera sido un camino muy pesado y una carga, muchas veces, muy difícil de llevar. También quisiera agradecer a algunas personas que fueron parte de mi vida y etapa académica, aunque hoy no sean parte de mi vida más que un lindo recuerdo sepan que estoy agradecida por su apoyo y ánimo entregado.

También agradezco a mis profesores del liceo, especialmente a Alejandra Alegría, quienes creyeron en mí y motivaron a continuar mi estudios superiores, a la infinita lista de profesores de la universidad, que gracias a ellos, sus conocimientos, experiencias y vocación puedo estar concluyendo esta etapa profesional en mi vida. En especial a mi Profesor Guía Sergio Gallegos, a la Directora y Profesora Violeta Cantero y a la Secretaria de Carrera Valeska Gutiérrez, por toda la ayuda entregada cuando se solicitó.

Para finalizar muchas gracias a la empresa En Equipo Producciones Ltda. por su gran acogida y poderme permitir la ejecución de todo este trabajo, gracias a su confianza y empatía en todo momento.

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Título consiste en el análisis de la empresa En Equipo Producciones Ltda. ubicada en Temuco, a través de un análisis estratégico y un plan de negocios. Los diversos análisis son ejecutados gracias a la constante observación y entrevistas directas a los socios y trabajadores de la organización, con el fin de conocer a la empresa y quienes trabajan en ella.

Con los diversos análisis a la empresa se busca como objetivo central aumentar la rentabilidad, identificar y solucionar los problemas en muchas áreas de la organización. Estos objetivos están graficados en la descripción del Problema como el Objetivo General y los Objetivos Específicos, los cuales describen claramente las necesidades de los socios de la organización.

En el capítulo 2 se detalla la Metodología a utilizar para todo el trabajo, posteriormente se analizan los Fundamentos Teóricos, donde se extraen diversos argumentos de la literatura que trata al tema en cuestión. La revisión de la literatura arroja la necesidad de conocer el estado actual de la empresa, sugiriendo realizar un Análisis Estratégico, previo a un Plan de Negocios.

El Análisis Estratégico se inicia con la misión, la visión y los valores organizacionales, se aplican diversas herramientas de gestión estratégica para conocer el mercado, las tendencias, los agentes económicos que interfieren en los procesos, los problemas actuales y las posibles soluciones. No puede faltar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Posteriormente al diagnóstico se plantean las propuestas de las mejoras a los problemas.

Para dar comienzo a Plan de Negocios tradicional se comenzará con el Análisis de Mercado, luego con el Análisis de Marketing y el Plan Organizacional. Para finalizar se debe realizar un Análisis Financiero y Económico, lo que para este trabajo fue imposible de realizar por no contar con la información necesaria.

Para finalizar con el trabajo se realizaran las Recomendaciones y Conclusiones del trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. Descripción del Problema.....	11
1.2. Objetivo .....	12
1.2.1. Objetivo General .....	12
1.2.2. Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	13
2.1 Marco Teórico.....	13
2.2 Definición De La Empresa.....	13
2.3 Análisis Estratégico.....	14
2.4 Análisis De Mercado .....	14
2.5 Análisis De Marketing.....	15
2.6 Plan Organizacional.....	15
2.7 Análisis Económico y Financiero.....	15
CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	16
CAPÍTULO 4. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.....	20
4.1. La Empresa .....	20
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	22
5.1. Misión – Visión – Valores .....	23
5.2. Análisis Situacional .....	24
5.2.1. Tendencias del Mercado .....	24
5.2.2. Análisis Cartera de Productos .....	25
5.2.3. Análisis Grupos de Interés .....	26
5.2.4. Análisis de Fuerzas Competitivas.....	30
5.3. Análisis de Problemas.....	32
5.3.1. Identificación de problemas .....	32
5.3.2. Matriz de Vester .....	35
5.4. Análisis F.O.D.A.....	38
5.4.1. Fortalezas: .....	38
5.4.2. Oportunidades.....	38
5.4.3. Debilidades.....	39
5.4.4. Amenazas .....	39
5.5. Matriz F.O.D.A. Estratégico .....	39

5.6.	Diagnóstico .....	42
5.7.	Propuesta de Cadena de Valor .....	43
5.8.	Propuestas de Misión y Visión e Identificar los Valores .....	47
5.8.1.	Misión .....	47
5.8.2.	Visión.....	47
5.8.3.	Valores Identificados .....	47
5.9.	Postura Estratégica .....	47
5.10.	Objetivos Estratégicos .....	48
5.11.	Indicadores y Metas.....	50
5.12.	Estrategias .....	54
5.12.1.	Proyectos.....	54
5.12.2.	Programas.....	54
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE MERCADO.....		55
6.1.	Productos y Servicios .....	55
6.1.1.	Agencia de Publicidad y Diseño:.....	55
6.1.2.	Productora y Organización de Eventos.....	56
6.1.3.	Servicios Fotográficos y Audiovisuales.....	57
6.1.4.	Factores Que Influyen En La Compra .....	58
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE MARKETING.....		67
7.1.	Objetivos.....	67
7.2.	Planes de Acción .....	68
7.3.	Análisis Del Precio.....	69
7.3.1.	Normas Legales .....	69
7.3.2.	Sistema de Ventas.....	69
7.3.3.	Sistema de Pagos .....	70
7.3.4.	Colocación de Precios.....	70
7.4.	Sistema De Publicidad Y Promoción .....	71
7.4.1.	Herramientas o medios de promoción.....	71
7.5.	Distribución.....	73
CAPÍTULO 8. PLAN ORGANIZACIONAL.....		74
8.1.	Organigrama.....	74
8.2.	Análisis de Cargos.....	74
CAPÍTULO 9. RECOMENDACIONES .....		82
CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES .....		83

CAPÍTULO 11. NOMENCLATURA .....	84
CAPÍTULO 12. BIBLIOGRAFÍA .....	85

## INDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Diferenciación de Productos.....	25
Tabla 5.2: Matriz de Descripción de Problemas.....	32
Tabla 5.3: Simbología para abreviar problemas.....	35
Tabla 5.4: Numeración del grado de incidencia.....	35
Tabla 5.5: Incidencia de problemas.....	36
Tabla 5.6: Matriz de Vester.....	37
Tabla 5.7: Esquema de Matriz FODA.....	40
Tabla 5.9: Descripción de la Cadena de Valor.....	44
Tabla 5.10: Aumento de la Rentabilidad.....	50
Tabla 5.11: Disminuir las falencias financieras.....	51
Tabla 5.12: Promover la organización estratégica.....	52
Tabla 5.13: Emplear el marketing y estrategias de ventas.....	53
Tabla 6.1: Competencia Indirecta.....	64
Tabla 8.1: Análisis del Cargo de Director.....	74
Tabla 8.2: Análisis del Cargo de Diseñadora.....	75
Tabla 8.3: Análisis del Cargo de Coordinador de Ventas.....	76
Tabla 8.4: Análisis del Cargo de Fotógrafo.....	77
Tabla 8.5: Análisis del Cargo de Audiovisual.....	78
Tabla 8.6: Análisis del Cargo de Periodista.....	79
Tabla 8.7: Análisis del Cargo de Amplificación.....	80
Tabla 8.8: Análisis del Cargo de Maestro de Ceremonia.....	80

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4.1: Planta Física de la Empresa En Equipo Producciones Ltda.....	21
Ilustración 5.1: Fases del Plan Estratégico.....	22
Ilustración 5.2: Modelo de Plan Estratégico.....	23
Ilustración 5.3: Grupos de Interés.....	26
Ilustración 5.4: Esquema de la Cadena de Valor.....	43
Ilustración 6.1: Fotografías de algunos trabajos de impresión digital hechos en la empresa.....	55
Ilustración 6.2: Fotografías de eventos masivos ejecutados por la empresa.....	57
Ilustración 6.3: Sesión Fotográfica.....	57
Ilustración 8.1: Organigrama de En Equipo Producciones Ltda.....	74

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

El siguiente trabajo se desarrolla durante la Práctica Controlada en la empresa En Equipo Producciones Ltda. nombrada más adelante como “La Empresa” o “La Empresa En Estudio”. Bajo el desarrollo de la práctica se ha ejecutado un análisis de gestión estratégica, el cual se desarrolló a través de un Análisis Estratégico, en el Capítulo 3. Dicho análisis es introductorio para poder desarrollar el Plan de Negocios, el cual es el tema medular de todo el trabajo y la razón por la cual la empresa requirió la práctica controlada.

La empresa necesita solucionar diversos problemas y carencias, las cuales muchas de ellas han impedido el crecimiento de la organización. Muchas veces las empresas desconocen las razones por las cuales no pueden ver utilidades, o se encuentran por debajo de las estimaciones, por lo que En Equipo Producciones Ltda. decide buscar las causas y posibles soluciones para lograr mejoras en la empresa.

### **1.1. Descripción del Problema**

La empresa En Equipo Producciones Ltda. o “la empresa en estudio”, ha ido ampliando constantemente su giro, respecto a los productos y servicios que presta, al igual que su cartera de clientes, estos cambios aunque han sido lentos los ha llevado a preguntarse ¿Quiénes somos?, ¿Qué estamos haciendo?, ¿Cuál es nuestro mercado?, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Qué queremos ser?, entre muchas otras inquietudes. Todas estas preguntas nacen por la ausencia de una planificación, las cuales en su gran mayoría pueden ser identificadas y posiblemente resueltas a través Plan de Negocios.

Para la solución al problema se realizará un Plan de Negocios formal, donde se abarcaran los temas referentes al estado actual de la empresa, el ingreso de nuevos productos y servicios y la búsqueda de nuevos mercados. Dicho plan de negocios, definirá el estado actual de la empresa y la búsqueda de su identidad. Este plan de negocios se llevará a cabo en una empresa en funcionamiento, con trayectoria y con nuevas visiones, donde se deberá llegar a conocer el estado actual de la empresa para las recomendaciones pertinentes.

Luego de la entrevista personal con el Director Ejecutivo de la empresa, se puede aseverar que no hubo ninguna organización administrativa y estratégica antes de la puesta en marcha de la empresa. Referente al plan de negocios el Director Don Ivan Nuñez quiere obtener una “Claridad interna, consolidar su trabajo y guía a seguir”.

## **1.2. Objetivo**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer un Plan de Negocios para la empresa de producciones de eventos, diseño y publicidad, “En Equipo Producciones Ltda”.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Generar un plan estratégico.
- ✓ Hacer un análisis de la empresa y su situación actual.
- ✓ Realizar un análisis de mercado.
- ✓ Diseñar un plan de marketing.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

La información necesario será extraída en el periodo de practica profesional y el plan se propondrá durante el mismo periodo entre abril y julio del presente año. Todo el trabajo se ejecutará en instalaciones de la empresa En Equipo Producciones Ltda. En el plan de negocios se verán diversos temas, partiendo por una introducción teórica, una planeación estratégica con el objetivo de conocer aun más la empresa, posteriormente se hará un análisis actual de la empresa en cada uno de las siguientes etapas a analizar en el plan de negocios, realizando en conjunto propuestas y mejoras en el caso que corresponda, para la empresa en estudio.

### **2.1 Marco Teórico**

Los fundamentos teóricos son lo que sustentan la importancia en la ejecución de un plan de negocios y entrega los temas a analizar para la correcta elaboración del plan, además de los argumentos teóricos de la importancia dentro de una planificación para una la microempresa a analizar.

### **2.2 Definición De La Empresa**

La definición de la empresa será a través de entrevistas directas al director y la diseñadora de la empresa en estudio, siendo esto los socios dueños de la organización. La recopilación de información y antecedentes es para conocer la empresa, los productos y servicios que esta ofrece. Esta información es de gran importancia para comenzar a estudiar la situación actual de la empresa y aspectos importantes como el mercado donde se desarrolla, los clientes con los que trabaja, el tipo de producción, la comercialización y la competencia.

La definición de productos y servicios, será acotado a un análisis de la producción estandarizada, pues se cuenta con diversos productos y servicios que varían constantemente dependiendo de los requerimientos específicos de cada cliente, y se describirá completamente en el Análisis de Mercado. Al ser netamente una empresa de diseño y de pedidos, no es fácil identificar completamente los tamaños de los productos, los tipos de papel, cantidad de tintas, etc., para el caso de las impresiones (como ejemplo) pues varían constantemente. Para solucionar este

problema se llevará a cabo una estandarización de los productos, guiándose por los que tienen una mayor demanda, acotando así el universo de posibilidades. Se llevará a cabo a través de entrevistas y conversaciones con los trabajadores part-time y practicantes de la microempresa posee, al igual de la observación constante de los métodos de producción y pedidos.

### **2.3 Análisis Estratégico**

El plan estratégico comienza con un análisis de situación actual en la organización, en mano de diversas herramientas que desembocan en los problemas de la organización, a través de la Matriz de Vester, dando una mirada de las posibles estrategias a seguir. Luego de conocer la empresa y dar una mirada simple y general se pasará a realizar el análisis FODA para conocer las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) que presenta la empresa, obteniendo así una mirada más específica pasando a realizar posteriormente el análisis estratégico del FODA a través de la Matriz FODA. Posteriormente se realizará el diagnóstico de situación y luego la cadena de valor a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Con el apoyo de la observación y las entrevistas previas a los socios, se podrá redefinir la misión y visión, e identificar los valores organizacionales. En forma consecutiva se determinarán los objetivos estratégicos, indicadores, metas y estrategias a seguir, para una óptima planificación estratégica.

### **2.4 Análisis De Mercado**

El análisis de mercado se llevará a cabo a través de la identificación y definición del tipo de clientes y el mercado donde se desenvuelve la empresa, mediante la observación y las entrevistas personales a los diversos actores del rubro, esto como herramienta de información secundaria.

Como método de información primaria se utilizarán los antecedentes entregados por la misma empresa, así como la bibliografía correspondiente en el tema de análisis de mercados.

El objetivo es conocer el mercado donde se está desarrollando realmente la empresa, con los servicios y productos que se ofrecen actualmente y el tipo de clientes con los que se relaciona. A través de la información y datos recabados, se podrá realizar la segmentación de mercado, para poder establecer el posicionamiento a través de las herramientas del marketing.

## **2.5 Análisis De Marketing**

Una vez que se obtiene el análisis interno (por medio de la definición de la empresa y el plan estratégico) y el análisis externo (a través del análisis de mercado), los cuales son necesarios para la elaboración de un plan de marketing, se puede pasar a determinar y desarrollar las variables del Marketing Mix que se aplican a una empresa de diseño gráfico y producción de eventos. Las variables del marketing mix a estudiar serán el producto, precio, publicidad, ventas y distribución.

Todo se resumirá en las estrategias de marketing a seguir, lo cual se realizará con el apoyo de la bibliografía pertinente, entrevistas con el personal y la asesoría necesaria prestada por la empresa.

## **2.6 Plan Organizacional**

Se analizará la estructura organizacional actual de la empresa y se redefinirá en caso de ser necesario, posteriormente se identificará y detallará la descripción de cargos y funciones. Junto con la descripción formal, se determinará el personal necesario para el correcto funcionamiento de la empresa.

## **2.7 Análisis Económico y Financiero**

Con la intención de cuantificar los ingresos, egresos y beneficios económicos obtenidos por la empresa, se debería realizar un análisis financiero, pero este análisis no será ejecutado puesto que la información no fue entregada por la empresa. Durante la ejecución del trabajo se sugirió la contratación de asesores externos en el área financiera y esta propuesta fue ejecutada por lo que la empresa concluyó que no era necesario el análisis financiero en este Plan de Negocios.

### **CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Una planificación es de gran importancia para cualquier empresa sin importar su tamaño, “los empresarios exitosos siempre han recalcado la importancia de la gestión, ya sea para grandes corporaciones o pequeñas empresas. Las microempresas pueden comenzar muy bien, pero sin una buena gestión, las posibilidades de fracasar aumentan” (Duarte, 2008).

La empresa “En Equipo Producciones Ltda”, es una microempresa con falta de gestión estratégica, pues no se ha ejecutado ningún plan, que haya entregado como un subproducto un plan de negocios o algún plan similar, es justo por lo cual, este trabajo partirá con un plan estratégico que derivará en un plan de negocios completo y formal para la empresa a analizar.

La realización de un plan de negocios (o de empresa) es una fase importante para la organización de una empresa, pues entrega una guía a seguir. “Elaborar un plan de negocios es parte del proceso de prepararse para un negocio. Un plan no es un simple documento que es escrito rápidamente, que se hace circular una vez y que luego es dejado en una repisa llena de polvo” (Harvard Business, 2009). Un plan de negocios debe ser utilizado y modificado con el pasar del tiempo, ir adaptándose a los cambios a los que se ve enfrentada la organización, no es solo un documento que se hace para cumplir con ciertos estándares, pues su correcta elaboración y utilización pueden traer grandes cambios. Una planificación previa puede traer grandes diferencias a la hora de obtener un resultado, puesto que “se puede aumentar las probabilidades de éxito con una buena planificación, organización, dirección y control” (Duarte, 2008).

La elaboración de un plan de negocios consiste en un análisis global de la empresa y su entorno, también definido como “una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio” (Harvard Business, 2009). Un plan de negocios se puede ejecutar después de la idea, antes de la puesta en marcha de una empresa, pero también se puede implementar en una empresa activa, donde se espera lanzar un nuevo producto o una nueva unidad de negocios. En el caso particular de este trabajo, el plan de negocios se ejecutará en una empresa en marcha pero que nunca ha implementado algún tipo de plan y se encuentra en búsqueda de su identidad y ruta a seguir.

Un plan de negocios consiste en tres grandes etapas: “1. Ciclo de Marketing; 2. Ciclo de Administración; 3. Ciclo Económico” (Gerardo Saporosi, 2001). Donde el primer ciclo del plan

abarcara la descripción de la empresa y sus productos, análisis del mercado y en el plan de marketing. El segundo ciclo se relaciona con el plan organizacional y de recursos humanos, el último ciclo trata el tema económico y financiero. A lo largo del trabajo se ejecutarán diversos análisis y estudios que abarcarán cada uno de los ciclos descritos en la literatura, con el objetivo de conocer el estado actual de la empresa y trazar la ruta a seguir.

Se necesita un gran conocimiento de la empresa para poder ejecutar un plan de negocios, “se requiere de una elaboración muy cuidadosa para lograr un conocimiento profundo de cada una de las facetas de la compañía, para conocer el entorno en el cual la empresa opera, y para poder examinar, sin grandes costos, las consecuencias de diferentes estrategias y tácticas que se pueden utilizar en el desarrollo del mismo” (Rodrigo Varela, 2008). Es por esto que se considera necesario realizar un plan estratégico previo al plan de negocios, pues es la planeación estratégica una excelente herramienta para conocer una empresa y poder proponer estrategias que no se alejen de la esencia de la organización.

La planeación estratégica: “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, u revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio” (Serna Gómez, Humberto, 1994).

Todas las herramientas utilizadas en el plan estratégico, partiendo desde la misión y visión hasta llegar a las metas, son las que ayudan a la empresa a hacer frente a posibles dificultades con las que se puede encontrar y el poder aprovechar posibles oportunidades que puedan aparecer. Es una herramienta que ayuda a conocer a una empresa más allá de su giro, ubicación geográfica y productos o servicios que ofrece, sirve para conocer lo que los propietarios desean hacer con su empresa y como quieren que la sociedad los perciba.

Un plan estratégico ayuda mucho al momento de preparar un plan de negocios, pues orienta a que las propuestas que se realicen a la empresa, sean acordes a la esencia del propietario y que éste sienta que su empresa aun tiene la identidad que él forjara, esto es de gran importancia en una microempresa, pues ha sido forjada y administrada siempre por sus propios dueños. Estas empresas son parte esencial en la vida de sus propietarios, son una parte de ellos, por lo que las recomendaciones o propuestas deben estar ligadas con la identidad de estas personas, para que

cuando este plan sea ejecutado la empresa no sea un ente desconocido al los ojos de los propietarios.

Al revisar la literatura correspondiente en materia de planes de negocios o planes de empresa, como también se le denomina, se puede aseverar que la gran mayoría comienza con el análisis de mercado tal como lo propuso Rodrigo Varela con la unidad “Análisis de Mercado” y Gerardo Saporosi nombrando a esta etapa “Ciclo de Marketing”. El análisis de mercado tiene como objetivo principal determinar diversas variables, como la existencia de clientes para los servicios y productos propuestos, identificar los canales de distribución, conocer las ventajas y desventajas competitivas, conocer la disposición a pagar cierto precio por los productos y servicios, al igual que la forma de pago, identificar el comportamiento del consumidor, los mecanismos de promoción, entre otras aristas que están relacionadas con el mercado, los clientes, el precio, la competencia, los proveedores y la promoción.

El análisis de mercado está compuesto por “el análisis del sector y de la compañía, análisis del mercado propiamente dicho y el plan de mercadeo” (Rodrigo Varela, 2008). Donde el análisis del sector y de la compañía se trata de conocer en el sector económico que está inmerso la empresa, mientras que el análisis del mercado, se refiere a conocer en detalle los productos y servicios, clientes y competencia tamaño del mercado. Por último el plan de mercadeo se a las estrategias a utilizar para aumentar el volumen de ventas, también conocido como estrategia de comercialización y promoción o plan de marketing. Para un mayor orden se dividirá en el Análisis de Mercado y el Análisis de Marketing.

La siguiente etapa a analizar en un plan de negocios es la parte organizacional, donde esta descrito todo lo que representa la empresa y necesita para subsistir, en materias de administración de personal, dirección y control. Además de contar con un análisis técnico el cual “tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto y servicio deseado en la cantidad, con la calidad y el costo requeridos” (Rodrigo Varela, 2008), donde se debe identificar maquinarias, materias primas, proveedores, capacitación del personal idóneo e insumos necesarios para la óptima producción.

El personal trae asociado un salario el cual entra dentro de un análisis económico, donde se analiza los costos, ingresos y gastos, relacionado tanto con el análisis administrativo como el técnico, donde la pregunta a responder sería “¿Hay o no un margen atractivo?” (Rodrigo Varela, 2008). En esta etapa se da el paso a comenzar con el análisis financiero, donde se hará un análisis de los estados financieros, puesto que estos “suministrarán información acerca de los siguientes

elementos de la entidad: (a) activos; (b) pasivos, (c) patrimonio neto; (d) gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias; (e) otros cambios en el patrimonio neto; y (f) flujos de efectivo” (Enrique Corona, 2005).

Con los estados financieros que la empresa facilite se puede realizar un análisis de estados financieros el cual “consiste en la aplicación de técnicas a los datos contenidos en la información financiera, con el fin de obtener medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones” (Gustavo Tanaka, 2005). En este ítem se realizan análisis de porcentajes integrales, comparando una cuenta específica con respecto al total del cual pertenece esa cuenta, también análisis de variaciones donde se comparan las cuentas según sus variaciones con los años, mínimo de 2 años para realizar una comparación, también se analizan las tendencias por cuenta al pasar de los años y por último se realiza el análisis de ratios financieros, siendo para esto base el conocimiento de las matemáticas financieras.

Para terminar con el análisis financiero se debe determina la factibilidad de la empresa, a través de “tasa interna de retorno, valor presente neto, período de pago descontado, balance, punto de equilibrio económico” según sea posible de realizar para cada empresa.

## **CAPÍTULO 4. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

### **4.1. La Empresa**

Nombre de la Empresa: En Equipo Producciones Ltda.

Socios Propietarios: Katty Fuentes Henríquez (Diseñadora)

Ivan Nuñez Guevara (Director)

Giro: Agencia de Publicidad, Impresión Digital y Productora de Eventos.

RUT: 76.121.269-9

Inicio de Actividades: Octubre del 2010

La empresa en estudio es una sociedad empresarial limitada (Ltda), creada por Don Iván Núñez Guevara y Doña Katty Fuentes Henríquez durante el cuarto trimestre del año 2010.

Esta organización nace a través de la necesidad de inyectar capital a la empresa en manos del actual Director y socio, Don Iván Núñez, el cual mantenía una empresa con la marca Oportuno. Dicha empresa poseía el mismo giro y el mismo mercado objetivo, pero con una gran diferencia, menos capital y con grandes problemas financieros en el año 2010. Doña Katty Fuentes trabajaba en Oportuno, como empleada encargada del diseño gráfico, con muy buenas relaciones laborales y extra laborales con su empleador, nace una cierta complicidad y empatía que los hace ampliar sus horizontes de posibilidades mas allá de una relación empleado – empleador. Tras varias conversaciones la marca Oportuno deja de existir y nace una nueva empresa, en manos de dos socios capitalistas, inyectando un nuevo capital para ampliar los activos de la antigua empresa. De esta manera nace en año 2012 En Equipo Producciones Ltda.

La empresa En Equipo Producciones Ltda da origen a su nombre al nuevo “Equipo de Socios” dueños de la sociedad empresarial, además, cabe mencionar que para ciertas actividades laborales se forma un equipo de trabajo específico de profesionales con experiencia en el área. Esto les permite trabajar en diversos proyectos de manera simultánea, siempre bajo el alero de dirección de sus socios. Cuenta con profesionales asociados en diversas áreas como Comunicador Audiovisual, Camarógrafos, Diseñador Gráfico Publicitario, Periodista, Publicista, Relacionador Público, Sociólogo y Asistente Social.

A través del tiempo y con muchos esfuerzos y ganas por crecer, la empresa ha ido tomando forma y ha ido ganando su espacio en el mercado, con una mirada ambiciosa y una actitud

#### CAPÍTULO 4. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

empresadora la organización ha podido adquirir maquinarias que fortalecen sus actividades y entregan un mayor calidad en un periodo de tiempo menor, mejorando sus productos, servicios y atención al cliente.

Las oficinas de la empresa atienden de lunes a viernes en dos jornadas laborales, desde las 9:00 hasta las 13:00 hrs y su segunda jornada desde las 15:00 hasta las 19:00 hrs. Aunque la forma más común para realizar negocios es a través de internet.

Se cuenta con una planta completa y espaciosa, donde se puede mantener un orden y una apariencia estética muy atractiva, siendo un lugar práctico y acogedor.



**Fuente:** Olivera J. (2012). "Informe De Práctica Laboral Técnico De Nivel Superior, En Diseño Publicitario Multimedial". Universidad Santo Tomas, Temuco.

**Ilustración 4.1:** Planta Física de la Empresa En Equipo Producciones Ltda.

## CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El plan estratégico puede ser estructurado y explicado de diversas maneras según la apreciación de los autores y la ejecución práctica de las estructuras se adapta según la necesidad de cada organización y del juicio intelectual de cada profesional que ejecuta un plan estratégico. No existe un orden metódico el cual debe emplearse sin alteraciones. Se puede extraer de la literatura correspondiente al tema, que existen tres grandes temas a tratar para la ejecución de un plan estratégico, donde en cada ítem se engloban diversos temas para una formulación detallada y completa.

En la Ilustración 5.1, se observan las tres principales fases nombradas por el autor, donde cada una de ellas lleva a la ejecución posterior de la siguiente, es decir, estas fases son secuenciales.



Fuente: Adaptación de Martínez D., Milla A. (2005), pág. 13.

**Ilustración 5.1:** Fases del Plan Estratégico.

La estructura del plan estratégico se basará en un modelo resumen y con estilo medular, donde se abarcan los temas de mayor importancia y que entregan mayor información para la correcta elaboración de dicho plan. El modelo de plan estratégico tipo a utilizar fue esquematizado por Don Iván Condori Millán actual jefe de finanzas de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, uno de los autores del libro “Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria: manual para su formulación desde la perspectiva de unidades estratégicas de gestión”.



**Fuente:** Adaptación Modelo de Plan Estratégico de Don Ivan Condori Millán, (2003). Curso titulado “Plan Estratégico y Modernas Herramientas de Gestión Aplicadas a la DGA” de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

**Ilustración 5.2:** Modelo de Plan Estratégico.

### 5.1. Misión – Visión – Valores

La misión, visión y los valores corporativos son definidos como “las decisiones estratégicas de más largo alcance” Martínez D., Milla A. (2005). Estos son de gran relevancia para la posible implementación de posteriores metas y objetivos estratégicos para Kaplan y Norton son el paso fundamental para conocer la organización desde su esencia más profunda.

En Equipo Producciones Ltda. no posee una misión, visión ni valores establecidos ni bien definidos, no cuenta con estos en forma explícita. Si bien los socios conocen las definiciones de misión y visión, no creen que sea de gran importancia definirlos, pues ellos conocen muy bien quienes son, que quieren reflejar en su empresa y como se ven en un futuro, puesto que son ellos mismos los principales trabajadores de la empresa y quienes deben ejercer la misión y la visión.

Pero estas tres herramientas no solo deben ser reconocidas por sus dueños ni tan solo por sus trabajadores, sino por cualquier persona que pase por las instalaciones de la empresa, ya sea un cliente, un potencial cliente, socio estratégico, proveedor, trabajadores esporádicos y hasta los practicantes laborantes. Estas herramientas deberían quedar bien explicitadas y ser públicas, a los ojos de todos los agentes relacionados con la organización. Mostrando claramente la esencia de quiénes son y cómo quieren ser percibidos, sin la necesidad de que los agentes relacionados con

la empresa tengan que vivir la experiencia de trabajar con la organización, para poder tener una noción de quienes son realmente.

## 5.2. Análisis Situacional

El análisis situación consiste, en el análisis global y general de las aristas más importantes que influyen en un plan estratégico básico para una organización, en el momento donde en cual se está planteando en plan a seguir. Es una manera de analizar el estado actual de las diversas variables que afectan o influyen en un plan estratégico, las cuales se detallaran a continuación.

### 5.2.1. Tendencias del Mercado

La importancia de identificar las tendencias generalizadas que están influyendo en el mercado donde se mueve la empresa, se basa en que las tendencias orientan el mercado, los gustos, preferencias y necesidades de los posibles clientes, ya sea en forma positiva o negativa.

Algunas de las tendencias que se encuentran interviniendo en el mercado de la publicidad, impresión digital y productora de eventos son los siguientes:

- a. **Avances Tecnológicos:** el avance en las tecnologías han intervenido en el mercado del diseño grafico, pues existen mayores conocimientos tecnológicos los cuales se han ido adquiriendo con la experiencia y la facilidad para compartir aprendizajes y experiencias en las tecnologías de comunicación. Exactamente en internet se pueden encontrar tutoriales o manuales que enseñan a utilizar programas informáticos de diseño grafico, haciendo que el diseño pueda ser realizando de manera sencilla casi por cualquier persona con el tiempo y los conocimientos básicos necesarios. Esta tendencia no afecta en gran medida a la En Equipo Producciones Ltda. pues la tendencia se da para particulares con pedidos pequeños y en poca cantidad, y este público no es el público objetivo de la organización. Las organizaciones publicas y empresas privadas, las cuales son los clientes actuales de “En Equipo Producciones Ltda.”, prefieren delegar esas funciones contratando los servicios externos, por no contar con el tiempo ni con el personal capacitado para estas labores.

- b. Importancia del Marketing:** el marketing ha tomado gran importancia, pues la forma de marcar una diferencia entre tantos productos similares, iguales o sustitutos, es muy necesario emplear un buen marketing para aumentar la demanda y/o mantener las ventas.
  
- c. Aumentan las Universidades e Institutos:** en la Región de La Araucanía se ha ido notando una gran tendencia al aumento de universidad e institutos, los cuales son grandes demandantes de diseño gráfico e impresión digital.

**5.2.2. Análisis Cartera de Productos**

Es importante más que describir los productos tal como se hizo en la CAPÍTULO 4 en el ítem 4.2. Productos y Servicios, es necesario realizar un análisis de esos productos, respecto a la importancia para la empresa según la percepción de sus dueños en la evolución de la demanda. La diferenciación será entre productos exitosos y productos potenciales.

**Tabla 5.1** Diferenciación de Productos.

<b>Productos Exitosos</b>	<b>Productos Potenciales</b>
Impresiones Digitales: ✓ Pendones ✓ Revistas Ferias ✓ Impresiones digitales diversas ✓ Diseño grafico ✓ Logística ✓ Publicidad	Seminarios o charlas ✓ Impresiones digitales ✓ Coffee break ✓ Diseño grafico ✓ Logística ✓ Publicidad

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 5.2.3. Análisis Grupos de Interés



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Ilustración 5.3:** Grupos de Interés.

#### a. Clientes

Este agente es la persona natural o jurídica que accede a los productos y servicios prestados por En Equipo Producciones Ltda. a partir de un pago monetario. Es comúnmente asociado a quienes compran con el producto con cierta frecuencia, aunque esto no quita el nombre de clientes a cualquiera que adquiera el producto en forma ocasional o única.

Los clientes habituales para la empresa en análisis, son: organizaciones públicas, universidades y empresas privadas. Dentro de ellas los clientes habituales que destacan son:

- SENCE
- CORFO
- IDER
- ISL
- SENAMA
- Municipio de Coelemu
- Municipalidad de Laja
- Municipalidad de Mariquina

No se buscan clientes particulares, no es la preferencia ni el nicho objetivo de la empresa, pues estos se dejan llevar más por un precio económico que la calidad en los insumos, materiales y maquinarias. No aprecian un buen producto, pues no tienen la habitualidad de la adquisición de productos de esa índole. En cambio los clientes habituales son organizaciones que necesitan calidad en los productos y servicios y conocen del mercado, pues tienen cierta habitualidad de consumo de este mercado.

Otra variable de importancia es el tiempo, la empresa al contar con sus maquinarias propias tienen entregas casi inmediatas, pues si el cliente necesita algo con urgencia se atiende a esa necesidad con tiempo y mano de obra extra si fuera necesario. Se cumplen rápidamente con los plazos al no haber intermediarios en la producción, se pasa rápidamente del pedido a la ejecución. Las organizaciones ya sean privadas o públicas, necesitan de la rapidez en la entrega del producto final y de calidad en los servicios y productos, por lo que se hacen el nicho objetivo a cautivar y a fidelizar.

La empresa tiene un trato personalizado y sin muchas formalidades con sus clientes, haciéndolos parte del proceso y entregando un grato ambiente familiar. Sintiendo parte importante en la creación de los productos que la empresa entrega y con alta satisfacción en la atención personalizada que reciben. A través de esta herramienta, que va más allá del producto o el servicio a prestar, se genera gran fidelidad por parte de los clientes, pero también se necesita de un personal con características muy difíciles de encontrar, para que estos puedan ofrecer al cliente la misma atención que pueden brindar los propietarios de En Equipo Producciones Ltda. Además se necesita la disponibilidad de mucho tiempo por parte de los propietarios, para entregar una experiencia grata a los clientes actuales, dejando de lado la atracción de nuevos posibles clientes.

#### **b. Proveedores**

Los proveedores son personas u empresas jurídicas que abastecen “En Equipo Producciones Ltda”. con existencias, insumos, materias primas, herramientas, etc. con todo lo necesario para su óptima producción de productos y servicios, con la retribución de un pago monetario por ellos. Estos se ven beneficiados por la preferencia de la empresa en análisis, dentro del mercado en el que se desenvuelven, siendo preferidos por su calidad y rapidez en la entrega de los productos.

Para la empresa es de gran importancia adquirir productos que sean de alta calidad, pues conlleva a entregar un producto final de alta calidad. Los proveedores por ende no son elegidos a través de su precio, sino a través de la calidad y la rapidez de entrega, cuando esta última es necesaria.

Se mantiene en la empresa, una cantidad de stock relativamente mediana, para no depender de la entrega de los proveedores y así evitar el alza de precios por la presión del tiempo, pues los insumos y materias primas son bienes no perecibles y pueden ser almacenados sin muchos cuidados.

#### **c. Socios**

La empresa posee una asociación de dos personas, los cuales son los fundadores de la empresa y administradores de ella, dividiendo sus funciones en parte directiva, administrativa y logística, y una segunda parte en la dirección gráfica, creativa y de producción. Ellos poseen una muy buena relación laboral y extra laboral, lo que los lleva muchas veces a poseer grandes instintos muy semejantes al hablar de asuntos laborales, pues ellos llevan una relación laboral de mucho antes de fundar esta empresa.

El tiempo y la relación laboral anterior han llevado a una muy buena gestión y experiencia en la empresa actual, donde ambos son socios por partes iguales.

Estos socios se ven recompensados por la rentabilidad de la empresa y la misma por su arduo trabajo y dedicación.

Existen asociaciones informales con una microempresa de coffee break, la cual se encarga de esta sección de la empresa, solo En Equipo Producciones Ltda. se encarga de adjudicarse un proyecto o negocio que necesite de estos servicios y la encargada de realizarlo es la microempresa asociada. A través de esta estrategia se busca encontrar nuevos negocios y nuevos clientes, aumentando la gama de servicios de la empresa.

#### **d. Trabajadores**

Por el momento no existen trabajadores con contrato fijo, solo se cuenta con alumnos practicantes en Gestión Estratégica y en Diseño Gráfico, en las dos principales áreas, por la búsqueda de un óptimo bienestar económico y crecimiento de la empresa.

Cuando el proyecto lo amerita se realizan contratos a honorarios con personas capacitadas y/o profesionales adecuados a los servicios que se requieren. Se cuenta con una base de datos donde se contacta regularmente a las mismas personas que han prestado servicios previos, para

mantener los estándares de atención y calidad. Estos trabajadores se ven retribuidos con un salario por sus servicios prestados y pasan a ser parte de un equipo que crece poco a poco y que van requiriendo sus servicios con más recurrencia.

Son diversos los profesionales que se contratan, pues depende del proyecto que se está ejecutando, pueden ser profesionales del área audiovisual, publicidad, periodismo, asistencia social, construcción, comercial, gestión, entre otros.

**e. Competencia**

Son las empresas dedicadas a realizar productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades que ofrece la empresa en análisis. Se clasifican en competidores directos e indirectos, donde los competidores directos son los que elaboran el mismo producto o servicio satisfaciendo las mismas necesidades y los competidores indirectos, son los que produciendo otros servicios o productos no exactamente iguales pero posiblemente similares, satisfacen las mismas necesidades.

En Equipo Producciones Ltda. solo ha detectado un competidor directo en los servicios y productos que más vende, como lo son las ferias, pues en estas anexa casi todas las categorías de productos que ofrece, como el diseño gráfico, la publicidad, las impresiones digitales de muchos estilos, la puesta en escena de la feria en sí, con carpas, mesas, data, telón, y todo lo necesario para acondicionar una feria expositiva. Si bien son muchas las empresas que imprimen, que diseñan o inclusive algunas que instalan ferias, no existen una que englobe todo con la calidad, la experiencia y la rapidez como lo puede hacer En Equipo Producciones Ltda y el mismo nicho de mercado. Puede nombrarse como un competidor grande y directo a la Agencia Topp & Brand, con gran prestigio, experiencia y calidad en sus productos y servicios, pero aun así no está enfocado al mismo público objetivo en su totalidad, siendo esa una agencia mayormente cotizada por las empresas privadas y En Equipo Producciones Ltda. por las empresas públicas, pero no deja de ser un competidor que ofrece los mismos productos y servicios con mas trayectoria y experiencia.

#### 5.2.4. Análisis de Fuerzas Competitivas

El análisis de fuerzas competitivas está basado en el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en el año 1989. En este modelo se plantean la existencia de cinco fuerzas que determinan la sustentabilidad y la trascendencia en el tiempo a buenos niveles de rentabilidad de una empresa en el mercado, a un largo plazo. Se hará un análisis sencillo de estas cinco fuerzas para la empresa en análisis.

##### a. Poder de negociación de los compradores o clientes

Los compradores o clientes, no tienen gran poder de negociación, en forma directa, a través de los precios finales de los productos y servicios, puesto que al ser las organizaciones públicas a través de licitaciones adjudicadas, no existe el contacto directo previo a la adjudicación de la oferta pública.

En el caso de las empresas privadas y educacionales, exige un grado mínimo de negociación, solo cuando la empresa se enfrenta a la disyuntiva de la cantidad. Es decir cuando las cantidades de productos pedidos o el evento a realizarse es grande, se puede generar conversaciones donde el precio es latente en la negociación entre las partes. Pero como regla general, las personas o empresas no cuestionan el precio, pues saben que cuentan con un servicio y/o producto de alta calidad sin prórrogas en entregas y con la garantía de un servicio personalizado y ameno.

##### b. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

No existe un alto grado de poder de negociación por parte de los proveedores de insumos y materias primas para la empresa, pues las formas de compra, los lugares, los tipos de productos y empresas son variadas. Si un producto se cree único en la zona geográfica donde está emplazada la empresa y por lo mismo se cree que pueda tener algún poder de negociación ese proveedor, está muy por fuera de la realidad, pero gracias a las tecnologías las compras se pueden hacer por internet o inclusive se puede viajar a otro lugar por ese producto sin perjudicar los costos o siendo perjudicados en una escala muy ínfima.

Un proveedor no tiene gran poder dentro de este mercado y la competencia es fuerte, en ambos sentidos, provocando la inexistencia de negociación de los proveedores ni los compradores (la empresa).

**c. Amenaza de nuevos entrantes**

En este mercado la amenaza de nuevas empresas competidoras entrantes es siempre latente, pues con las herramientas, maquinarias, conocimientos y experiencias, cualquiera podría ser una amenaza. Pero esta empresa se encuentra resguardada al contar con tanta variedad y complementariedad en sus productos y servicios, lo que dificulta la entrada de un competidor con tanta semejanza y que pueda entregar exactamente el mismo producto y servicio. Se necesitaría de una inversión relativamente elevada para poder competir a través de economías de escala, las cuales favorecen En Equipo Producciones Ltda. y generan una barrera de entrada.

Pero no hay que bajar la alerta a nuevos posibles competidores, pues contando con las herramientas necesarias y un buen trabajo de comercialización, se puede generar una gran amenaza para la empresa en análisis, puesto que no es la más fuerte del mercado, ni la que cuente con mayor rentabilidad que le facilite poder competir con estrategias en costos elevados.

**d. Amenaza de productos sustitutos**

Las tecnologías y la fácil accesibilidad a los conocimientos de diseño gráfico, publicitario y multimedial, así como las facilidades de impresiones digitales, pueden afectar las ventas de la empresa, siendo estos sustitutos de los servicios y productos que se prestan. Pero esto altera de sobremanera al nicho de los particulares y clientes de compras al por menor y esporádicos, los cuales no son el nicho de mercado al cual está enfocado En Equipo Producciones Ltda. es por esto que aunque aparezcan métodos y productos que sustituyen a los servicios y productos ofrecidos por la empresa, esto no la afecta en forma negativa.

**e. Rivalidad entre los competidores**

Existe gran rivalidad en el mercado, pues hay muchos oferentes prestando los mismos servicios en muchas de las líneas de producción de la empresa en análisis, y a diversos precios, plazos de entrega y calidad, por lo que marcar la diferencia e intentar ofrecer la gama completa de productos interrelacionados es de gran importancia. Un ejemplo de esto son las ferias, donde se entrega el servicio de logística, instalación, diseño gráfico, impresiones digitales, personal adecuado, entre muchos otros servicios que se pueden ofrecer, con el objetivo de que el cliente concentre todo lo que va a adquirir en el mismo vendedor, abarcando más posibilidades de

negocio sin intermediarios. De esta manera se puede tener diferenciaciones fuertes en plazos y calidad.

### 5.3. Análisis de Problemas

En esta sección se identificarán los problemas a los cuales se enfrenta la empresa en análisis. Estos problemas son los que se han ido observando durante en trabajo en terreno en la organización, y según la información entregada por los socios propietarios de la empresa.

Además se identificara las causas y efectos de los problemas, para entender el origen y buscar las posibles soluciones.

#### 5.3.1. Identificación de problemas

Los problemas identificados se describirán, analizarán y evaluarán los efectos y posibles soluciones. Los problemas se organizarán y describirán en una Matriz de Descripción de Problemas de a continuación:

**Tabla 5.2:** Matriz de Descripción de Problemas.

<b>PROBLEMA</b> (situación de insatisfacción)	<b>DESCRIPCIÓN</b> (significado del problema)	<b>EVIDENCIA</b> (información que indica la presencia de problemas)
<b>Falencias en marketing y ventas</b>	Se encontraron grandes falencias en el área de marketing, pues los socios mencionaron que ellos no hacían publicidad para su empresa. No ofrecen sus productos de ninguna manera, solo venden lo que se adjudican por licitaciones públicas o por que	No poseen estrategias de marketing, como promociones y publicidad de sus productos y servicios. No le dan la importancia necesaria en promocionar su empresa. No salen a vender sus servicios ni productos ni a promocionar.

	llamen a sus instalaciones preguntando o recomendado.	
<b>Inexistencia del área de finanzas</b>	No tienen un área de finanzas interna ni externa. No se asesoran más que el contador externo.	No cuentan con herramientas financieras más que las legales en contabilidad por el servicio de impuestos internos, por lo mismo no cuentan con indicadores financieros ni asesorías de financiamientos para la adquisición de activos.
<b>Falta de organización estratégica</b>	No existe una organización estratégica en la organización, pues solo se avanza en el día, sin pronósticos ni visiones de futuro.	No cuentan con medidores de rendimiento, estrategias, control, ni tampoco con herramientas básicas de organización estratégica como lo son la Misión y la Visión, menos con los Valores redactados.
<b>Baja rentabilidad</b>	Tienen una muy baja rentabilidad. Al momento de hacer un balance por sus medios, se dan cuenta que no generan alta utilidad.	Al pagar el impuesto de la renta o el impuesto al valor agregado, notan que las ganancias o el dinero en caja que queda es muy por debajo de lo que esperan.
<b>Sobre estimada rentabilidad</b>	Su rentabilidad estimada a través de medios contables se encuentra sobre estimada a la realidad.	Al pagar el impuesto de la renta del año 2011 se dieron cuenta que el impuesto fue una cifra muy elevada, que no contrarrestaba para nada con los valores reales. El impuesto fue elevado por que la utilidad

		<p>en el balance fue errada, esto se debe a la mala contabilización y registro de sus desembolsos. Algunos pagos no cuentan con respaldo contable, quedando en el registro como que nunca se hicieron.</p>
<p><b>Renuente a delegar ciertas actividades</b></p>	<p>Los socios cuentan con muy buena relación laboral y cuentan con mucha confianza el uno en el otro, pero les cuesta delegar labores a terceras personas, pues no creen que puedan responder de la misma manera que ellos.</p>	<p>Se nota un grado de temor en delegar ciertas funciones, como la atención a clientes o labores mas detallistas como negociaciones y labores de creatividad y diseño. Esto por lo que ellos mismo mencionan, al creer que otras personas no entreguen la misma calidad en las labores a realizar, por esto mismo reiteran que no les es fácil encontrar a un trabajador que llene sus expectativas para trabajar de planta con ellos.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 5.3.2. Matriz de Vester

Los problemas serán relacionados con letras en vez del nombre del mismo problema, para la posterior elaboración de la Matriz de Vester.

**Tabla 5.3:** Simbología para abreviar problemas.

Simbología del problema	Problema
A	Falencias en marketing y ventas
B	Inexistencia del área de finanzas
C	Falta de organización estratégica
D	Baja rentabilidad
E	Sobre estimada rentabilidad
F	Renuente a delegar ciertas actividades

**Fuente:** Elaboración Propia.

Con la alfabetización hecha se pasa a la elaboración de la Matriz de Vester la cual mostrara el grado de causalidad que merece cada problema identificado en relación a los demás problemas. Se pasará a hacer una valoración de orden categórico para medir la causalidad o incidencia, a través de la numeración cronológica según el grado de incidencia.

**Tabla 5.4:** Numeración del grado de incidencia.

Numeración del grado de incidencia	Grado de Incidencia
0	No incide
1	Influencia débil
2	Influencia media
3	Influencia fuerte

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 5.5:** Incidencia de problemas

	Problemas	Causalidad						Suma Activos
		A	B	C	D	E	F	
Falencias en marketing y ventas	A	0	0	0	3	0	0	3
Inexistencia del área de finanzas	B	0	0	2	3	3	0	8
Falta de organización estratégica	C	2	2	0	1	0	1	6
Baja rentabilidad	D	2	3	1	0	1	0	7
Sobre estimada rentabilidad	E	0	0	0	3	0	0	3
Renente a delegar ciertas actividades	F	0	0	1	1	0	0	2
	Suma Pasivos	4	5	4	11	4	1	29

**Fuente:** Elaboración Propia.

Posteriormente se realizará la posición de la suma de pasivos y activos en la organización de un plano cartesiano, donde Suma de Pasivos será en el eje X y Suma Activos será el eje Y. el plano se dividirá en cuadrantes denominados:

- f. Cuadrante I, ubicado en la parte superior derecha denominado como Crítico. Son los problemas con un grado muy alto de causalidad sobre los demás y además son causados por la gran mayoría de los problemas, tiene doble causalidad. Se debe tener un gran cuidado con estos problemas y se necesita de gran capacidad de análisis para poder buscar las soluciones.

- g. Cuadrante II, ubicado en la parte superior izquierda denominado como Pasivo. Estos problemas no tienen un grado elevado de causalidad sobre los demás problemas, pero si son causado por una gran mayoría de ellos. Cuando este problema es menor quiere decir que las decisiones ha sido bien tomadas, pues actúa como un indicador de eficiencia al alterarse por buenas decisiones y la solución de los otros problemas disminuyendo también a los ubicados en este cuadrante.
- h. Cuadrante III, ubicado en la parte inferior izquierda denominado como Indiferente. Estos problemas, tal como lo dice su nombre, son indiferentes a los otros problemas y no causan más problemas. Tienen una prioridad menor en la toma de decisiones.
- i. Cuadrante IV, ubicado en la parte inferior derecha denominado Activo. Estos problemas tienen un grado de influencia alto en la mayoría de los otros problemas, por lo que pasaría a ser la prioridad, pues a través de este problema ocurren mucho de los demás. Hay que solucionarlo de manera inmediata.

**Tabla 5.6:** Matriz de Vester

11							<b>D</b>	
10								
9		<b>II</b>					<b>I</b>	
8								
7								
6								
5								<b>B</b>
4			<b>A/E</b>				<b>C</b>	
3		<b>III</b>					<b>IV</b>	
2								
1		<b>F</b>						
0	1	2	3	4	5	6	7	8

**Fuente:** Elaboración Propia.

La Matriz de Vester arroja como problema crítico que sería la Baja rentabilidad (D) el cual es causado por diversos problemas y además ocasiona mucho de los otros problemas (doble causalidad). Es un problema que debe ser resuelto de manera muy analítica para poder solucionarlo de la forma más eficiente y eficaz posible.

Dentro del cuadrante IV se encuentran dos problemas activos como la Inexistencia del Área de Finanzas (B) y la Falta de Organización Estratégica (C), estos problemas son lo que ocasionan muchos de los demás problemas y no son afectas en si en gran medida por otros problemas, por lo que se puede enfrentar sin mucho análisis soluciones directas para los problemas B y C.

#### **5.4. Análisis F.O.D.A.**

##### **5.4.1. Fortalezas:**

- a. Excelente ubicación geográfica de sus instalaciones.
- b. Óptimas maquinarias y herramientas que facilitan los servicios y productos de calidad.
- c. Muy buena atención al cliente, al ser personalizada y acogedora, generando cercanía.
- d. Excelentes conocimientos del negocio y experiencia en el mercado.
- e. Productos de alta calidad.
- f. Rapidez y responsabilidad en los plazos de entrega de productos.
- g. Genera una grata experiencia de atención en los clientes.
- h. Genera rápidamente fidelización de los clientes.
- i. Diversidad en la gama de servicios y productos, a través de productos complementarios.
- j. Grato ambiente laboral.
- k. Especialización en las tareas, debido al poco personal.

##### **5.4.2. Oportunidades**

- a. Pocos competidores directos en el producto de mayor rentabilidad.
- b. Contante preocupación y canalización de las tendencias que aparecen en el mercado.
- c. Posibilidad de ampliar los Segmentos de Mercado Objetivos.
- d. Ampliar la cantidad de servicios para disminuir cada vez más los intermediarios.

#### **5.4.3. Debilidades**

- a. Escasos conocimientos específicos en administrativos, estratégicos y financieros.
- b. Baja rentabilidad la que no permite adquirir mano de obra necesaria para fortalecer los escasos conocimientos específicos.
- c. Mala calidad de la difusión de empresa, esto refleja el casi nulo trabajo de marketing de la empresa.
- d. Escasas modalidades de pago para los clientes (efectivo, cheques o depósitos a plazo).
- e. Aislamiento térmico de la propiedad de las instalaciones deficiente.
- f. No cuenta con carta de productos y servicios.
- g. No se ofrecen en forma directa a los nuevos posibles clientes los productos y servicios.
- h. Alta dependencia de las empresas gubernamentales y ferias.

#### **5.4.4. Amenazas**

- a. Problemas financieros, por una mala administración financiera y registro contable interno.
- b. Posibilidad de ingreso a mercado de nuevos competidores.
- c. Un fuerte competidor directo, con más experiencia y recursos.
- d. Bajas barreras de entrada al mercado.

#### **5.5. Matriz F.O.D.A. Estratégico**

La matriz F.O.D.A. “constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos, se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factible para el desarrollo de dicho sistema organizacional” Zabala (2005).

Es necesario definir los cuadrantes que forman esta matriz, los cuales señalan las posibles estrategias a seguir, siendo:

**Tabla 5.7:** Esquema de Matriz FODA

Matriz FODA	AMENAZAS (neutralizar)	OPORTUNIDADES (aprovechar)
<b>FORTALEZAS</b> (aumentar)	Cuadrante I, estrategias <b>defensivas.</b> <i>Usar las fortalezas para reducir las amenazas</i>	Cuadrante II, estrategias <b>ofensivas.</b> <i>Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</i>
<b>DEBILIDADES</b> (disminuir)	Cuadrante III, estrategias de <b>supervivencias.</b> <i>Minimizar las debilidades y evitar amenazas</i>	Cuadrante IV, estrategias de <b>orientación.</b> <i>Minimizar debilidades aprovechando oportunidades</i>

**Fuente:** Adaptación de: <http://grupos.emagister.com>.

La matriz F.O.D.A. aplicada al caso de la empresa En Equipo Producciones Ltda. arrojaría las siguientes posibles estrategias a seguir.

✓ **CUADRANTE I:**

- a. Dar a conocer y conservar la buena atención al cliente para poder tener una característica diferenciadora con respecto a la posible competencia.
- b. Fortalecer y ampliar la gama de productos y servicios, para marcar una diferencia frente a la competencia.

Aprovechar sus fortalezas en materia de satisfacción al cliente, para aumentar las ventas y generar mayores recursos para solucionar los problemas de administración financiera a través de asesorías externas y/o capacitaciones para los administradores.

✓ **CUADRANTE II:**

- a. Sacar provecho de la fidelización de los clientes, para ofrecer algunos productos complementarios a los pedidos.
- b. Dada la experiencia en este tipo de negocios, se debería invertir en activos para ampliar la gama de servicios complementarios en la elaboración de las ferias, la cuales son más rentables, y donde hay menos competencia.

- c. Buscar nuevos clientes, ampliando los segmentos de mercados a los cual se enfoca la empresa, pues puede provocar un impacto de alta calidad y satisfacción al igual que en los clientes actuales.

✓ **CUADRANTE III:**

- a. Buscar asesoría externa o realizar capacitación en finanzas, evitando los problemas que trae una mala administración financiera o minimizar la falta de conocimientos.
- b. Mantener su puesto en el mercado y buscar nuevos segmentos, realizando estrategias de marketing y/o publicidad.
- c. Aprovechar la experiencia, insumos y materiales donde realizan publicidad a otras empresas, para realizarla en ellos mismos.
- d. A través de las mejoras financieras la rentabilidad será real evitando un impuesto a la renta inflado e irreal, además de las mejoras en publicidad las cuales aumentaran las ventas aumentando la rentabilidad del negocio.

✓ **CUADRANTE IV:**

- a. Aprovechar la experiencia en publicidad y seducir nuevos mercados, evitando la dependencia de un segmento de clientes como lo son las empresas gubernamentales.
- b. Ampliar sus activos, tras un aumento en la rentabilidad del negocio y buena administración financiera para aprovechar posibles nichos de mercado más adelante, evitando el ingreso fácil al mercado de nuevos competidores.

## 5.6. Diagnóstico

A través del análisis estratégico y con la finalización de la Matriz de Vester, el F.O.D.A. y la Matriz F.O.D.A. se llega a conclusiones muy claras respecto al estado actual de la organización, sus problemas principales y posibles estrategias a seguir para la solución de los problemas de mayor relevancia en la organización, siempre con la búsqueda de la sustentabilidad financiera y económica de la empresa, buscando a su vez el crecimiento continuo y la solidez de marca en el mercado donde se desarrolla.

Los problemas más latentes en la organización y que conllevan muchos de los otros problemas son: la Baja Rentabilidad, Inexistencia del Área de Finanzas y Falta de Organización Estratégica, además de las Falencias en Marketing y Ventas, esta última como causa principal de la carencia de Organización Estratégica. La baja rentabilidad real del negocio se debe principalmente a una mala administración financiera, pues no se cuenta con la preocupación de un área de finanzas, aunque sea de manera externa. Los impuestos mensuales y anuales son calculados por un contador externo, con toda la labor contable que ésta lleva.

La carencia de rentabilidad evita poder costear un encargado en forma periódica de la administración financiera, además de evitar la obtención de activos durables como ellos quisieran.

Se debe realizar mayor organización estratégica, para poder evitar problemas que puedan conllevar en bajas ventas o a su vez en una baja rentabilidad. Aquí toma gran importancia el Marketing, y en especial las estrategias de publicidad y ventas de los productos, pues no se llevan a cabo actividades de oferta, ni publicidad y menos contacto presencial a posibles compradores.

No está demás mencionar las virtudes o fortalezas que se han detectado en la organización, como lo son la experiencia en el rubro, las buenas relaciones laborales entre socios, un buen contacto y atención con los clientes. Esto último logra gran fidelidad del cliente, gracias también al gran cuidado de la calidad en los servicios y productos que la empresa entrega.

Cuentan con una diferencia frente a su competencia que los hace ser elegidos por gran mayoría de sus clientes, puesto que al contar con la maquinaria adecuada en la impresión directa de los pedidos gráficos, pueden responder en menor tiempo que otras empresas que solo realizan en sus instalaciones el diseño gráfico y la impresión la realizan terceros. Se cuenta con gran experiencia y habilidad para realizar ferias, las cuales requieren de gran mayoría de los servicios y productos de la empresa, aumentando así sus posibilidades de ventas, en cantidad de productos y servicios

que se ofrecen. La mayoría de las veces la adquisición de la gran mayoría de los servicios queda en manos de la misma empresa, sin más intervención de terceros que el arriendos de las carpas, mesas y sillas, siendo estos de alto costo de compra y mantención, costos que actualmente no se pueden solventar.

En Equipo Producciones Ltda. tiene como meta minimizar lo más posible la necesidad de de adquisición de servicios y/o productos de terceros, pudiendo así minimizar sus costos y aumentar su ganancia por evento, servicio o producto entregado. Cualquier crecimiento de la empresa estará ligado a una buena administración y gestión, junto con la constante preocupación de solucionar los problemas e inquietudes que vayan surgiendo en este proceso de crecimiento, es por esto que la creación de un plan de negocios y un análisis de situación han tomado gran importancia para los socios.

**5.7. Propuesta de Cadena de Valor**

**Ilustración 5.4:** Esquema de la Cadena de Valor.



**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos71/proyecto-ludica-restaurante-afrodisiaco/image007.png>

**Tabla 5.8:** Descripción de la Cadena de Valor.

		ELEMENTOS A CONSIDERAR
Actividades Primarias	LOGÍSTICA INTERNA	<p>Conservar un stock de materias primas mínimo para una producción constante, en insumos como; tinta, adhesivos transparente, adhesivo blanco, latex, tela bandera y tela pvc, con lo que respecta a la producción en el Plotter. Referente a la producción en papelería a través de impresoras, se mantiene un stock de tinta, opalina lisa, opalina hilada y hojas blancas diversas en calidad normal y alta.</p> <p>El stock es constante, pues no se espera a que se acabe para comprar nuevamente. Esto se ejecuta con cierta normalidad en la empresa, pues muestran una preocupación constante de la no dependencia en sus plazos, respecto a terceros, en este caso de proveedores.</p> <p>El control interno referente a ingresos-egresos para mantener conocimiento de la liquidez y capacidad de pago de la empresa, se lleva a cabo por unos de los socios a través de una planilla de Excel. Se ido tomando más cuidado en mantener siempre un respaldo para los gastos, que sea aprobado por el servicio de impuestos internos (boletas, boletas honorarios, facturas), pues la experiencia los ha hecho tener mayor precaución. No se deberían realizar gastos que no sean respaldados por un documento.</p> <p>Se sugiere mantener un calendario de actividades, el cual debería ser actualizado en forma diaria al momento de comenzar con las actividades de un día o al terminarlas para el próximo día. Manteniendo un orden en los tiempos y una buena utilización de la mano de obra externa (cuando se requiere), evitando gastos innecesarios en salarios y tiempo.</p>
	OPERACIONES	<p>Taller: mantener un área limpia y ordenada, con constante preocupación de la mantención de las máquinas y herramientas a utilizar.</p> <p>Oficina: mantener un área limpia, ordenada y amena, para una mejor estancia durante la jornada laboral.</p> <p>Procesos productivos: deben ser hechos con normas internas de cuidado de los insumos y materias primas, junto con el correcto conocimiento y/o experiencia en la utilización de las maquinarias.</p>

Actividades Secundarias		<p>Presentación del producto: el producto a presentar debe ir acordes a las preferencias y gustos de los clientes, al igual que de ser elaborados con altos estándares de calidad, cumpliendo con los plazos establecidos.</p> <p>Mantenión de computadores: debe existir una correcta mantención de los computadores y programas, respecto a la prevención de virus, sobre todo en el ordenador de la diseñadora, pues se cuentan con programas y archivos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.</p>
	MARKETING Y VENTAS	<p>Se deben establecer estrategias de marketing y venta con la intención de abarcar un mayor segmento del mercado objetivo o incluso seducir un nuevo nicho (privados). Se deben emplear estrategias de marketing con la intención de penetrar la marca en la mente del cliente que ya ha vivido una grata experiencia de trabajar con la organización, de esta manera se puede asociar la buena experiencia con la marca de la empresa provocando mayor fidelidad.</p> <p>Las ventas son siempre a pedidos y muchas veces se habla de grandes cantidades monetarias, por lo que no estaría demás agregar nuevas formas de pago en el caso de trabajar con la explotación de nuevos nichos de mercado (privados).</p>
	SERVICIO	<p>Mantener la buena atención durante el servicio y/o venta y la de post-venta, pues la atención es personalizada, de calidad y amena, siendo esta muy bien recibida por los clientes actuales y con grandes posibilidades de conquistar a nuevos clientes.</p> <p>El buen trato y un ambiente de confianza, son los que caracterizan a la empresa y son una gran ventaja no fácil de adquirir por cualquier organización.</p>
	RECURSOS HUMANOS	<p>El personal debe contar con las capacidades técnicas de su profesión u oficio, ser dinámico para adaptarse a los nuevos desafíos, tendencias del mercado y requerimientos específicos de cada cliente, además de ser empático, responsable y proactivo, cumpliendo así con las características con las que la empresa se identifica.</p> <p>El personal de trato directo con el cliente, debe ser amigable, educados y contar con grandes habilidades sociales.</p>

	<p><b>ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>La organización está muy clara dentro de la empresa, pues es transparente y sencilla, casi nula cuando burocracia se trata, pues tiene un orden jerárquico más que nada horizontal.</p> <p>Pues de planta son solo los socios dueños, los cuales tiene muy claras sus funciones dentro de la empresa, y su staff de empleados a honorarios son casi fijos en la organización, por lo que cuentan con la experiencia y el conocimiento adecuado al momento de necesitar sus servicios. Todos saben muy bien qué hacer y cómo hacerlo, además de muy buena comunicación entre las partes en forma ascendente, descendente y horizontal.</p>
	<p><b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b></p>	<p>Se debe mantener gran cuidado en la innovación y desarrollo de nuevas tendencias del mercado, que puedan ver afectados o beneficiados a los procesos productivos. En Equipo Producciones Ltda. Se cuenta con gran preocupación de las innovaciones tecnológicas y tendencias, adaptándose rápidamente a las nuevas tecnologías (cuando se puede).</p> <p>Para poder llevar a cabo una buena investigación y desarrollo, se necesita de muchas veces de grandes cantidades monetarias, las cuales deben ser solventadas por mejores y mayores ventas.</p>
	<p><b>ABASTECIMIENTO</b></p>	<p>El abastecimiento de insumos, materias primas, maquinarias y tecnología en general, debe ser siempre con proveedores de calidad y prestigio dentro del mercado. Las compras son y deben ser en forma periódica, teniendo la constante preocupación de quedar sin stock ni fuera de las tendencias tecnológicas, evitando así retardos de tiempos en entregas y menoscabando la calidad de sus productos.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 5.8. Propuestas de Misión y Visión e Identificar los Valores

### 5.8.1. Misión

Buscamos satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas del cliente en el mercado del diseño grafico, la impresión y producción de eventos, manteniendo la excelencia en la atención al cliente, siendo lo que nos diferencia de la competencia, ofreciendo además la calidad en los servicios y/o productos. Brindar siempre un excelente servicio pre y post venta, con el apoyo de un personal calificado y de trabajo En Equipo.

### 5.8.2. Visión

El propósito es llegar a ser una empresa con gran presencia en la zona sur de Chile y alto liderazgo en el mercado del diseño grafico, impresión digital, producción y logística de eventos masivos. En un plazo cinco años, se busca llegar a conquistar nuevos mercados, adaptándose a los requerimientos de los clientes.

### 5.8.3. Valores Identificados

- Empatía.
- Responsabilidad.
- Puntualidad.
- Pulcritud.
- Proactividad.
- Dinamismo.

## 5.9. Postura Estratégica

La postura estratégica de la empresa deberá enfocarse a la solución de los problemas principales de la organización, con la intención de proponer soluciones estratégicas que ayuden a resolver ciertos o la mayoría de los problemas de mayor importancia.

Como ya se ha mencionado, los principales problemas a solucionar, (detectado en la organización, a través de los diversos métodos de análisis) son los graves problemas en la baja rentabilidad, la administración financiera y gestión estratégica. Por lo que lo principal sería aumentar las ventas y las ganancias de la empresa, luego solucionar los problemas de administración financiera y por último tomar una postura estratégica en la toma de decisiones.

Todo esto con la intención de hacer crecer la empresa y mantenerla en el tiempo, de manera solida.

Se necesitará un gran compromiso por parte de los socios, para poder llevar a cabo las soluciones que se propongan, con un alto grado de profesionalismo y responsabilidad para con la empresa, viendo a la organización como un ente independiente que debe conservar cierto bienestar organizacional y mantención en forma periódica, evitando que los problemas permanezcan, aparezcan nuevos o que los problemas ya existentes se vean engrandecidos.

### 5.10. Objetivos Estratégicos

- a. Aumentar la rentabilidad:** se requiere aumentar la rentabilidad real de la empresa, se le da el adjetivo de “real” pues tras el análisis de situación y todas las herramientas utilizadas se puede extraer que esta empresa en el periodo anual recién pasado tuvo un rentabilidad según balances y estados de resultados, muy por sobre la realidad, entregando un cálculo de impuesto a la renta sobreestimado siendo inadecuado. El pago a la renta fue mucha más de lo esperado y calculado en forma interna por la empresa a través de ingresos y egresos, puesto que hubieron egresos que contablemente no podían ser registrados por no tener como respaldo un documento legal aprobado por el Servicio de Impuestos Internos.

Además de tomar todas las herramientas necesarias para aumentar las ventas y por ende los ingresos, además de una adecuada toma de decisiones.

Este gran objetivo u objetivo principal se podrá llevar a cabo con el cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos de carácter específico:

- ✓ *Disminuir las falencias financieras:* Para poder aumentar la rentabilidad se requerirá de gran cuidado financiero y contable de los movimientos monetarios que se realizan, así de asesoría externa o capacitación financiera, para poder sobrellevar nuevos problemas o inquietudes que puedan aparecer.

Se requerirá de la capacitación básica financiera, la asesoría externa en forma periódica y la implementación de la administración financiera en la adquisición de nuevos activos de gran valor monetario, buscando siempre el beneficio monetario para la empresa. Tal vez se requerirá de la elaboración de indicadores financieros

y de los estados financieros de la mano de un profesional con experiencia y conocimientos en el área, junto con el constante apoyo contable que la empresa ya posee de manera externa.

- ✓ *Promover la organización estratégica:* la empresa necesita una mayor organización estratégica en la planificación, coordinación de actividades, ejecución de trabajos, respecto a la optimización del tiempo y material. También se necesitara una mirada más estratégica en la toma de decisiones, en la solución de problemáticas y en el control de procesos.

Esta mirada estratégica, podrá entregar a la empresa una organización que se adapte en forma eficaz y eficiente al trabajo interno de la empresa en todos sus procesos, buscando siempre el crecimiento sostenible en tiempo de la organización.

Una buena organización está comprobado que traerá mejores resultados, como ya se ha mencionado en el marco teórico, la planificación previa evita muchos errores y fortalece las organizaciones, disminuyendo muchas veces los costos que traen problemas que pudieron haberse evitado con una buena gestión y planificación previa.

- ✓ *Emplear el marketing y estrategias de ventas:* esta es una gran falencia que debe ser superada, incluso puede ser un problema un tanto irónico al tratarse de una agencia de publicidad, la cual existe para promover a otras empresas, eventos o entregar información respecto algo. Esta organización confiesa no mantener un cuidado en el marketing propio, respecto a herramientas de publicidad, promoción ni estrategias de venta.

Es una empresa que solo se fortalece de nuevos negocios a través del traspaso de información de clientes satisfechos y las adjudicaciones que se realizan en el portal [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) que utilizan las empresas gubernamentales.

### 5.11. Indicadores y Metas

Los indicadores con sus respectivas metas, actividades a realizar, responsables y justificación del indicador, se verán en las siguientes tablas, organizadas por tema a tratar o a medir por cada indicador. A través del análisis de la organización se identificaron ciertos problemas que son relevantes a medir, para ir observando el cambio se va ir dando a medida que se van tomando decisiones para solucionar los problemas, con el claro objetivo de verificar que son las medidas adecuadas. Las tablas se dividirán según los objetivos estratégicos y los indicadores que medirán el cambio que se pudiese ocurrir.

**Tabla 5.9:** Aumento de la Rentabilidad.

Indicador	Formula	Metas	Actividades	Responsable	Justificación
Capital de Trabajo	$(\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivo Circulante}) / \text{Total Activos}$	Índice >0	-Realizar informes trimestrales	-Asesor externo	Es el dinero que tiene una empresa para operar normalmente al corto plazo.
Razón de Endeudamiento	$(\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}) / \text{Total Activos}$	Mantener el índice entre 0,4 y 0,6	-Realizar informes trimestrales.	-Asesor externo.	Medir la capacidad a largo plazo de una empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras.
Margen de Utilidad	$\text{Ventas Netas} / \text{Total de Activos}$	20%	-Realizar informes trimestrales.	-Asesor externo.	Mantener un margen positivo en la relación de margen de utilidad.

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 5.10:** Disminuir las falencias financieras

Indicador	Formula	Metas	Actividades	Responsable	Justificación
Indicadores Financieros	Número de indicadores actualizados/ Número de indicadores propuestos para la empresa	Índice igual o cercano a 1	-Realizar la actualización de los índices financieros. -Calcular la razón prediseñada para el indicador.	-Director Ejecutivo. -Asesor financiero y/o contable.	Este indicador se refiere a la razón entre la cantidad de indicadores que se van actualizando en forma periódica (estimada por el asesor financiero) y la cantidad de indicadores que debiesen sido actualizados. Se utilizaría para corroborar que se han realizado todos los indicadores que se necesitan.
Asesoría Financiera	Número de asesorías financieras en el año/ Número de asesorías financieras programadas en el año	Índice igual o cercano a 1	-Realizar las asesorías programadas previamente con un asesor financiero. -Calcular la razón para este indicador.	-Director Ejecutivo. -Asesor financiero y/o Contable.	Este indicador mide la periodicidad de de ocurrencia de las asesorías financieras que fueron programas para un año, para medir así el cumplimiento en la cantidad de asesorías que deberían bastar para mantener adecuadamente las finanzas de la empresa.
Razón Utilidad	Utilidad Física / Utilidad Calculada	Índice igual o cercano a 1	-Realizar los estados financieros obligatorios en forma anual. -Contabilizar la utilidad real que se encuentra en	-Asesor Financiero. -Ejecutivo bancario. -Director Ejecutivo.	Este indicador trata de la Utilidad Física, es decir la utilidad que se encuentra en forma real y tangible en la organización en

			forma tangible en las cuentas bancarias de la empresa. -Calcular la razón para este indicador.		comparación con la Utilidad Calcula en forma anual en los estados financieros.
--	--	--	---	--	---

**Tabla 5.11:** Promover la organización estratégica

Indicador	Formula	Metas	Actividades	Responsable	Justificación
Carta Gantt	Número de veces no cumplida la organización previa / Número de total de actividades	Indicador entre 0 y 0,3	-Elaboración de la carta Gantt en forma semanal -Calcular el indicador, contabilizando las actividades no cumplidas y las programadas en el periodo.	-Diseñadora Ejecutiva.	Se estima que el indicador debería estar entre 0 y 0,3, y no tan solo que sea 0 asumiendo un 30% de cambio en las actividades programas por trabajos no estimados en la programación, ya sea por un grado de error o por ser pedido de carácter inmediato o con urgencia
Reuniones Estratégicas	Cantidad de Reuniones realizadas al año	Si las reuniones son programas den forma mensual debería ser como meta la realización de 12 reuniones al año.	-Realizar la reunión.	-Diseñadora Ejecutiva. -Director Ejecutivo.	Cantidad del reuniones al año, con la intención de conversar sobre el estado de la empresa, las propuestas de estrategias a seguir, la solución de problemas, etc.

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 5.12:** Emplear el marketing y estrategias de ventas.

Indicador	Formula	Metas	Actividades	Responsable	Justificación
Conocimiento de la Empresa	Cantidad de clientes que llegaron a la empresa por publicidad / Cantidad total de clientes.	30% a través de publicidad.	-Realizar encuesta, preguntar o averiguar cómo supo de la existencia de la empresa el nuevo cliente. -Contar la cantidad de personas que se necesita para calcular el indicador. -Calcular el indicador.	-Ambos Socios.	Se solicita esta información como manera de medir el impacto de la publicidad que se está implementando en la organización y a su vez si esta se está realizando. Se estima que como meta optima que el 30% de los clientes lleguen a la empresa a través de la publicidad.
Herramientas de Publicidad	Cantidad de herramientas de publicidad utilizadas.	Mantener como mínimo 3 herramientas de publicidad	-Contar las herramientas q se utilizan.	-Diseñadora ejecutiva.	Mantener como mínimo 3 herramientas de publicidad como difusión de la empresa, en productos, servicios y marca.
Crecimiento en Ventas	Porcentaje de crecimiento	Aumentar trimestralmente un 10% en las ventas referentes al trimestre anterior.	-Calcular las ventas por cada trimestre. -Calcular el porcentaje.	-Diseñadora Grafica. -Asesor financiero.	Medir como aumentan las ventas por cada trimestre, respecto al trimestre anterior.

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 5.12. Estrategias

Las estrategias se dividen en los proyectos y programas a implementar, las cuales se diferencian por su periodicidad a corto y a largo plazo respectivamente. Los proyectos son los que se implementarán solo una vez y en un período determinado, como manera de solucionar algún problema específico, el cual entregará resultados en un corto plazo. Por otro lado los programas son los que necesitan de diversas funciones a realizar, en un periodo más prolongado de tiempo y entrega resultados a un plazo más largo.

### 5.12.1. Proyectos

- a. Contratar la asesoría externa en el área de finanzas.
- b. Buscar nuevos clientes, para ampliar su nicho de objetivo.
- c. Mantener la calidad en los servicios y productos, así como en la atención al cliente.
- d. Adquirir nuevos activos para evitar la contratación de terceros en la venta de los servicios y productos de la empresa.

### 5.12.2. Programas

- a. Realizar estrategias de marketing y publicidad.
- b. Establecer estrategias de ventas.
- c. Comenzar la implementación de gestión estratégica.
- d. Aumentar las ventas.

## CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE MERCADO

### 6.1. Productos y Servicios

#### 6.1.1. Agencia de Publicidad y Diseño:

- ✓ **Impresión Digital:** este tipo de impresión consiste en la impresión en papel, tela PVC, adhesivo o cualquier otro sustrato que acepte la maquinaria, desde un archivo digital a la impresión. La maquinaria que origina este tipo de producción es un Plotter con resolución máxima de 1440 DPI, por sus siglas en inglés de Dots Per Inch (puntos por pulgadas). Un Plotter “es un periférico destinado a trabajos de impresión específicos (planos, esquema complejos, dibujo de piezas, grandes formatos, etc.). Su estructura mecánica está constituida por una serie de plumillas que utilizan tinta y que obedecen al ordenador.” (www.mastermagazine.info).



Fuente: [www.enequipo.cl](http://www.enequipo.cl)

**Ilustración 6.1:** Fotografías de algunos trabajos de impresión digital hechos en la empresa.

- ✓ **Publicidad:** en esta área de la empresa se trabaja con estrategias de comunicaciones, medios de prensa escrita, radio, tv, etc. Específicamente se trata del asesoramiento en materias de publicidad para los clientes, donde se harán las gestiones necesarias para la ayuda publicitaria del producto o servicio del cliente.

- ✓ **Diseño:** el diseño de material publicitario esta casi siempre ligado al servicio de impresión, pero también se puede optar al servicio solo de diseño y creatividad por parte de profesionales del área de diseño grafico y/o multimedia. Los diversos trabajos que se realizan con este servicio puede ser tarjetas de presentación, afiches, revistas, afiches, páginas web, entre otros muchos dependiendo de los requerimientos del cliente.

### 6.1.2. Productora y Organización de Eventos.

- ✓ **Seminarios Empresariales:** este servicio parte con la gestión de arriendo del local apropiado o que el cliente desee, pasa por la convocatoria o difusión, confirmación de los asistentes al seminario, traslado y atención de relatores. De este servicio se subdividen productos como las impresiones, servicios de diseño y a veces los servicios de coffee break y coctel.
- ✓ **Eventos masivos (ferias):** este servicio contiene la logística, diseño, personal y difusión. Todo lo que se requiera para el correcto funcionamiento de un evento masivo, enfocado directamente a la ejecución de ferias laborales, de microempresarios y exposiciones. Este tipo de servicios es en su mayoría demandado por empresas gubernamentales como el SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo), FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social) y SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica).



Fuente: [www.enequipo.cl](http://www.enequipo.cl)

**Ilustración 6.2:** Fotografías de eventos masivos ejecutados por la empresa.

- ✓ **Coffee Break:** este es un nuevo servicio que está prestando la empresa, solo a través de la gestión y la alianza con otra microempresa que realiza los servicios de Coffee Break. Es un servicio anexo a la organización el cual recién se está comenzando a explorar, consta con el servicio de aperitivos fríos y/o calientes, bebidas frías y/o calientes, entre otras comestibles adicionales según los requerimientos del cliente y la oferta de la empresa asociada.

### 6.1.3. Servicios Fotográficos y Audiovisuales.

Este servicio es el menos demandado, pero no tiene ningún costo de mantención, puesto que se realiza con los mismos activos de la empresa en maquinaria y personal.

Este servicio consta de clases de fotografía, fotografía periodística, publicitaria, registro de actividades, etc. Además de equipos y personal capacitado para la realización de servicios audiovisuales de primer nivel para la realización de videos institucionales, spot publicitarios o informativos o simplemente grabación de un evento o suceso en particular.



Fuente: [www.enequipo.cl](http://www.enequipo.cl)

**Ilustración 6.3:** Sesión Fotográfica.

#### **6.1.4. Factores Que Influyen En La Compra**

Los clientes que se relacionan con esta empresa o con cualquiera de esta misma índole, se ven altamente influenciados al momento de compra por factores sociales, culturales y económicos. Especialmente influenciado por el estilo de cliente, al tratar mayoritariamente con empresas gubernamentales, algunas universidades y menos empresas privadas, con casi nula compra por personas naturales.

Fuertemente influyen en las compras la Importancia Mundial Al Marketing, siendo esta una tendencia ya analizada con fuerte influencia en la compra de los productos y servicios que ofrece esta empresa. Las organizaciones gubernamentales, las cuales son la mayor parte de los clientes de En Equipo Producciones Ltda, se ve motivada a realizar diversas actividades y a demandar muchos productos, que son parte de la materia del marketing institucional y de proyectos. Lo mismo para universidades o empresas privadas, las cuales buscan a través de la esta empresa entregar publicidad a las organizaciones, actividades o proyectos que realicen.

El poder de adquisición es siempre una variable importante al momento de comprar, sobre todo en productos y servicios de esta índole, pues su precio muchas veces no es el más económico. En el caso particular de esta empresa, los clientes no le dan gran importancia al precio pues cuentan con un buen poder adquisitivo y buscan la calidad en los productos y servicios que solicitan. Son empresas con recursos exclusivos y destinados, como en el caso de las instituciones públicas.

#### **6.1.5. Portafolio De Servicios Y Productos**

##### **✓ Marketing Institucional**

El marketing en las empresas de cualquier índole es primordial hoy en día y es esta área donde se demandan productos como las impresiones digitales, la publicidad y el diseño gráfico.

Para este tipo de clientes que buscan poder ubicar sus empresas, productos o servicios en la mirada, recuerdo y preferencia de sus potenciales clientes, es necesario mostrar siempre productos de marketing de alta calidad y que cumpla con sus estándares, sintiéndose identificados con la publicidad. Para esto último es importante siempre mantener un buen trato con los clientes organizacionales que acuden a los servicios de En Equipo Producciones Ltda, a través de una buena comunicación y gran empatía, logrando reproducir en el producto y/o servicio lo que el cliente desea.

Este es el servicio principal a satisfacer por la empresa en estudio, pues es la esencia de la organización, por lo cual cuenta con las instalaciones, equipos y maquinarias adecuadas para el cumplimiento eficiente de todos sus productos y servicios.

✓ **Eventos corporativos**

Las empresas de cualquier índole pueden realizar diversos eventos corporativos por diversas razones, por lo que siempre es necesario mantener a los clientes que ya han solicitado este tipo de servicio. Los eventos son diversos, como ferias expositivas, ferias informativas, lanzamientos de productos, apertura de locales o sucursales.

En estos eventos se entregan variados servicios y productos, dependiendo de los requerimientos de los clientes. Puede demandarse medios logísticos como la ubicación, la animación, fotógrafos, grabación, coffee break, productos gráficos e impresiones. Siendo este tipo de servicios los que entregan mayores utilidades a través de la mayor cantidad de productos y servicios requeridos.

✓ **Seminarios y congresos.**

Se ofrece un servicio integral en toda la organización del evento, cubriendo las mayores necesidades posibles para la ejecución óptima del servicio. Para este tipo de servicio se ofrecen gran cantidad de productos y servicios de la empresa, como la logística, la papelería necesaria, la publicidad, el diseño gráfico, las impresiones digitales, etc.

Son eventos más esporádicos pero gran demanda de diversos servicios de la empresa en estudio, por lo que es necesario mantener una gran calidad, responsabilidad y excelente atención desde la planificación hasta la relación post evento.

✓ **Servicios audiovisuales.**

Este tipo de servicio es el con mayor demanda, pero no por eso no debe dejar de desarrollarse, pues la empresa cuenta con la tecnología, maquinarias y experticia para poder desarrollar estos servicios sin grandes inversiones más que el tiempo y costos mínimos en insumos.

Últimamente se han solicitado desde presentaciones expositivas en programas como Microsoft Office PowerPoint y online como Prezi, además de videos expositivos y registro fotográfico de eventos.

Todos estos servicios son solicitados de manera externa delegando en manos de expertos, con el objetivo de conseguir calidad y seguridad que serán hechos por profesionales con sólidos conocimientos en el área.

### **6.1.6. Análisis Del Entorno De Mercado**

Empresas con las mismas características que En Equipo producciones Ltda. son muy pocas, si existen muchas empresas que brinden servicios que son prestados por la empresa en estudio, pero en forma particular casi siempre se enfoca a una rama de los servicios variados que En Equipo Producciones Ltda. mantiene en su gama de productos y servicios.

Su gran competidor directo que entrega los mismos servicios y productos, e incluso muchos más y con mayor experiencia y posición en el mercado, no está enfocado al mismo nicho objetivo como lo son las empresas gubernamentales, por lo bien al ser un competidor mucho más grande y fuerte, se debe mantener gran precaución.

Otras empresas que compiten dentro de la postulación a licitaciones, son muchas veces de otras regiones o que trabajan con gran dependencia de terceros en entregar sus productos y servicios. Aunque esas características no impiden que la competencia pueda llegar a ser de temer, se mantiene una cierta confianza en los clientes fieles con la empresa y con el Equipo de profesionales que trabajan siempre, brindando siempre superar las expectativas de los clientes.

Ha ido aumentando la tendencia a la contratación de terceros para la realización de eventos, esto como a nivel social y cultural en la sociedad, puesto que así se minimizan costos, tiempo y se asegura la ejecución de un evento de calidad, gracias a la experiencia que portan las empresas especializadas en este rubro. Al delegar este tipo de tareas, el cliente mantiene siempre una gran preocupación y constante conversaciones con la empresa que ejecuta el servicio, por lo que en esas instancias En Equipo Producciones Ltda. marca una gran diferencia competitiva, pues cuenta con un trato especializado y muy familiar con cada cliente.

#### **a. Entorno Político**

El gobierno se encuentra fomentando fuertemente el emprendimientos, las inversiones de privados y el empleo, por lo que no se muestran trancas o dificultades para el funcionamiento de empresas privadas, incluso existen beneficios como subsidios, créditos de bajas tasas de interés y capacitaciones que pueden ser utilizadas postulando de manera formal a cada beneficio que se

requiera obtener. Además de poseer un entorno político propicio para el desarrollo y crecimiento de la empresa, las políticas ayudan a aumentar la demanda de servicios y/o productos que realizan la empresa en análisis. Este aumento de la demanda se da parte de las empresas estatales, siendo el nicho objetivo, a través de la contratación de servicios de ferias empresariales, ferias laborales, ferias expositivas, promoción de proyectos públicos, entre muchos otros que puedan solicitarse.

### **b. Entorno Económico**

El panorama internacional se encuentra débil, pues la situación en la Eurozona en la cual los intentos por mejorar el panorama económico solo han entregado mejoras leves, las cuales han sido casi nulas comparada con el gran deterioro que avanza fuertemente. La situación mundial se ve afectada por tensiones en los mercados financieros y la inestabilidad de un grande en la economía mundial.

Este panorama mundial es desalentador, pues genera gran incertidumbre, aunque contrasta fuertemente con la realidad nacional. El desempeño económico nacional muestra un crecimiento del PIB para el primer trimestre, a pesar que el mercado laboral se estrecha esto no ha sido en manera en gran magnitud. Las tasas de empleo ha visto reducida su expansión, la tasa de desempleo se encuentra estabilizada en niveles bajos pero constantes y los salarios continúan aumentando aunque en forma muy moderada. Además se encuentra con bajas en los precios internaciones del petróleo, disminuyendo así los precios internos al bajar los costos de insumos y transportes.

Esta estabilidad nacional referente a materias económicas, no ve afectado en forma negativa al mercado en el que se desempeña la empresa En Equipo Producciones Ltda, pues los recursos monetarios estatales no se ven disminuidos, y los recursos de la empresa nacional y privada tampoco.

### **c. Entorno Social y Cultural**

Las empresa en análisis ha elegido de manera estratégica la ubicación geográfica de su local, siendo esta en un lugar socialmente bien visto y muy bien ubicado, reflejando estatus y cercanía con potenciales clientes. Pues está claro que la empresa no busca a clientes con bajo poder adquisitivo, pues son mayoritariamente empresas estatales, privadas y universidades. En el sector que rodea a la Avenida Alemania se pueden encontrar diversas universidades, empresas del comercio, empresas bancarias y particulares de un rango económico elevado.

**d. Entorno Tecnológico**

Este país se encuentra muy a la vanguardia de la tecnología, gracias a la globalización y a los tratados comerciales con grandes potencias internacionales que invierten grandes sumas de dinero en investigación y desarrollo (I+D). En el mercado del diseño gráfico, la publicidad, fotografía, servicio audiovisual, impresiones digitales, etc. es muy marcada la presencia de la tecnología en casi todos los procesos de creación y producción.

La empresa en estudio cuenta con socios capitalistas y propietarios, muy pendientes de las tendencias tecnológicas que puedan facilitar o minimizar los costos de producción.

**6.1.7. Análisis Del Mercado**

El mercado donde se puede ofertar es variado y extenso, pues toda empresa sin importar su tamaño o ingresos, debería implementar la publicidad dentro de sus estrategias de marketing, por lo que necesitara de una empresa con estas características, si bien la competencia es mucha en solo publicidad, el mercado y los posibles clientes igual son muchos, acercándose así a una especie de competencia perfecta o muy cercana a esta definición.

**a. Mercado Objetivo**

Según información recabada del Directorio Maestro IX región de La Araucanía, Chile del Servicio de Impuestos Internos (SII), existen a la fecha de abril del 2012 un total de 48.709.- empresas con inicio de actividades y vigentes, siendo este el universo de empresas privadas en la región. Actualmente con 22 ministerios públicos que contiene gran diversidad instituciones por todo el país al igual que en la región, siendo estos el mercado objetivo principal para En Equipo producciones Ltda.

**b. Segmentación de Mercado**

Dentro del mercado la empresa en análisis, segmenta el mercado en empresas privadas, empresas gubernamentales, universidades y particulares.

**c. Mercado Geográfico**

Los servicios y productos son primordialmente enfocados a la Región de La Araucanía, pero las ofertas se han ido extendiendo a través del país con pedidos desde Santiago y con eventos en el Sur de Chile, como por ejemplo últimamente en Panguipulli.

Gracias a las tecnologías de la información es fácil darse a conocer y mantener relaciones laborales con otros lugares físicos.

#### **d. Mercado de Internet**

Este mercado está creciendo fuertemente a nivel mundial y local, pero En Equipo Producciones Ltda. aunque tiene pagina web propia y una sesión en la red social Facebook, aun no ha podido utilizar de manera optima y provechosa este tipo de mercado.

### **6.2. Definición del Perfil del Cliente**

Los clientes y potenciales clientes para En Equipo Producciones Ltda. son diversos, pues cualquier organización o particular puede requerir algún servicio o producto que presta la empresa. Como ya se ha mencionado, el nicho objetivo son las empresas gubernamentales o empresas de gobierno, puesto que se tiene experiencia y clientes fidelizados con anterioridad por trabajos realizados antes de la sociedad.

Al ser organizaciones se cuenta con un perfil de alto ingresos económicos, y que reiteran sus actividades constantemente, haciendo que la demanda de servicios y/o productos sea reiterativa. Geográficamente se está enfocado a clientes que residan en la región o regiones cercanas, para evitar así grandes costos de transporte. Al ser de regiones más lejanas se entra en una desventaja competitiva frente a la competencia, pues el precio asciende muy por arriba del precio de mercado.

La decisión de compra de los clientes del nicho objetivo de mercado, está enmarcada por un tema de calidad en el servicio y producto, por una buena atención de venta, ejecución de los servicios y post venta, más que por un tema de precio. Las instituciones públicas (nicho objetivo principal) buscan servicios que cumplan con sus estándares sin darle mucha importancia al dinero (precio), pues como es muy conocida en las empresas de administración pública, ellas no buscan como meta reducir costos sino entregar un buen servicio.

A través de la experiencia con clientes, se puede extraer que el tipo de clientes que reitera la demanda de los servicios y productos de la empresa en estudio, lo realiza por la gran satisfacción recibida por los servicios recibidos anteriormente, así también por la atención personalidad, cordial y amena.

Los potenciales clientes del segmento particular o de empresa privada, cuestiona mucho más los precios, dándole una mayor importancia a la reducción de sus costos que a las características de calidad. Por esto, no es el nicho de mercado más potente para En Equipo producciones Ltda.

### 6.3. Análisis De La Competencia

Existe un gran competidor directo, pues presenta los mismos servicios y productos con gran calidad y experiencia en el rubro, además de poseer una gran trayectoria y reconocimiento en la región. Agencia Topp & Brand, es un competidor fuerte, consolidado y con gran poder de mercado, por lo que presta gran importancia y cuidado para la empresa en estudio, si bien es un competidor grande, no causa gran temo para los socios de En Equipo Producciones Ltda. La empresa competidora cuenta con gran presencia dentro del segmento de mercado de empresas privadas y particulares, sin tener un dominio fuerte dentro de las instituciones públicas.

También existen varios competidores pequeños o de menos importancia, que son competidores de manera más indirecta, pues ofrecer productos y servicios iguales o similares, no poseen con la gran gama de productos y servicios que ofrece la empresa en estudio. Existen diversas empresas dedicadas exclusivamente a líneas de productos y servicios que son parte de En Equipo Producciones Ltda.

#### a. Competencia Indirecta

**Tabla 6.1:** Competencia Indirecta.

ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS
Actividades De Impresión	112
Publicidad	229
Actividades De Fotografía	20
Producción y Distribución De Filmes y Videocintas	12
Banqueteria	5
Productora De Eventos	7

**Fuente:** elaboración propia en base a datos del Directorio Maestro IX región de La Araucanía, Chile del Servicio de Impuestos Internos (SII), con fecha Abril del 2012.

**b. Competencia Directa**

Empresa: Agencia Topp & Brand

Productos y Servicios:

- Producción Gráfica
  - Papelería corporativa: cartas, sobres, tarjetones, carpetas
  - Papelería administrativa: Formularios, Boletas, Facturas
  - Papelería para promoción y publicidad: volantes, folletos, catálogos
- Producción Creativa
  - Material radial: frases, jingles, microprogramas
  - Material de prensa: avisos de prensa, campañas
  - Material para TV: spot tv, documentales, microprogramas
- Producción Merchandising
  - Material para punto de venta: módulos, display, tarimas
  - Material de apoyo: pendones, porta pendones, telones, lienzos, banderas
  - Material para exhibición: vitrinas, estantes, paneles y otros
- Producción Soportes
  - Señaléticas: de oficina, de tránsito, de seguridad, camineras, etc
  - Material para eventos: escenografías, decoraciones
  - Material informativo: directorios, horarios, diarios murales
- Producción Medios
  - Producción gráfica: avisos de diarios, revistas, periódicos
  - Producción radial: grabación de frases, jingles, microprogramas
  - Producción de TV: spot de tv, microprogramas
- Producción Eventos
  - Seminarios, congresos, encuentros, ceremonias, lanzamientos de productos, inauguraciones, aniversarios, exposiciones, ferias
- Producción Fotográfica
  - Fotografía de estudio: niños, adultos, modelos
  - Fotografías de productos: individuales, ambientadas
  - Fotografía turística: locales, regionales
  - Fotografía comerciales: publicitarias, descriptivas

- Servicio RRPP
  - Confección de bases de datos
  - Asesorías integrales: Ubicaciones protocolares, imagen del evento, libretos de maestro de ceremonia, guiones técnicos, iluminación, sonido, proyección.
- Regalos Publicitarios
  - Lápices, gorros, poleras, linternas, cortaplumas, etc.

## CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE MARKETING

Este capítulo tiene como objetivo recoger todos los componentes y estrategias que se van a utilizar para el cumplimiento de los objetivos de ventas. Se verán los componentes del marketing mix que no han sido analizados previamente en la evolución del trabajo, como lo son el precio y la promoción. Estos dos componentes son los que en su conjunto, entregan las estrategias para los objetivos de ventas, siempre en la búsqueda de mejorar o aumentar las ventas del negocio.

### 7.1. Objetivos

Los objetivos planteados en este capítulo del trabajo y los medios o estrategias por las cuales se pretenden lograr, a través de diversos planes de acción son los que componen la esencia del plan de mercadeo o también conocido como plan de marketing.

**Objetivo General:** “Aumentar un 10% en las ventas en forma trimestral desde el cuarto trimestre del año 2012, sin alterar la calidad de los servicios, productos y en la atención del cliente”

#### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Promover a En Equipo Producciones Ltda.
- ✓ Difundir los servicios y productos que ofrece En Equipo Producciones Ltda., por diversos canales.
- ✓ Ampliar los nichos de mercados para evitar la dependencia de las instituciones públicas.
- ✓ Aumentar el tiempo de trabajo y dedicación a las actividades de marketing.
- ✓ Mantener un servicio de calidad y personalizado.
- ✓ Mantener la fidelización de los clientes ya habituales, y lograr la captación de potenciales nuevos clientes.
- ✓ Diseñar nuevas estrategias de marketing.
- ✓ Instaurar como mínimo tres herramientas de publicidad.
- ✓ Mantener una medición de las ventas por trimestre.
- ✓ Atraer nuevos clientes a través de la publicidad.

## 7.2. Planes de Acción

En este ítem se nombran diversas acciones que se deben realizar, para el logro de los objetivos, ya sean específicos o el objetivo general. Estos planes de acciones han sido generados en forma exclusiva para esta empresa, a través de los diversos análisis que se han ido detallando en este trabajo, específicamente por: la matriz FODA estratégica, la matriz de Vester, la lista de indicadores y metas, la cadena de valor, los proyectos y programas, el análisis situacional y de mercado. A través de todos estos análisis y herramientas, se han ido recopilando variadas acciones que se deben llevar a cabo, siempre con el objetivo de mejorar las ventas de la organización y su rentabilidad.

- ✓ Crear un portafolio de productos, a través de un catalogo.
- ✓ Ejecutar los indicadores propuestos y conseguir las metas establecidas.
- ✓ Realizar constantes reuniones para analizar la situación de la empresa y tomar decisiones sobre nuevas estrategias a seguir.
- ✓ Contratar las asesorías externas en materia financiera,
- ✓ Mantener un calendario de actividades actualizado.
- ✓ Ampliar los nichos de mercados, buscando el aumento de la demanda por parte de empresas privadas y particulares.
- ✓ Agregar nuevas formas de pago si se opta por nuevos nichos de mercado que sean de índole privada.
- ✓ Mantener la calidad en los servicios, productos y atención al cliente.
- ✓ Adquirir nuevos activos para disminuir la contratación de terceros.
- ✓ Realizar estrategias de marketing y publicidad.
- ✓ Establecer nuevas estrategias de ventas.
- ✓ Comenzar la implementación de la gestión estratégica en la organización.
- ✓ Elaborar calendarios, libretas de notas, lápices, o cualquier otro producto como herramienta publicitaria.
- ✓ Publicar en diarios locales en la zona sur de Chile.
- ✓ Actualización constante de la pagina de de facebook, y realizar actividades que atraigan a nuevos potenciales clientes, aumentando la difusión de la pagina.

- ✓ Inserción en la página web de una pestaña donde las personas o empresas puedan escribir o enviar, sugerencias, reclamos y felicitaciones.
- ✓ Actualización de la página web.
- ✓ Insertar fotografías de productos y/o servicios, acompañado de algunos precios en la página web.
- ✓ Realizar ofertas con rebajas de precios, cuando las ventas se vean disminuidas.
- ✓ Realizar una base de datos con los correos de los clientes y los productos más solicitados, para enviar ofertas personalizadas.
- ✓ Realizar la oferta directa a posibles nuevos clientes.
- ✓ Generar alianzas con otras empresas para poder promover los servicios en sus instalaciones.
- ✓ Generar alianzas estrategias con agrupaciones de microempresarios o pymes, para la realización de ferias y poder ofrecerle productos específicos.

### **7.3. Análisis Del Precio**

#### **7.3.1. Normas Legales**

En Chile existe normativa para la compra y venta de servicios en forma legal, cumpliendo con la normativa tributaria existente. Donde se solicita ejercer la transacción bajo el respaldo de una boleta o factura timbrada por el S.I.I., pues esto demuestra que la empresa cumple con un inicio de actividades y con la normativa tributaria, respecto al pago de sus impuestos.

El impuesto que interfiere en una compra y venta en Chile para los productos y servicios que la empresa en estudio ofrece, solo es el Impuesto al Valor Agregado I.V.A., el cual es el 19% de la transacción.

La empresa al comprar sus maquinarias, insumos, materias primas o cualquier producto o subproducto que sirva para el funcionamiento de la empresa, debe generar la compra con factura, para obtener así el I.V.A. crédito.

No existe fijación de precios en este mercado, dejándolo libre a las fluctuaciones de oferta y demanda, a las decisiones de los propietarios y a los precios de mercado ya existentes.

#### **7.3.2. Sistema de Ventas**

La empresa utiliza y seguirá utilizando el mecanismo de postulación a licitaciones en la página web [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), donde se relaciona en forma directa con las instituciones públicas siendo el nicho de mercado primordial y al cual está casi totalmente enfocada la empresa.

Para poder aumentar las ventas, se deberá externar el nicho de mercado objetivo, ampliándose a empresas privadas, instituciones académicas y particulares. Para poder llegar a esos mercados, se deberá vender a través de visitas a empresas privadas, mostrando el portafolio de productos y servicios.

Las ventas se cerrarán en forma presencial en las instalaciones del cliente o en las instalaciones de En Equipo Producciones Ltda., y a su vez también en forma online a través de depósitos o transferencias bancarias.

### **7.3.3. Sistema de Pagos**

La organización actualmente trabaja con sistema de abono en efectivo y el restante cuando se realice el servicio, en el caso de eventos. Al trabajar mayoritariamente con empresas del sector público, se trabaja con depósito bancario, transferencia bancaria y/o cheques a fecha.

En conclusión existe solo los métodos de pago en efectivo, cheque, depósito o transferencia bancarias, y el método de abono previo a la ejecución del servicio.

Al ampliar el nicho de mercado a empresas privadas y particulares, debería analizarse la posibilidad del pago a crédito o con tarjetas bancarias, a través de por ejemplo Redcompra.

### **7.3.4. Colocación de Precios**

Los precios de los diversos productos y servicios varían drásticamente según los costos de insumos, los tamaños de los productos, los colores en la impresión, el diseño gráfico, la cantidad solicitada, etc. Todos los precios son tomados del referencial de mercado y tomando en cuenta todos los costos asociados y los servicios complementarios solicitados.

La empresa no maneja una estructura de costos, pues son muchos los productos y servicios que ofrecen, que varían incluso por las especificaciones hechas por cada cliente. Es por esto mismo que no puede tener un margen de utilidad fijo, más bien su utilidad es la resultante de la diferencia entre el precio de venta acordado y los costos estimados al finalizar el producto y servicios, sacando de ahí un promedio y al compararlo con los precios de mercado se establece el precio de venta a ofrecer.

#### **7.4. Sistema De Publicidad Y Promoción**

Actualmente en la organización la publicidad ha sido ligada a la experiencia vivida por los clientes que ya han comprado los productos y/o servicios y tienen una apreciación formada. Esto ha servido para poder fidelizar a los clientes, los cuales va requiriendo los servicios de EN Equipo Producciones Ltda. en forma periódica.

Además la empresa posee una página web y una cuenta de Facebook, las cuales no han funcionado de manera eficiente para la empresa. Por lo que se recomienda la actualización de la página web y complementarla con precios y algunas promociones o descuentos, donde las empresas o particulares puedan adquirir mayor información al visitarla. También se recomienda la obtención del botón “Me Gusta” en la página web linkeando a la página de Facebook, utilizando ambos medios masivos de comunicación.

Fuera de la publicidad a través de internet, se sugiere aplicar publicidad grafica e informativa a través de volantes, afiches, avisos en prensa escrita, entre otras, con el claro objetivo de cautivar a la sección del mercado que no usa frecuentemente los medios de internet.

##### **7.4.1. Herramientas o medios de promoción**

- ✓ **Volantes o Folletos:** estos serán hechos con promociones o descuentos esporádicos, con la intención de cautivar nuevos clientes, especialmente enfocados a particulares. En estos volantes se detallaran productos, servicios asociados, precios y tamaños. La distribución debe ser hecha en lugares estratégicos, los cuales deben cumplir con condiciones apropiadas las cuales son: gran afluencia de público, personas de situación socioeconómica estable y de altos ingresos.

Los lugares más tentativos son centros comerciales, plazas públicas, eventos masivos (recitales, obras de teatro), cercanías a ferias expositivas u otros que cumplan con los requisitos.

- ✓ **Publicación en Diario o Revistas:** se sugiere la publicación en El Mercurio, Diario Austral, de preferencia el día domingo destinado a particulares y los días lunes destinado a empresas.
  
- ✓ **Publicidad en Radio:** se recomienda hacer un spot de radio para ser publicitado en Radio Bio Bio y Radio Araucana, estas dos emisoras son las con mayor popularidad en Temuco.
  
- ✓ **Cuenta Facebook:** mantener la cuenta de Facebook, pero actualizarla como mínimo semanalmente. Agregar o sugerir la cuenta a empresas, microempresas, clientes habituales y solicitar agregar amigos como manera de concursos para descuentos.  
Se sugiere realizar actividades como concursos donde se requiera etiquetar personas o que voten por alguna foto o video, siempre con la intención de hacer participar a las personas y que entren amigos de ellos a la cuenta de la empresa.  
Gracias a la cercanía y la relación amena que existe con los clientes ya fidelizados, se puede solicitar su participación en los concursos y publicaciones de promociones.  
A través de este medio, se puede mantener la cercanía con los clientes y los nuevos potenciales clientes, sin dejar de lado la atención personalizada y cercana con la que se caracteriza la empresa en estudio.
  - c. **Actualización Página Web:** se sugiere la actualización constante de la página web, incorporando precios, subiendo promociones y descuentos. Agregar también el botón “Me Gusta” de Facebook.
  
- ✓ **Alianzas Estratégicas:** generar alianzas o acuerdos con empresas, a través quizás de descuentos u otro tipo de acuerdo, con el objetivo de entregar publicidad para la empresa en estudio en las instalaciones de la organización con la que se realiza el acuerdo. Como ejemplo puede ser en las tiendas comercializadoras de tela, donde se pueden publicitar la elaboración de etiquetas impresas, pues es en esas tiendas donde las microempresarias compran sus insumos de telas.
  
- ✓ **Artículos Promocionales:** estos artículos serán de obsequio para los clientes que soliciten los productos y/o servicios de la empresa, con el claro objetivo de mantener la marca en el recuerdo de los clientes. Como una característica diferenciadora se sugiera entregar

artículos amigables con el medio ambiente, pueden ser calendarios, lápices y imanes para el refrigerador de materiales reciclados.

- ✓ **Crear un Campaña en Groupon:** la oferta de productos con descuentos a través de cupones con Works Groupon, sirve como una herramienta de publicidad muy fuerte, dando a conocer la marca y entregando la experiencia a los clientes que compran el Groupon. Se debe tener un gran cuidado con esta estrategia, pues existen empresas que han quebrado sobre utilizando esta estrategia, pues los descuentos son muy grandes inclusive algunas veces por debajo de los costos, por lo que se sugiere solo utilizarlo cuando no se vea muy perjudicada la empresa en los ingresos y solo como una herramienta publicitaria.

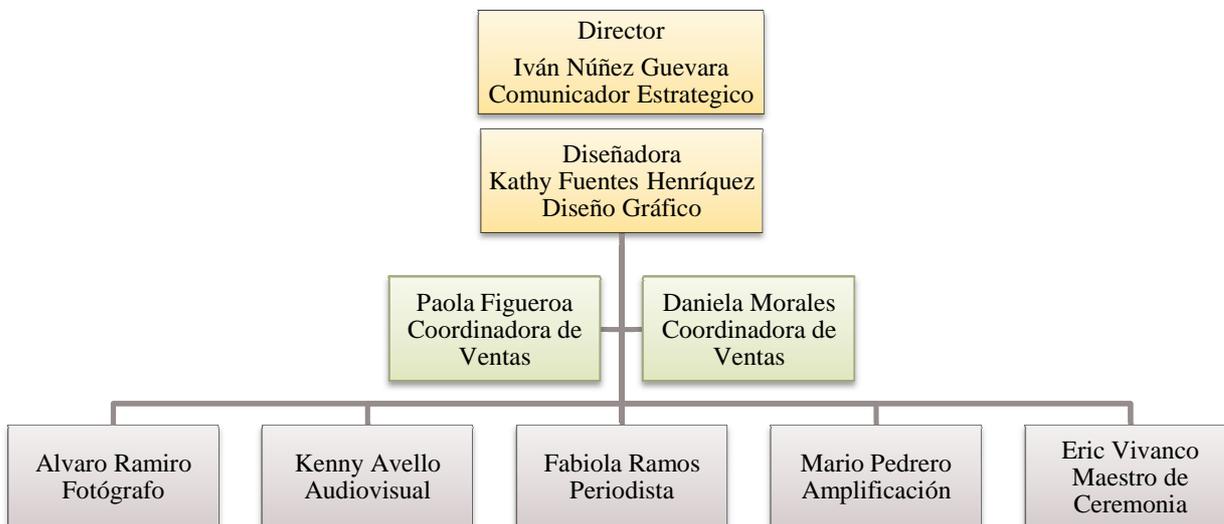
### **7.5. Distribución**

La distribución de los productos es a nivel regional y retirado en forma personal por el cliente en las instalaciones físicas de la empresa. Cuando se trata de eventos estos deben ser llevados a cabo en la localización que el cliente requiere o que se acuerde, en caso de optar por la gestión de localización del evento.

Los productos que sean fuera del alcance regional o que no pueden ser entregados personalmente en la ubicación geográfica del cliente, pueden ser enviados a través de encomienda por cualquier empresa que preste el servicio.

**CAPÍTULO 8. PLAN ORGANIZACIONAL**

**8.1. Organigrama.**



**Fuente:** Olivera J. (2012). “Informe De Práctica Laboral Técnico De Nivel Superior, En Diseño Publicitario Multimedial”. Universidad Santo Tomas, Temuco.

**Ilustración 8.1:** Organigrama de En Equipo Producciones Ltda.

**8.2. Análisis de Cargos**

**Tabla 8.1:** Análisis del Cargo de Director.

ITEM	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	NUMERO DE PLAZAS
<b>Denominación</b>	<b>Director</b>	1
<b>Título</b>	✓ Socio Capitalista	
<b>Tramo de Control</b>		
<b>Reporta A:</b>	Al otro socio Capitalista	
<b>Supervisa A:</b>	✓ Coordinadora de Ventas ✓ Fotógrafo ✓ Audiovisual ✓ Periodista ✓ Amplificación ✓ Maestro de Ceremonia	
<b>Propósito del Puesto</b>		

Coordinar y dirigir las actividades generales, administrativas y de gestión en la empresa, para el desempeño eficaz de la organización.	
<b>Funciones</b>	
<b>Generales y Específicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización del Negocio.</li> <li>2. Dirección de la empresa.</li> <li>3. Postulación a Licitación.</li> <li>4. Formular Proyectos.</li> <li>5. Atención al Cliente.</li> <li>6. Contacto con Proveedores.</li> <li>7. Contacto con Terceros.</li> <li>8. Coordinación del Personal.</li> </ol>
<b>Esfuerzo</b>	
<b>Físico</b>	No
<b>Mental</b>	Si
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Pro actividad.</li> <li>✓ Trabajo efectivo bajo presión.</li> <li>✓ Eficiente.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Dinamismo.</li> <li>✓ Capacidad de Resolución de Conflictos.</li> <li>✓ Mentalidad critica.</li> <li>✓ Ser Autocritico.</li> <li>✓ Creatividad.</li> <li>✓ Persuasivo.</li> <li>✓ Buen Orador.</li> <li>✓ Buen Comunicador.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 8.2:** Análisis del Cargo de Diseñadora.

ITEM	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	NUMERO DE PLAZAS
<b>Denominación</b>	<b>Diseñadora</b>	1
<b>Título</b>	✓ Socio Capitalista	
<b>Tramo de Control</b>		
<b>Reporta A:</b>	Al otro socio Capitalista	
<b>Supervisa A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinadora de Ventas</li> <li>✓ Fotógrafo</li> <li>✓ Audiovisual</li> <li>✓ Periodista</li> <li>✓ Amplificación</li> <li>✓ Maestro de Ceremonia</li> </ul>	

<b>Propósito del Puesto</b>	
Coordinar y dirigir las actividades de diseño y creatividad, además de las actividades administrativas y de gestión en la empresa, para el desempeño eficaz de la organización.	
<b>Funciones</b>	
<b>Generales y Especificas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización del Negocio.</li> <li>2. Dirección de la empresa.</li> <li>3. Encargada del Diseño Grafico.</li> <li>4. Imprimir.</li> <li>5. Atención al Cliente.</li> <li>6. Contacto con Proveedores.</li> <li>7. Contacto con Terceros.</li> <li>8. Coordinación del Personal.</li> </ol>
<b>Esfuerzo</b>	
<b>Físico</b>	No
<b>Mental</b>	Si
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Pro actividad.</li> <li>✓ Trabajo efectivo bajo presión.</li> <li>✓ Eficiente.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Dinamismo.</li> <li>✓ Capacidad de Resolución de Conflictos.</li> <li>✓ Mentalidad critica.</li> <li>✓ Ser Autocritico.</li> <li>✓ Creatividad.</li> <li>✓ Computacionales.</li> <li>✓ Tecnologías de la Información.</li> <li>✓ Innovación.</li> <li>✓ Pulcritud.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 8.3:** Análisis del Cargo de Coordinador de Ventas.

<b>ITEM</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>NUMERO DE PLAZAS</b>
<b>Denominación Titulo</b>	<b>Coordinadora de Ventas</b> 1. Relacionar Público. 2. Vendedor. 3. Servicio de Atención al Cliente. 4. Técnico en Marketing. 5. Asistente Social.	2
<b>Tramo de Control</b>		
<b>Reporta A:</b>	Al otro socio Capitalista	

<b>Supervisa A:</b>	---
<b>Propósito del Puesto</b>	
Coordinar y dirigir las actividades generales, administrativas y de gestión en la empresa, para el desempeño eficaz de la organización.	
<b>Funciones</b>	
<b>Generales y Específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vender los productos y servicios.</li> <li>✓ Entregar información de promoción, descuentos, detalles y precios de los productos y servicios.</li> <li>✓ Mostrar los productos y servicios que se ofrecen.</li> <li>✓ Cerrar y coordinar la venta.</li> <li>✓ Mantener buenas relaciones con los clientes.</li> <li>✓ Promocionar en terreno.</li> </ul>
<b>Esfuerzo</b>	
<b>Físico</b>	Si, pues se necesitara de alto trabajo en terreno y diversas visitas a clientes.
<b>Mental</b>	Si.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pro actividad.</li> <li>✓ Trabajo efectivo bajo presión.</li> <li>✓ Eficiente.</li> <li>✓ Eficacia.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Dinamismo.</li> <li>✓ Capacidad de Resolución de Conflictos.</li> <li>✓ Buen Orador.</li> <li>✓ Excelente Comunicador.</li> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Puntualidad.</li> <li>✓ Motivador.</li> <li>✓ Actitud de Servicio al Cliente.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 8.4:** Análisis del Cargo de Fotógrafo.

ITEM	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	NUMERO DE PLAZAS
<b>Denominación</b>	<b>Fotógrafo</b>	1
<b>Título</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialización en Fotografía Digital.</li> <li>2. Diseño Grafico Multimedial.</li> <li>3. Periodismo Grafico.</li> <li>4. Publicista.</li> </ol>	
<b>Tramo de Control</b>		
<b>Reporta A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director.</li> <li>✓ Diseñador</li> </ul>	
<b>Supervisa A:</b>	---	
<b>Propósito del Puesto</b>		

Sacar fotografías para dejar registro de imágenes, pues al trabajar con instituciones públicas al finalizar el evento se debe entregar un informe, el cual va con fotografías. También saca fotografías para lo que la empresa estime necesario.	
<b>Funciones</b>	
<b>Generales y Específicas</b>	✓ Sacar fotografías.
<b>Esfuerzo</b>	
<b>Físico</b>	No.
<b>Mental</b>	Si.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo efectivo bajo presión.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Dinamismo.</li> <li>✓ Capacidad de Resolución de Conflictos.</li> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Puntualidad.</li> <li>✓ Creatividad.</li> <li>✓ Pulcritud.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 8.5:** Análisis del Cargo de Audiovisual.

ITEM	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	NUMERO DE PLAZAS
<b>Denominación</b>	<b>Audiovisual</b>	1
<b>Título</b>	1. Tecnología en Sonido. 2. Técnico en Comunicación Audiovisual.	
<b>Tramo de Control</b>		
<b>Reporta A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director.</li> <li>✓ Diseñador.</li> </ul>	
<b>Supervisa A:</b>	---	
<b>Propósito del Puesto</b>		
Esta persona se encuentra a cargo de las operaciones y montaje de los diversos equipos audiovisuales, el manejo y control de iluminación, sonido, edición y producción de videos y el desarme del montaje post evento.		
<b>Funciones</b>		
<b>Generales y Específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Montaje de equipos audiovisuales.</li> <li>✓ Montaje de equipo de iluminación.</li> <li>✓ Montaje de equipos de sonido.</li> <li>✓ Producción y edición de videos.</li> <li>✓ Creación de presentaciones audiovisuales.</li> </ul>	
<b>Esfuerzo</b>		
<b>Físico</b>	Si, pues se trabaja en el montaje de equipos de tamaño relativamente grande.	
<b>Mental</b>	Si.	

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pro actividad.</li> <li>✓ Trabajo efectivo bajo presión.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Capacidad de Resolución de Conflictos.</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Creatividad.</li> <li>✓ Informática.</li> <li>✓ Investigación tecnológica.</li> <li>✓ Puntualidad.</li> </ul>
--------------------	--

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 8.6:** Análisis del Cargo de Periodista.

ITEM	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	NUMERO DE PLAZAS
<b>Denominación</b>	<b>Periodista</b>	1
<b>Título</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Periodismo.</li> <li>2. Relaciones públicas.</li> </ul>	
<b>Tramo de Control</b>		
<b>Reporta A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director.</li> <li>✓ Diseñador.</li> </ul>	
<b>Supervisa A:</b>	---	
<b>Propósito del Puesto</b>		
Coordina y gestiona con los diversos canales de comunicaciones (radio, TV, Prensa escrita) para que cubran la noticia del evento, redacta además, la columna periodística para ser publicada por los medios de comunicación escrita.		
<b>Funciones</b>		
<b>Generales y Especificas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar con los medios de comunicación para cubran el evento o la noticia.</li> <li>✓ Redactar la noticia.</li> </ul>	
<b>Esfuerzo</b>		
<b>Físico</b>	No.	
<b>Mental</b>	Si.	
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pro actividad.</li> <li>✓ Trabajo efectivo bajo presión.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Dinamismo.</li> <li>✓ Capacidad de Resolución de Conflictos.</li> <li>✓ Buen Orador.</li> <li>✓ Excelente Comunicador.</li> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Motivador.</li> <li>✓ Actitud de Servicio al Cliente.</li> <li>✓ Persuasivo.</li> <li>✓ Liderazgo.</li> </ul>	

	✓ Creatividad.
--	----------------

**Tabla 8.7:** Análisis del Cargo de Amplificación.

ITEM	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	NUMERO DE PLAZAS
<b>Denominación Titulo</b>	<b>Amplificación</b> 1. Ingeniería en Sonidos. 2. Tecnología en Sonido.	1
<b>Tramo de Control</b>		
<b>Reporta A:</b>	✓ Director. ✓ Diseñador.	
<b>Supervisa A:</b>	---	
<b>Propósito del Puesto</b>		
Se encuentra a cargo específicamente del área de sonido del evento, cuando este necesita de equipos especiales. Es requerido de apoyo al encargado audiovisual, cuando el evento y las circunstancias lo ameriten.		
<b>Funciones</b>		
<b>Generales y Especificas</b>	✓ Montaje de equipos de sonido.	
<b>Esfuerzo</b>		
<b>Físico</b>	Si, al trabajar con el montaje de equipos.	
<b>Mental</b>	Si.	
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pro actividad.</li> <li>✓ Trabajo efectivo bajo presión.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Capacidad de Resolución de Conflictos.</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Creatividad.</li> <li>✓ Informática.</li> <li>✓ Investigación tecnológica.</li> <li>✓ Puntualidad.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 8.8:** Análisis del Cargo de Maestro de Ceremonia.

ITEM	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	NUMERO DE PLAZAS
<b>Denominación Titulo</b>	<b>Maestro de Ceremonia</b> 1. Animador. 2. Orador Comunicacional. 3. Relator periodístico. 4. Locutor. 5. Relaciones Publicas.	1
<b>Tramo de Control</b>		
<b>Reporta A:</b>	✓ Director.	

	✓ Diseñador.
<b>Supervisa A:</b>	---
<b>Propósito del Puesto</b>	
Presenta y animar eventos, así como coordina el evento respecto al protocolo de ceremonias. Dirige los tiempos de una jornada y el orden. Coordina un programa a seguir.	
<b>Funciones</b>	
<b>Generales y Específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Animar.</li> <li>✓ Presentar.</li> <li>✓ Dirigir los tiempos.</li> <li>✓ Coordinar actividades.</li> <li>✓ Asesorar respecto al protocolo en las ceremonias.</li> </ul>
<b>Esfuerzo</b>	
<b>Físico</b>	No.
<b>Mental</b>	Si.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pro actividad.</li> <li>✓ Trabajo efectivo bajo presión.</li> <li>✓ Eficiente.</li> <li>✓ Eficacia.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Dinamismo.</li> <li>✓ Capacidad de Resolución de Conflictos.</li> <li>✓ Buen Orador.</li> <li>✓ Excelente Comunicador.</li> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Puntualidad.</li> <li>✓ Motivador.</li> <li>✓ Cordial.</li> <li>✓ Empático.</li> <li>✓ Buen semblante.</li> <li>✓ Pulcritud.</li> <li>✓ Gran cuidado de la apariencia personal.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Todos los trabajadores de la empresa se encuentran contratados a honorarios, pues solo se necesitan de forma esporádica y dependiendo de la magnitud del evento o servicios que se ofrezca. No se mantiene personal de planta pues no es necesario para el funcionamiento habitual de la empresa, además que el tamaño de la empresa y los productos y servicios que se ofrecen no lo ameritan. Tributariamente se debe cumplir con el Pago Provisional Mensual (PPM) obligatorio, el cual corresponde al 10% de los honorarios pagados al profesional de Segunda Categoría. Este pago debe hacerse mensual junto al pago del IVA.

## **CAPÍTULO 9. RECOMENDACIONES**

- ✓ El presente trabajo es situacional y no es una guía seguir en forma estandarizada, pues se encuentra basado el estado actual de la empresa en estudio. No es aplicable a otras empresas ni a la misma en un periodo posterior al del término del trabajo.
- ✓ Para poder ver cumplido los objetivos planteados durante todo el trabajo, se deben ejecutar las soluciones propuestas y las diversas tareas encomendadas. A través de la ejecución de las diversas soluciones que se proponen se podrá llegar a obtener mejoras en la empresa.
- ✓ Ampliando el nicho de mercado se podrá evitar la dependencia de un sector, por lo que se propone abrir sus horizontes a otros clientes como particulares y empresas privadas. Para poder llegar a esos clientes se deberán ejecutar nuevas estrategias publicitarias y tal vez la apertura de una nueva cartera de productos, enfocados exclusivamente a los requerimientos de ese nuevo nicho.
- ✓ Se requiere de un mayor compromiso para la resolución de problemas, a través de reuniones periódicas de los socios, donde deberán dedicarse completamente en esas reuniones en ejecutar un tipo de diagnostico de la empresa y en la búsqueda de soluciones a las problemáticas que interfieren en ese momento.
- ✓ Se sugiere mantener un cuidado minucioso del área de finanzas de la empresa, a través de la asesoría externa y periódica por manos de un especialista. Sugerir a los expertos los indicadores y metas propuestas para el área de finanzas y llegar a un acuerdo de lo que se requiera necesario para la empresa basándose siempre en las problemáticas latentes en la organización extraídas durante la ejecución de este trabajo.

## CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES

- ✓ Existen diversas empresas que realizan los mismos productos y servicios, aunque no son muchas las que realizan la totalidad de servicios y productos como los que realiza En Equipo Producciones Ltda. Pero no dejan de ser una fuerte competencia en las diversas áreas, pues pueden existir empresas que la realizar menores productos y servicios, o la especialización de alguno, pueden tener mayores ventajas comparativas respecto a la experiencia y las economías de escala.
- ✓ El nicho geográfico es extenso, pues los servicios y productos no solo se entregan en la región si no en otras regiones aledañas. Esto amplia fuertemente el mercado en cantidad, pudiendo llegar a otros lugares.
- ✓ Los materiales e insumos son fáciles de adquirir y los costos no son muy elevados, por lo que no se dificulta la mantención constante de un stock y una atención continua, sin altos costos de mantención de inventarios.
- ✓ Es un Equipo empático y con un gran compromiso con la empresa, pues los socios mantienen muy buena relaciones interpersonales, entregando un buen clima laboral a sus empleados esporádicos.
- ✓ Se necesita la implementación de estrategias publicitarias y de ventas, para aumentar las ventas y el nicho de mercado.
- ✓ Se debe mantener una preocupación por el área financiera.
- ✓ No se pudo implementar en el trabajo el análisis financiero ni la descripción de maquinarias y activos diversos, pues se considero que era información confidencial y fue entregada a especialistas en la materia con mayor experiencia y trayectoria (asesor externo).
- ✓ El rubro en el cual se desempeña la empresa, es diverso y dinámico, por lo que se pueden descubrir constantemente nuevos productos y/o servicios a ofrecer, siempre con la ayuda de las tecnologías y las nuevas tendencias.

**CAPÍTULO 11. NOMENCLATURA**

- ✓ CORFO: Corporación de Fomento de la Producción.
- ✓ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- ✓ IDER: Instituto de Desarrollo Regional y Local.
- ✓ ISL: Instituto de Seguridad Laboral.
- ✓ SENAMA: Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- ✓ SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
- ✓ PYMES: Pequeña y Mediana Empresa.

## CAPÍTULO 12. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Corona Enrique. (2005). “Aplicación de las normas internacionales de contabilidad adoptadas por la unión europea (NICes)”. 1° Edición, CISSPRAXIS S.A., Valencia, España.
- ✓ Duarte I. (2008). “Manual del Microempresario”. 1° edición, ONG Acción Emprendedora, Chile.
- ✓ Gómez Serna, Humberto. (1994). “Planeación y gestión estratégica”. Legis Editores, Bogotá
- ✓ Harvard Business Review (2009). “Crear Un Plan De Negocios (Serie Pocket Mentor)”. 1° Edición, Harvard Business Review, Estados Unidos.
- ✓ Martínez D., Milla A. (2005). “La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral”. 1° Edición, Ediciones Días de Santos, España.
- ✓ Olivera J. (2012). “Informe De Práctica Laboral Técnico De Nivel Superior, En Diseño Publicitario Multimedial”. Universidad Santo Tomas, Temuco.
- ✓ Sapag, N., Sapag, R. (2008). “Preparación y Evaluación de Proyectos”. 5° Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México.
- ✓ Saporosi, G. (2001). “Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un Plan de Negocios”. 2° Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Tanaka Gustavo. (2005). “Análisis de estados financieros para la toma de decisiones”. 1° Edición, Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- ✓ Varela Rodrigo, Ph. D. (2008). “Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas”. 3° Edición, Editorial Pearson, Cali, Colombia.
- ✓ Zabala Hernando. (2005). “Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias”. 1° Edición, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.