

Universidad Nacional De Córdoba
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración

Orientación en Dirección General

Seminario de Aplicación

Trabajo Final de Licenciatura en Administración

***Identificación de la viabilidad comercial, legal y organizacional de Lucía
Febrero para exportar a Chile***

Coordinador de Cátedra: Dr. Juan Manuel Bruno

Tutora: Mgter. Mariana
Giovanardi

Director: Dr. Muñoz, Julio César

Integrantes:

Amado Reartes, Matías Gabriel

Figuroa, Melisa Gisel

Luján, Cristian David

Rosset, Yesica Raquel

Córdoba, 19 de Febrero de 2024



Identificación de la viabilidad comercial, legal y organizacional de Lucía Febrero para exportar a Chile by Matías Gabriel Amado Reartes; Melisa Gisel Figueroa; Cristian

David Luján; Yesica Raquel Rosset is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer especialmente a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional desde el primer día que ingresamos a esta institución. A aquellos que iniciaron con nosotros en esta etapa y hoy no pueden estar. Su presencia y confianza en nosotros fue indispensable para que lleguemos a esta instancia.

Agradecemos a todos los profesores que nos acompañaron a lo largo de toda la carrera, ya que nos brindaron herramientas, conocimientos y valores. Gracias a todos los compañeros de cursada que de forma directa o indirecta aportaron en nosotros para crecer día a día.

Queremos mencionar en especial al Dr. Muñoz Julio César, quien se comprometió con total predisposición como director en el desarrollo de nuestro trabajo final de licenciatura, a la Mgter. Mariana Giovanardi, quien fue nuestra tutora y al Dr. Juan Manuel Bruno como coordinador de nuestra última materia Seminario.

Gracias a la fábrica 301 S.A por permitirnos desarrollar nuestro trabajo de intervención profesional en ella, aportando toda la información necesaria para poder concluir con nuestro Trabajo Final de Licenciatura.

Por último, agradecemos a la Universidad Nacional de Córdoba, y en especial a nuestra Facultad de Ciencias Económicas por permitirnos desarrollar y crecer tanto profesional como personalmente, gracias a los valores que nos han transmitido.

Ideas Clave (Highlights)

Las empresas nacionales argentinas son más competitivas en relación a las empresas chilenas en el sector calzado de moda femenino, debido a la disponibilidad de recursos.

Aplicar un diseño estandarizado, con un precio competitivo, un packaging ecológico y un operador logístico, genera incrementos de ventas.

Vendedor y comprador son responsables de los costos y riesgos por la mercadería transportada según lo establecido por el INCOTERM.

El proyecto de exportación es rentable dada su capacidad productiva, estructura y apalancamiento operativo.

Resumen Estructurado

Propósito: A través de esta Intervención Profesional, se buscó identificar la viabilidad legal, comercial y organizacional con el fin de analizar la posibilidad de que la empresa pudiera exportar sus productos hacia territorio chileno.

Metodología: Se implementó una metodología cualitativa utilizando como técnica la entrevista en profundidad, de tipo semiestructurada. Esta era necesaria para poder realizar en primer lugar, un análisis de la viabilidad comercial, dónde se hizo uso de la herramienta denominada investigación de mercado (consumidor, proveedor, competidor y distribuidor). Adicionalmente, se analizó la estrategia comercial, donde se detalló el marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Para el análisis de viabilidad legal, se buscó determinar la existencia de normas que pudieran restringir la realización del negocio, así como la Incoterm que mejor se adapte al proyecto. Finalmente, en la viabilidad organizacional, se determinó cómo este plan de internacionalización influyó en la estructura de la PyME y cuáles fueron los recursos necesarios para enfrentar el proyecto.

Conclusiones: El estudio de las viabilidades, permitió definir la conveniencia de realizar el proyecto de exportación al mercado chileno, teniendo en cuenta la estructura optima, incoterm, derechos de exportación, estrategia comercial y condiciones de negociación necesaria para la exportación del calzado femenino.

Limitaciones: El trabajo abarca hasta la determinación de las viabilidades, prescindiendo del diseño e implementación del proyecto de exportación. Además, se enfrentaron a restricciones de acceso a información.

Valor: Este trabajo, aportó a la empresa un análisis detallado sobre tres viabilidades que integran un plan de exportación y se consideran fundamentales para la toma de decisiones inherentes al proyecto de exportación.

Palabras Clave: Investigación de mercado, Incoterms, Internacionalización, Viabilidad legal, Viabilidad comercial y organizacional.

ÍNDICE

I. Introducción e identificación del problema	1
II. Objetivos	2
III. Marco conceptual	3
IV. Metodología	5
Entrevista	5
Análisis de documentación	6
Estudio de viabilidad Comercial	7
Estudio de mercado	7
Estrategia comercial/Marketing Mix	9
Estrategia de producto	9
Estrategia de precios	9
Estrategia de distribución	10
Estrategia de promoción y publicidad	10
Estudio de viabilidad legal	11
Estudio de viabilidad Organizacional	12
V. Resultado del Análisis	13
Entrevista	13
Análisis de documentación	13
Estudio de viabilidad comercial	16
Estudio de mercado	16
Diamante de Porter	20
Estimación de la demanda	23
Estrategia comercial/Marketing Mix	24
Estrategia de producto	24
Estrategia de precios	25
Estrategia de distribución	25
Estudio de viabilidad legal	27
Estudio de viabilidad Organizacional	28
VI. Conclusiones	31
VII. Limitaciones del trabajo	32
VIII. Referencias bibliográficas	33
IX. Anexos	35

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Ficha Técnica Entrevistas en Profundidad</i>	6
<i>Tabla 2: Servicios y proceso productivo, mercado y aspectos legales.</i>	13
<i>Tabla 3: Resultados del análisis de la documentación</i>	14
<i>Tabla 4: Costo para un par de zapatos en dólares</i>	17
<i>Tabla 5: Índice de precios al consumidor, variaciones abril con respecto al mismo mes de 2022</i>	18
<i>Tabla 6: Expectativas de Inflación anual- IPC Nivel General</i>	18
<i>Tabla 7: Competidores</i>	19
<i>Tabla 8: Condiciones de la demanda en Chile versus la demanda argentina</i>	20
<i>Tabla 9: Condiciones de los factores en Chile versus en Argentina</i>	21
<i>Tabla 10: Industrias Relacionadas y de apoyo en Chile versus en Argentina</i>	22
<i>Tabla 11: Rivalidad competitiva en Chile versus en Argentina</i>	23
<i>Tabla 12: Demanda de calzado femenino en Chile</i>	24
<i>Tabla 13: Equivalencias de talles a escala internacional</i>	25
<i>Tabla 14: Balance de RRHH con exportación</i>	30
<i>Tabla 15: Inversión en equipamiento proyecto de exportación</i>	30
<i>Tabla 16: Flujo de fondo sin proyecto</i>	40
<i>Tabla 17: Flujo de fondo incremental</i>	40

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: CANVA proyecto de exportación Lucía Febrero</i>	16
<i>Figura 2: 5 Fuerzas competitivas Porter</i>	20

I. Introducción e identificación del problema

La PyME cordobesa 301 S.A inició sus actividades en el año 2008 dedicada a la fabricación y comercialización de calzado femenino, con su marca propia denominada Lucía Febrero. Presenta una estructura funcional, centralizada en el nivel superior y conformada por veintidós (22) empleados, de los cuales tres son socios, quienes participan activamente en la toma de decisiones. A su vez, se compone de 4 niveles, el primero es la Gerencia General y Gerencia de Producción encargada de supervisar la producción, administración, operaciones y selección de personal.

El segundo nivel está conformado por la Gerencia de Investigación y Desarrollo a cargo de la elaboración de nuevos diseños y la Gerencia de Comercialización, quien administra la fuerza de ventas y el contacto con los clientes. Luego, en el tercer nivel se encuentra el área de Administración de Operaciones, quien realiza la planificación y control de la producción acorde a los objetivos comerciales y financieros, el área Contable y el encargado de fábrica responsable de supervisar a los operarios y dar seguimiento a la producción y, por último, el cuarto nivel conformado por el área de Producción (los operarios) y el área de Logística (transportista).

En primer instancia, durante el 2018, la empresa pone en marcha un proyecto de exportación hacia el mercado chileno a través de la EXICAL (Exposición de Calzado de la Región Centro), de la cual logró participar del programa “Exporta Simple” para llevar a cabo su misión comercial a pesar de que las condiciones no eran favorables, debido a que durante el 2017 las importaciones se habían incrementado y existía una alta volatilidad del dólar que generaba barreras a las transacciones comerciales.

Finalmente, la exportación no pudo concretarse principalmente por los cambios en el know how del momento que debían ser ajustados para hacer de su producto uno exportable. Estas modificaciones iban desde un etiquetado de los artículos con información sobre los materiales y componentes del mismo, para dar seguridad e información esencial al cliente en cuanto a su decisión de compra, hasta el hecho de trabajar bajo una escala de talles internacionales, tales como la estadounidense o europea, dos de las más utilizadas en el mercado internacional.

En segunda instancia, Lucía Febrero no contaba con información acerca de qué recursos eran necesarios y cuál era la estructura de logística acorde para poder exportar sus productos hacia ese país. Sumado a esto, la Gerencia General y las áreas involucradas en el proceso de la exportación, no manejaban información sobre el plano regulatorio y las herramientas legales para poder comercializar dichos productos.

No obstante, en los últimos años, Lucía Febrero ha experimentado un notable crecimiento, tal es así que, en el año 2022 se llevó a cabo un proyecto de ampliación de sus instalaciones de 600m² a 1300m², lo que provocó un aumento de la producción y de la demanda anual en un 28% y 34% respectivamente. Este crecimiento, se vio acompañado por la situación de la industria que, entre

enero y abril de dicho año, se pudo observar cómo la producción argentina de calzado mostró una recuperación del 33,6% anual, totalizando los 33,4 millones de pares (Iñigo, 2022).

Es por esto que la industria Nacional del Calzado femenino está en constante crecimiento y se caracteriza por ser competitiva, producto de los cambios que se generan en el consumo, lo que provoca un aumento en la producción y ventas tanto en el corto como el mediano plazo. Sin embargo, las presiones político-económicas, tales como la alta carga impositiva, altas tasas de inflación mensual, desempleo, etc. hoy representan una barrera para aquellas PyMEs que intentan aumentar su cartera de clientes tanto a nivel nacional como internacional. Además, desde el sector privado reconocen la eliminación y baja de alícuotas en un gran número de partidas arancelarias.

Estas mejoras internas sumado al crecimiento de la Industria, favorecieron al desarrollo de la empresa permitiendo que, en la actualidad, se encuentre en una mejor posición competitiva, incentivando a la Gerencia General a continuar con la idea de internacionalizar sus productos en el mercado chileno. En consecuencia, a través del análisis de la viabilidad comercial, legal y organizacional, se proporcionó a Lucía Febrero una estrategia de internacionalización y los requisitos fundamentales a tener en cuenta al momento de realizar la exportación.

En base a lo descrito anteriormente, se busca responder el siguiente interrogante: ¿Cuál sería la viabilidad legal, comercial y organizacional de Lucía Febrero para exportar hacia Chile?

II. Objetivos

Objetivo general:

Identificar la viabilidad legal, comercial y organizacional de Lucía Febrero para exportar hacia Chile.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual del sector de calzado femenino y de la empresa mediante un estudio de mercado.
- Determinar el comportamiento del consumidor y el mercado, a través de las estrategias de marketing mix
- Identificar los requisitos legales, impuestos y aranceles que se deben tributar para ingresar al territorio chileno.
- Evaluar la capacidad exportadora y la estructura adecuada de la empresa para determinar si está en condiciones de poder llevar a cabo la exportación.

III. Marco conceptual

Se considera una *PyME* como una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado (Miramontes Garcia et al., 2020).

Las *PyMEs*, al momento de exportar sus productos, necesitan comprender *la internacionalización* como el resultado de la adopción de una serie de *estrategias*. Entendiéndose a éstas como un conjunto de acciones relacionadas que ejecutan los administradores con la intención de mejorar el desempeño de su compañía (Hill, et al., 2014), en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno, proyectando sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional, generando flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países (Leandro, 2009).

Toda internacionalización comienza con la identificación de la viabilidad de llevar a cabo la *exportación*. Para tal objetivo es necesario recopilar y analizar una serie de información que servirá como soporte para el proceso de toma de decisiones sobre la posibilidad de introducir el producto en el mercado objetivo. Estos datos claves los proporcionará el análisis de la viabilidad, legal, comercial y organizacional.

Chain (2011) establece que la *viabilidad legal*, se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y la operación normal del proyecto como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.

Uno de los aspectos a tener en cuenta al momento de exportar un producto, son las barreras arancelarias y paraarancelarias. Respecto a los aranceles (también llamados Derechos), tienen el objetivo de recaudar recursos para el tesoro, además de intervenir en los mercados aumentando el precio de los productos importados y disminuyendo el beneficio de los exportadores. En tanto las barreras para-arancelarias representan prohibiciones de origen sanitario, estándares de calidad (lograr una certificación), control de tipo de cambio, subsidios a la producción nacional, licencias no automáticas de importación y contingentes de importación (Ortiz et al., 2016).

Al momento de realizar una operación de compraventa internacional, compuesta por dos partes (Exportador e Importador), se pacta un precio internacional denominado Incoterms (contracción de INternational COmercial TERMS, términos comerciales internacionales), los cuales regulan el comercio exterior con respecto a la distribución de documentación, las condiciones de entrega de las mercaderías, la responsabilidad sobre los costos y riesgos que conlleva la operación, aunque sin regular su forma de pago. A su vez, se utilizan como medio para cotizar la mercadería y para determinar los tributos aduaneros (Ortiz y Del Valle Prados, 2016).

Asimismo, es importante mencionar que, como toda operación comercial, la misma se lleva a cabo mediante el contrato mercantil¹, es decir, un acuerdo privado entre partes, donde una de ellas, se obliga a entregar un bien o hacerlo adquirir en propiedad a la otra, recibiendo como contraparte el pago de un precio convenido.

Por otra parte, otro aspecto necesario para determinar la factibilidad de un proyecto de exportación es la **viabilidad comercial**, esta indica la sensibilidad del mercado con respecto al producto ofrecido y su aceptación por parte del consumidor, permitiendo determinar la postergación o rechazo del proyecto, sin tener que asumir los costos de realizar el estudio económico completo (Chain, 2008). Una herramienta muy utilizada para realizar un estudio comercial es el *marketing mix*, que se define como la mezcla de cuatro elementos fundamentales (producto, precio, plaza y promoción) para llevar a cabo una estrategia de marketing efectiva que permita que el producto o servicio, satisfaga las necesidades del consumidor (Fernandez Marcial, 2015).

Para un mejor desarrollo de la viabilidad comercial, es necesario realizar una *investigación de mercado*, permitiendo, de ese modo, recolectar información relevante sobre el mismo, con el fin de brindar soporte a la toma de decisiones o para aprobar o rechazar un mercado específico.

Por último, el estudio de la **viabilidad organizacional** se fundamenta en definir si están dadas las condiciones mínimas necesarias para garantizar la implementación tanto en lo estructural (departamentos y unidades funcionales, jerarquía organizativa, cadena de mando, comunicación interna, normas y procedimientos, estrategia organizacional), como en lo funcional (roles y responsabilidades). Para poder llevar a cabo esto, es importante realizar un estudio financiero con el fin de estimar, en primer lugar, la rentabilidad del proyecto y, en segundo lugar, verificar la existencia de incongruencias que permitan apreciar la falta de capacidad de gestión (Chain, 2014).

Por lo tanto, para diseñar la estructura organizacional, es necesario contar con un organigrama que represente de manera gráfica la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, exponiendo cómo se componen las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Franklin, 2014). A su vez, la estructura se compone de puestos, donde Chiavenato (2000), los define como una unidad organizacional, diferenciada por los deberes y responsabilidades correspondientes al cargo ocupado.

Asimismo, para un completo estudio de la estructura organizacional actual, resulta necesario revisar los flujos y procesos en la realización de las actividades y, de esta manera, tener un mayor conocimiento de la dinámica interna. Por esta razón, Carrasco (2001), define a los procesos como un

¹ TITULO IV. (s. f.). <https://bitly.ws/WTSc>

conjunto cíclico de actividades, es decir, las actividades tienen un inicio y un final, ya sea en un cliente o un usuario interno.

Finalmente, la incidencia de los mencionados procesos en la estructura interna de la empresa se determina mediante el modelo de diagrama de flujo o flujograma, el cual representa de manera lógica y ordenada, el conjunto de tareas con un fin común y que deben realizarse de manera concatenada para lograr eficientizar el flujo de las relaciones de trabajo. (Fernández y Fernández, 2015).

IV. Metodología

La modalidad que se eligió para el Trabajo Final de Licenciatura es la ***intervención profesional***, estableciendo como unidad de análisis la empresa 301 S.A. Para poder llevar a cabo el TFL y alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad, se utilizaron una serie de herramientas, las cuales serán desarrolladas a continuación.

Entrevista

Con el objetivo de conseguir datos primarios, se empleó la metodología cualitativa y la técnica utilizada fue la ***entrevista en profundidad***, de tipo ***semiestructurada***. Esta se utiliza cuando se busca aumentar la espontaneidad de respuesta y favorecer la aparición de aspectos y perspectivas no previstos de antemano. Por lo tanto, se plantea con un formato más libre sin incluir preguntas demasiado rígidas, dejando así que el entrevistado las desarrolle sin un orden previo y con total libertad.

Además, la entrevista se llevó a cabo mediante tres etapas. En una primera instancia "la ***preparación***". La misma consistió en seleccionar a los futuros entrevistados y elaborar un guion con los temas de interés a tratar (Ver Anexo I y Anexo II). Para esto, se delimitó el problema de origen, los objetivos o necesidades de información y el colectivo a estudiar.

En vista de ello, se comenzó entrevistando al Gerente General con el objetivo de tomar conocimiento sobre los aspectos básicos de la empresa, políticas y filosofía, además de relevar los procesos claves identificados por área y determinar la capacidad productiva de la fábrica. También se tuvo como objetivo evaluar las políticas de exportación planteadas por el gerente (lotes de producción, proveedores y clientes, etc.). Posteriormente, se preparó una entrevista para la diseñadora de la PyME, con el fin de determinar el proceso de concepción de los productos y cómo éste se vincula con el cliente, además de identificar qué tipo de producto prefiere el público chileno femenino, y cómo estas características particulares se ven reflejadas en el diseño, para hacer del mismo un diferencial que garantice competitividad en el mercado.

Luego, la segunda etapa se basó en el **desarrollo**, en donde se buscó respetar el orden establecido de los temas, redirigiendo la conversación si esta se desviaba del objeto de estudio. Por lo tanto, la entrevista al Gerente General se desarrolló dentro de su oficina, para su mayor conformidad. El entrevistado permitió que se lo grabara y paralelamente, durante el desarrollo de la entrevista, uno de los entrevistadores fue tomando nota. Para la diseñadora, se optó por la modalidad de entrevista con preguntas semiestructuradas, que, por medio de audios de voz, desarrolló el concepto de la marca comercial, su experiencia de participar en la feria de exposición de Calzado en Chile, el proceso de confección de la muestra y su estrategia para la captación de retailers potenciales e inserción del producto en dicho país.

Por último, una vez finalizada la entrevista, se obtuvo una amplia cantidad de información, que debió ser procesada para luego interpretarse y posteriormente, reflejarse en un informe final. Por consiguiente, en la etapa de **análisis**, se describe la ficha técnica y los epígrafes de resultados junto con sus conclusiones.

Tabla 1: Ficha Técnica Entrevistas en Profundidad

<i>Técnica</i>	Entrevista en profundidad
<i>Universo</i>	Personal de la Fábrica 301 S.A
<i>Número de entrevistas</i>	2 entrevistas
<i>Individuos Entrevistados</i>	Gerente General de la empresa y Responsable de Investigación y desarrollo
<i>Duración de la entrevista</i>	57:39 minutos aproximadamente al Gerente General 60:12 minutos aproximadamente a la Diseñadora
<i>Lugar de realización</i>	Alejandro Magariños Cervantes 821, Barrio Gral. Bustos, Ciudad de Córdoba.
<i>Fecha de realización</i>	26 de Enero de 2023, 23 de Junio de 2023

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de documentación

Además de la entrevista realizada, fue necesario el análisis de la documentación de la empresa, proveniente de las áreas de Logística, Investigación y Desarrollo y Administración Contable, lo que permitió complementar la información obtenida de las entrevistas, recopilando información en manuales de procesos y procedimientos, determinación de las partes intervinientes en la cadena de valor del calzado, e información contable que permite desarrollar un análisis de la situación económica de la empresa. A su vez, la revisión de documentos y el proceso de análisis documental, permitió afectar el contenido y la forma de los documentos originales para transformarlos en otros documentos representativos de aquellos, que facilitan al usuario su identificación precisa, su recuperación y su difusión.

Estudio de viabilidad Comercial

El estudio de la viabilidad comercial comenzó a partir de la elaboración de la herramienta denominada Value Proposition (CANVAS), la que se muestra como una representación gráfica y simplificada sobre las bases que la empresa utiliza para crear, proporcionar y captar valor, además de servir para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011). A su vez, con motivo de proyectar el nivel de producción correspondiente al mercado chileno, fue necesario realizar la estimación de demanda, definiéndose como el volumen que fue o será demandado por un grupo de compradores determinado, en un período de tiempo dado y bajo ciertas condiciones del entorno. (Diez de Castro y Landa, 1994).

Esto permitió identificar aquellos potenciales clientes “retailers” que comercializan productos afines a la industria del calzado, y adicionalmente, elegir las estrategias de comunicación para retener y captar clientes potenciales en el mercado chileno. En una segunda instancia, se evaluó la zona de actuación en la cual se llevó a cabo la comercialización del producto, resultando ser Santiago de Chile, ya que la misma fue elegida como base por el programa EXICAL, suponiendo lo mismo para este proyecto. Además, esta zona cuenta con la mayor cantidad de retailers del país y la mayor concentración de la población chilena.

Estudio de mercado

Para el desarrollo del estudio comercial de Lucía Febrero, se realizó un estudio **de mercado**, que consiste en un conjunto de acciones que realiza una empresa con la finalidad de obtener información sobre las necesidades de su segmento de clientes. En consecuencia, resultó necesario aplicar la herramienta de investigación de mercado sobre los consumidores, proveedores, competidores y distribuidores.

El estudio del **mercado consumidor** tuvo por objeto identificar a los consumidores actuales y potenciales, sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etcétera, con el fin de obtener el perfil del consumidor sobre el cual se basó la estrategia comercial. Para ello, se utilizaron las **redes sociales** (Instagram, Facebook y sitios web), con la finalidad de determinar qué tipo de calzados son los más buscados y pedidos por las mujeres en Chile. Adicionalmente, se investigó en sitios oficiales como la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba, ferias de calzado, entre otros, información que permita conocer otros aspectos del comercio de calzado en el mercado objetivo.

Luego, se aplicó una **estimación de demanda** para determinar el volumen potencial del producto para el mercado objeto de estudio, utilizando como base de datos el histórico de importaciones realizadas por Falabella desde el año 2016 hasta 2018 para posteriormente realizar la proyección de demanda hasta el año 2027 mediante el promedio simple y la regresión lineal.

Consecuentemente, se eligió este retail debido a que posee mayor participación de mercado a nivel de ventas, además de importar y comercializar productos similares a la marca Lucía Febrero. Es por ello, que se convierte en el principal cliente potencial de la empresa.

Posteriormente, se calculó la cantidad de calzado que le correspondió a la Argentina, teniendo en cuenta el porcentaje histórico que el país exporta hacia Chile. Por último, para conocer la cantidad que Lucía Febrero debió producir, se tomó el promedio de calzado a exportar por cada empresa argentina y se lo multiplicó por cuatro retailers chilenos cuyo comportamiento en las compras es similar al de Falabella.

En cuanto al estudio del **mercado proveedor**, se utilizó con el fin de analizar todas las alternativas de obtención de materias primas, así como sus costos, condiciones de compra, necesidad de infraestructura para su almacenaje, oportunidad y demoras. Además, permitió conocer los tiempos de entrega de los proveedores para cumplir con plazos de entrega y garantías de calidad de los insumos de producción. En este aspecto, se realizó un análisis exhaustivo de la cartera de proveedores ya existente en la PyME, con el objetivo de identificarlos y corroborar su capacidad para lograr cumplir con la demanda que conlleva el aumento de la producción para satisfacer el mercado chileno.

En cuanto al estudio del **mercado competidor**, se deben identificar los actuales competidores del negocio, es decir, abandonar la visión de túnel la cual se centra sólo en las empresas que elaboran y venden productos similares a los del proyecto, sino que se debe migrar a una visión más panorámica, que abarca a todos aquellos modelos de negocios que responden a la necesidad del consumidor, teniendo en cuenta sus prioridades de consumo (gustos, preferencias y restricción presupuestaria) y que agregan mayor valor.

Para ello, se utilizó la herramienta conocida como **“Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter”**, que permitió tener un panorama sobre aquellos competidores con los que se enfrentará la PyME en el mercado chileno, las amenazas, la entrada de estos, entre otros tópicos. En este mercado, se analizaron los competidores directos, quienes poseen la capacidad de vender un producto igual o similar al que comercializa la empresa y en el mismo mercado en el que opera.

Asimismo, para determinar si la industria del calzado posee ventaja competitiva en el mercado, fue necesario analizar los tamaños de las poblaciones más significativas en lo que respecta al trabajo final de la licenciatura, los niveles de ingresos y factores demográficos que originan diferencias considerables en el tamaño y tasas de crecimiento del mercado de los países bajo análisis. Debido a esto, se utilizó la herramienta conocida como **“Diamante de Ventajas Competitivas Nacionales”**, la cual, mediante un esquema, resume los cuatro factores principales: Condiciones de la demanda, condiciones de los factores, industrias relacionadas y de apoyo y, por último, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Finalmente, el estudio del mercado **distribuidor** trata de establecer una estrategia que permita exportar los productos hacia puntos geográficos dispersos. Aquí, se busca establecer los operadores que intervendrán en el proceso de exportación, los canales de distribución, plazos de entrega, los costos logísticos, de reposición de mercadería, los asociados a la devolución de productos y los adicionales por promoción del mismo canal, son objeto de estudio para este análisis.

Estrategia comercial/Marketing Mix

Estrategia de producto

El desarrollo de esta estrategia permitió establecer tanto las especificaciones técnicas del producto a exportar, como los atributos que debía poseer el mismo. Para ello, fue necesario basarnos en el estudio del mercado consumidor realizado con anterioridad, para brindar al cliente el máximo valor posible. Dentro de estos atributos, se pueden nombrar el tamaño, diseño, marca, posicionamiento, tipo de envase, entre otros. Para Lucía Febrero, se presentó la idea de fabricar un producto estandarizado, con insumos accesibles que logren asegurar su continuidad, calidad y la generación de una relación de confianza, fácil de mantener para con el cliente.

Estrategia de precios

La determinación del precio es uno de los elementos más importantes de la estrategia comercial ya que, junto con la demanda, define el nivel de los ingresos. Es por esto, que al momento de analizar el precio que se estableció, fue necesario tener en cuenta ciertos elementos como: las condiciones de crédito, el porcentaje de cobro al contado, el plazo del crédito, el monto de las cuotas, la tasa de interés implícita en estas, los descuentos por pronto pago o por volumen, etc.

Por otro lado, para establecer el precio del producto a comercializar, se utilizó el método basado en los INCOTERMS - Precio FCA, siendo su fórmula:

$$FCA = \frac{CT}{1 + r - (c.r) - c - ge - un - un \cdot [ig/(1-ig)]}$$

Además, fue necesario establecer los componentes que la determinan:

1. CT: “Costos Totales”. Representa la suma de todos los costos y gastos que estén expresados en importes fijos, más la utilidad esperada si es que está expresada como monto fijo, menos los beneficios a la exportación que estén expresados en importes fijos: $CT = CP + GE$
2. Gastos de exportación: Los mismos se expresan como un valor determinado “GE” (Costo de la mercadería, Envases y embalajes, Flete interno, Seguro interno, Otros gastos directos) y como un porcentaje (alícuota) del valor FCA “ge” (derechos de exportación, comisiones, utilidad neta, IG).

3. Beneficios a la exportación: Se tuvo en cuenta como estímulo fiscal a la exportación, el reintegro, el cual es la devolución por parte del Estado Nacional, de los distintos impuestos que, fueron abonados directa o indirectamente en el mercado interno sobre los productos exportados. Esta devolución en concepto de beneficios, denominada “r”, está dada por un porcentaje sobre el valor FCA.
4. Se entiende como “ $r-(c.r)$ ” a la alícuota del reintegro menos el gasto correspondiente a las comisiones (en función del reintegro).
5. Utilidad e impuesto a las ganancias: La utilidad es la ganancia monetaria que deseamos obtener de la exportación. Por otra parte, la utilidad neta “un”, se representa como un porcentaje sobre el precio FCA e “ $ig/(1-ig)$ ” representa el acrecentamiento que se debe considerar por cada peso de utilidad para cubrir el importe del impuesto a las ganancias “ig”.

A estos componentes, se le añadió el flete internacional. A su vez, se deben computar los gastos de financiación según la forma de pago convenida, con el fin de obtener el precio de venta para el comprador. Por último, el precio FCA puede calcularse tanto a nivel unitario como total, pero todos los conceptos de la fórmula deben corresponder a esa misma unidad de venta.

Estrategia de distribución

Dentro de este punto, se optó por utilizar **cadena de retail**, ya que se especializan en adquirir, almacenar, exhibir e intercambiar bienes y servicios que satisfagan la experiencia del cliente. Además, permite ingresar con más rapidez y facilidad al mercado chileno.

La estrategia inicial, se basó en fabricar pequeños lotes para realizar entregas de menor volumen y en menor tiempo con el objetivo de evaluar cómo responde el mercado ante la introducción de los calzados, garantizar calidad y rentabilidad, así como confianza en los contratos desde el primer momento. Para el caso de los calzados devueltos por fallas o defectos, el tratamiento que se les dio, por cuestiones estratégicas y de costos, fue llevarlos a outlets para liquidarlos a precio de costo o con mínima rentabilidad.

Estrategia de promoción y publicidad

La estrategia de promoción dirigida a otras compañías (mayoristas) buscaba promover la venta de productos en volúmenes teniendo en cuenta que los hábitos de consumo de este tipo de consumidores intermedios son diferentes al tipo consumidor final. Asimismo, para lograr captar la atención de los clientes, diferenciar el producto e incitar a un mayor consumo, se consideró el rediseño del packaging o envoltorio del producto basado en un enfoque hacia lo eco friendly², con la

² Gráfica. (Ed.) (2017). *Cinco consejos para crear un packaging sostenible*. <https://bitly.ws/YfJT>

finalidad de preservar el medio ambiente. De esta manera, se aspiraba a comunicar la identidad y posicionamiento de la marca.

En paralelo, se sugirió emplear como estrategia de promoción, la misión comercial, que consiste en la realización de viajes de negocios hacia Chile en busca de contactos que sean potenciales importadores chilenos, con la finalidad de concretar ventas a través de alguna feria o exposición de calzados realizada en ese país. Estos viajes son promovidos por Instituciones Estatales o Privadas tales como la Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba y la Cámara de la Industria del Calzado y Afines de la provincia de Santa Fe, mediante el programa EXICAL (Exposición del Calzado de la Región Centro).

Estudio de viabilidad legal

Para abordar este estudio, fue necesario recopilar información pertinente sobre los aspectos legales, jurídicos y normativos, que influyen en la viabilidad legal del proyecto a llevar a cabo. Para esto, se utilizó la investigación documental como herramienta para conseguir dicha información.

A raíz de esto, se identificó el conjunto de ordenamientos a los que se someten las operaciones de comercialización, a los cuales se les provee un marco de legalidad. Consecuentemente, los ordenamientos se clasificaron en dos, los **Ordenamientos Internacionales** (tratados de libre comercio, acuerdos de complementación comercial y económica) y **Ordenamientos Locales** (regulan las operaciones comerciales dentro de los límites del país, siendo el alcance de estos estrictamente local).

Con respecto a las leyes, se clasificaron en **Operativas**, que regulan la entrada y salida de la mercancía a un territorio determinado, estableciendo el marco legal a cumplir en término aduanero, de transporte, etc. Continuando con las **Administrativas**, las cuales regulan las facilidades y promoción al comercio, como así también las políticas de comercio exterior del país y, por último, las **fiscales**, que regulan la percepción de los impuestos al comercio exterior.

Adicionalmente, se empleó la normativa de seguridad formalizada a través del Instituto Nacional de Normalización (INN), tales como la NCh 1241. Of1976 correspondiente a la Terminología del Calzado y la NCh 1350. Of1996 correspondiente a la Planta de Calzado de seguridad y calzado ocupacional incluyendo sus requisitos. Por otro lado, fue necesario conocer la normativa de comercio exterior Argentina para identificar los beneficios a la exportación, devoluciones y acreditaciones en cuenta, determinados por la Resolución de AFIP 1397/2002. Por otra parte, la Resolución 150/2002 y Resolución 56/2002 detalla los reintegros a la exportación que se deben tener en cuenta, mientras que los derechos de exportación se ubican en la Resolución 11/2002. Por último, el Régimen Simplificado de Exportaciones se encuadra en el Decreto 855/1997, la Resolución AFIP 26 y la Resolución AFIP 631.

Estudio de viabilidad Organizacional

Para introducirnos en el estudio de Viabilidad Organizacional, en primer lugar, fue necesario realizar un relevamiento sobre la estructura organizacional actual de la empresa. Esto permitió identificar cuáles son las áreas funcionales en las que era necesario realizar modificaciones, para posteriormente proponer el diseño de una nueva estructura organizacional.

Para poder realizar lo anteriormente mencionado, se utilizó una herramienta de análisis que permitió identificar con mayor facilidad cada puesto de trabajo. Esta herramienta es conocida como **Organigrama**, donde su finalidad es poder visualizar de manera gráfica la estructura organizacional, buscando así, diseñar un organigrama que optimice los puestos de trabajo existentes, y que, a su vez, integre a los nuevos puestos inherentes al proyecto de exportación.

En segundo lugar, se consideró importante trazar el proceso general de exportación de calzados desde que inicia el pedido hasta que se entrega al cliente. Para llevar a cabo dicha modelización, fue necesario utilizar el **modelo de diagrama de flujo o flujograma**, como herramienta de análisis para exponer la incidencia del proceso de internacionalización en la estructura interna de la empresa.

Una vez realizados los estudios mencionados, se consideró necesario realizar una **descripción de puestos**, para aquellas tareas que se generaron como consecuencia del nuevo plan de exportación. Lo anteriormente desarrollado, permitió definir el proceso, cuáles son las actividades que componen al mismo y quienes son los afectados.

Por último, para complementar el estudio de viabilidad organizacional y con ello establecer la capacidad exportadora de la empresa y los recursos necesarios para tal fin, se confeccionaron dos flujos de fondos de la empresa, con y sin el proyecto. Ambos flujos, estuvieron basados en información recopilada sobre el comportamiento de las ventas locales y adicionando a estas, la estimación de demanda chilena.

A su vez, se trabajó bajo los supuestos de que, por un lado, la tasa de interés del impuesto a las ganancias fue del 30%, buscando así un resultado con mayor exactitud y por el otro, se proyectó un horizonte temporal de 10 años. De igual importancia, dentro de las variables consideradas en el análisis, se destacan los ingresos, gastos (Fijos y Variables), otros gastos fijos, la depreciación de los equipos, la inversión y su reposición, el capital de trabajo y su recuperó, la tasa de descuento y por último, el valor de desecho del proyecto.

V. Resultado del Análisis

Entrevista

Una vez realizadas las entrevistas, se obtuvo información relevante sobre aquellos problemas, causas y consecuencias identificados sobre los servicios y procesos productivos de Lucia Febrero, el mercado y los aspectos legales del mismo. Esto, fue desarrollado en los siguientes epígrafes:

Tabla 2: Servicios y proceso productivo, mercado y aspectos legales

Epígrafes	Problema	Causa	Consecuencias
Epígrafe 1: Servicios y Proceso productivo de la organización.	Maquinaria utilizada por debajo de su capacidad potencial.	Insuficiente mano de obra en los puestos productivos. Escasez de mano de obra especializada.	Apalancamiento operativo. Sobreutilización de operarios disponibles.
Epígrafe 2: Mercado	Ausencia de estrategia de tiempos de entrega y respuesta al cliente. Lote y tiempo óptimo de respuesta para hacer frente a las fluctuaciones económicas.	Escaso estudio del mercado objetivo: formas de ventas, canales que utilizan, cantidades que necesitan por periodo para abastecer a la demanda.	Incumplimiento de cláusulas contractuales. Incumplimiento de requerimientos del cliente.
Epígrafe 3: Aspectos Legales	Desconocimiento de herramientas legales para la exportación, requisitos de adaptación del producto según reglamentación y documentación necesaria.	Ausencia de un estudio o búsqueda de asesoría sobre opciones legales y herramientas disponibles para llevar a cabo la exportación.	Producto que no cumple con aspectos mínimos necesarios para que sea exportable.

Fuente: Elaboración propia.

Como sugerencias a los problemas que surgieron de las entrevistas, se planteó llevar a cabo lo siguiente:

Con respecto al epígrafe 1, se realizó el estudio de la viabilidad organizacional, permitiendo establecer cuál es la cantidad de operarios adicionales que se necesitan para maximizar la utilización de la maquinaria disponible. En cuanto al epígrafe 2, se propone realizar un exhaustivo estudio de la viabilidad comercial, con la finalidad de realizar un producto comercializable en el mercado objetivo. Por último, se recomienda realizar el estudio de la viabilidad legal a fin de tomar conocimiento de las herramientas legales, normas y documentación necesaria para poder exportar hacia el exterior.

Análisis de documentación

En función de la metodología empleada se logró recopilar información para el desarrollo del estudio y determinación de la viabilidad comercial, legal y organizacional. A su vez, los responsables de área proporcionaron la documentación necesaria para su posterior análisis y procesamiento, la

cual se ilustra en Tabla N° 2. Por lo tanto, con la información obtenida, se desarrollaron las intervenciones que se consideran necesarias para que el proyecto de exportación sea posible.

Tabla 3: Resultados del análisis de la documentación

Documentos Analizados	Datos obtenidos
Planillas de ventas anuales con su respectiva facturación.	Con la facturación anual de la empresa se calculó la capacidad de respuesta a la demanda de cada año y la tasa de crecimiento de dichos ingresos.
Estructura de costos.	Listado de costos variables y fijos de los últimos 12 meses que sirvieron como dato para estructurar el flujo de fondos incremental.
Informes contables con el estado de situación patrimonial.	Para obtener información de la posibilidad de autofinanciación de la empresa.
Informes de producción: Niveles de productividad de la mano de obra, producción mensual, niveles de fallas y reprocesos. Productividad de la mano de obra. Producción por mes y año. Tasa de devoluciones por temporada.	Se obtuvo con dicha documentación la capacidad máxima de la empresa dada la estructura actual de empleados, es decir, la cantidad de pares por horas/hombre y la tasa de crecimiento de la producción de los últimos 3 años para proyectar la misma y establecer una estructura acorde para responder a los crecimientos de la demanda.
Planilla de cálculo de la tasa de crecimiento por el último pedido ingresado.	Estimación de la demanda, proyección de los volúmenes de ventas potenciales.
Balance de equipos, insumos y personal.	Depreciaciones anuales, inversión inicial y sueldos fijos, variables para este nuevo proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

De las investigaciones realizadas se presentaron dos problemáticas al momento de incrementar los volúmenes de producción para responder a la demanda del mercado chileno. En primer lugar, la empresa cuenta con maquinaria crítica distribuida en puntos focales del proceso productivo tales como, el tirado de punta (montaje) y el pegado (ensamble de las piezas). Estas máquinas están siendo utilizadas por debajo de su capacidad potencial real, ya que se cuenta con una insuficiente mano de obra para operar la maquinaria crítica.

Lo expuesto anteriormente, significa que existía un **apalancamiento operativo** del 69% (utilización actual del 31%) que permitiría aumentar considerablemente la producción, generando una mejor distribución de costos y, obteniendo así, economías de escala. Adicionalmente, permite responder a un potencial aumento de demanda proveniente del exterior.

La segunda problemática consistía en la falta de mano de obra especializada en el proceso de cortado de cuero, que produce cuellos de botella y restricciones para generar volúmenes de producción más elevados. En relación a la utilización de la superficie total del edificio, no se encontraba explotada a su máxima capacidad, dado que en el primer piso de la planta (Ver Anexo III), existen espacios utilizados deficientemente que pueden ser optimizados, lo que significa mayores posibilidades de ampliar almacenes de productos terminados y stock de materiales e insumos, así como la posibilidad de crear nuevas áreas de trabajo. Dadas estas condiciones, no sería necesario la ampliación del tamaño de la fábrica y su infraestructura.

Según lo mencionado anteriormente, y basándonos en la estimación de demanda, es necesario contratar un total de 2 (dos) operarios adicionales que formen parte del proceso productivo.

Paralelamente, se debe incrementar el volumen de compra de insumos y materia prima para generar una inversión adicional de materia prima.

Respecto a la **estructura organizacional**, resulta fundamental incorporar una oficina para el desarrollo del departamento de comercio exterior, a cargo de un gerente de comercio exterior, así como un asistente que lo complemente en todas las tareas necesarias. Para lograr esto, será necesario contar con material e insumos de librería, dos escritorios, dos sillas, una estantería para guardar archivos, dos celulares y dos computadoras. Para financiar estos recursos, la empresa utilizará capital propio y programas de financiamiento a las PYMES otorgados por el Gobierno, tales como el Programa Pimex.

El **proceso productivo** del calzado será llevado a cabo en la fábrica ubicada en la provincia de Córdoba. Además, se cuenta con un lugar físico destinado al almacenamiento de productos terminados en el tiempo que pasa desde que salen de línea (en su último punto que es la puesta en caja), hasta que son facturados, registrados en el sistema y embalados para ser despachados hacia el país de destino.

Para poder llevar a cabo el envío del producto, es imprescindible contar con un **operador logístico** que posea un camión equipado con cámaras de seguridad, encargado de la distribución y reparto del lote de producción, generando un costo de alquiler. Adicionalmente, es necesaria la subcontratación de un broker encargado de la gestión de ventas y negociaciones en Chile, como ser la obtención de asociaciones con retailers importantes en la capital, entre otras. El costo de contratar a un broker o agente comercial representa entre el 1% al 10% del importe de cada operación realizada.

Por otra parte, para este proyecto se decidió que el **público objetivo** fueran las cadenas de retail ubicadas en la ciudad de Santiago, Chile. A los clientes, se le enviarán muestras del producto con el objetivo de que estos puedan captar de forma física los atributos y calidad del calzado. El volumen de entregas será en base a la estimación de demanda realizada y a la política establecida de producir lotes pequeños para exportación.

En relación a los **ingresos**, las ventas serán pactadas con el cliente, siguiendo la política adoptada por la empresa, cuyos ciclos operativos para generar los ingresos por ventas, siguen la estructura de cobros inmediatos contra entrega y cheques a 30, 60 y 90 días con sus respectivos precios diferenciados los cuales dependen del tipo de cliente y montos de pedidos.

Con respecto a los proveedores, seguirán siendo aquellos que la empresa posee actualmente y que ofrecen una política de pagos que se basa estratégicamente en adelantar y generar créditos a favor para congelar precios y, de esta manera, poder aumentar el stock de inventarios para toda una temporada. Por último, se contempla la posibilidad de realizar **devoluciones** de productos defectuosos debido a diferentes motivos. Por lo tanto, siguiendo la política de devolución de la

empresa, dichos productos defectuosos serán ubicados en el **showroom** (local comercial propio) con el fin de venderlos, y así lograr disminuir la estructura de costos generada por dichas devoluciones.

Estudio de viabilidad comercial

Estudio de mercado

En base al estudio de **mercado consumidor** desarrollado en la metodología, se encontraron aproximadamente 8 potenciales clientes, de los cuales se tienen en cuenta sólo 2: Falabella y Dafiti.

Figura 1: CANVA proyecto de exportación Lucía Febrero



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, según Eugenia Blanco, (expositora en Exical), la moda y tendencia de invierno 2023 propone estructuras de altura en los calzados femeninos, que sean cómodos, versátiles, con amplia variedad de formas y colores. Asimismo, se utilizan la bota caña arrugada y borcegos con horma cuadrada y redonda. También se usan las botas estilo tejano, dr martens, zapatos taco chupete, botas con textura de jean y taco plataforma, botas clásicas con cañas altas y elástico a los costados, y botas engomadas que simulen ser botas de agua. El color que predomina en esta temporada es el cobalto o azul francia en todas las tonalidades.³

Respecto a los clientes de Falabella se pudo observar que prefieren utilizar botas y botines de cuero metalizado, variedad de colores y brillos, al estilo tejano. Pasando por diseños versátiles, para todo uso, combinables con todo tipo de vestuario y de colores tostados o café.⁴

³ Tendencias Otoño - Invierno 2023 por Eugenia Blanco - <https://exical.com.ar/moda-tendencias/>

⁴ Instagram de Falabella - <https://www.instagram.com/p/CtzYIjbtTi7/> - <https://www.instagram.com/p/CrjotTEL82K/>

En el caso de los clientes de Dafiti suelen elegir botines (botas) de cuero negro con textura gamuzada, aplicación de puntera y refuerzo en el talón. Además, botines con suela de material sintético, con punteras puntiaguda y forma de taco cuadrado. También buscan botas al estilo de martens. Todos los productos que se comercializan son sustentables ya que los clientes valoran este atributo a la hora de confeccionar el calzado.⁵

Con respecto al estudio del **mercado proveedor**, la empresa cuenta con más de 20 proveedores, establecidos en diferentes partes de la ciudad de Buenos Aires. Su ubicación favorece a los tiempos de almacenamiento de materiales críticos en el proceso productivo. Sin embargo, la empresa tiene la política de realizar visitas para generar una relación con ellos y así, asegurar el flujo de abastecimiento durante la temporada.

Además, se realizaron negociaciones con los proveedores de bases con el fin de realizar las modificaciones necesarias con respecto a la composición de los productos ofrecidos (co-creaciones) para que sean vendidos a la empresa y poder cumplir así, con la estrategia de diferenciación y modelos exclusivos. A continuación, se detallan los costos de aquellos insumos considerados esenciales para la realización del calzado femenino:

Tabla 4: Costo para un par de zapatos en dólares

INSUMOS	COSTO TOTAL DÓLARES
COSTO BASE	9,48
COSTO CUERO	5,89
COSTO FORRO	1,37
COSTO PUNTERA	0,30
COSTO CONTRAFUERTE	0,28
COSTO DE TELA DE CAMBRE	0,79
COSTO PLANTILLA	0,33
COSTO AVIOS	0,95
COSTO CIERRES/ CORDONES	0,79
CORTADO	0,82
FORRADO	0,13
SERIGRAFÍA	0,10
CAJA	0,83
APARADO	1,91
ADHESIVOS	0,83
FIJOS	7,56
TRANSPORTE	0,45
INSUMOS	0,45
TRANSPORTE EXPORTACIÓN	1,36
COSTO TOTAL DEL PRODUCTO	US\$34,63

Fuente: Montos de los costos del mes de agosto 2023 provistos por la administración de 301 S.A - Valuación al tipo de cambio oficial.

En base al listado de costos precedente, se determina que: del costo total de producir cada par de zapatos, el 44% corresponde meramente a costos de materia prima (insumos), sin tener en cuenta los costos fijos y de mano de obra. Siendo esto, un factor clave a la hora tomar decisiones sobre la producción y el abastecimiento de dichos insumos.

Plataforma de e-commerce de Falabella - <https://www.falabella.com/falabella-cl/product/882006291/Botin-Mujer-Negro-Basement/882006292>

⁵ Plataforma de e-commerce de Dafiti - <https://www.dafiti.cl/Botin-Cuero-Negro-The-Hills-1524847.html>

Por otra parte, con el fin de contextualizar y dar un marco macroeconómico del sector de calzado, se realizó una serie de investigaciones de la industria con respecto a las variaciones en el precio y análisis inflacionarios que afectan al sector.

Tabla 5: Índice de precios al consumidor, variaciones abril con respecto al mismo mes de 2022

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
Nivel general	108,8	109,9	109,0	108,1	107,7	105,8	103,6
Alimentos y bebidas no alcohólicas	115,0	118,6	114,6	109,3	106,3	108,8	109,1
Bebidas alcohólicas y tabaco	114,3	113,8	114,9	123,8	113,9	110,5	109,3
Prendas de vestir y calzado	120,7	121,2	121,2	118,0	120,4	115,3	121,5
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	95,0	100,3	90,4	97,3	99,2	85,3	77,6
Equipamiento y mantenimiento del hogar	111,3	111,7	110,7	116,2	113,1	110,4	105,8
Salud	97,2	98,3	97,7	92,4	95,1	96,3	92,7
Transporte	93,5	92,4	95,0	97,7	92,5	92,6	91,8
Comunicación	81,0	79,2	81,3	81,0	86,1	89,3	79,3
Recreación y cultura	105,2	103,9	105,1	104,6	108,9	111,3	106,3
Educación	98,5	103,0	99,5	72,0	86,9	96,2	90,1
Restaurantes y hoteles	126,6	123,6	127,5	134,0	132,2	131,0	127,6
Bienes y servicios varios	111,0	113,0	109,6	114,1	105,7	109,0	107,8

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios, Dirección de índices de Precios de Consumo.

Como se puede apreciar en el cuadro, los precios del calzado han aumentado un 120,7% a nivel Nacional considerando un periodo anual desde abril 2022 hasta abril 2023. Teniendo en cuenta el contexto inflacionario por el cual transita la Argentina y según la REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado), las expectativas de inflación anual para los próximos 12 meses, determinan un aumento hasta el 98,5%. Mientras que, la inflación proyectada para los próximos 24 meses (entre enero 2024 y enero 2025) se redujo hasta el 74,3%.

Tabla 6: Expectativas de Inflación anual- IPC Nivel General

Precios minoristas (IPC nivel general)						
Período	Referencia	Mediana (REM ene-23)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM ene-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % i.a.; dic-23	97,6	-0,9	(2)	95,1	-1,6 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	98,5	+0,1	(1)	96,0	-0,7 (2)
2024	var. % i.a.; dic-24	79,6	+4,6	(1)	78,3	+0,2 (13)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	74,3	-0,7	(2)	75,1	-3,0 (3)
2025	var. % i.a.; dic-25	50,3	-0,8	(1)	48,9	-1,2 (1)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM – BCRA (ene-23).

La empresa utiliza diferentes métodos para cubrir los efectos inflacionarios. Realiza pagos a proveedores mediante créditos por ventas y convierte las ventas no cobradas en valores al cobro. También utiliza cheques por compras anticipadas de los clientes para financiar campañas publicitarias. Por otro lado, ofrece descuentos a los clientes que realizan pagos inmediatos en efectivo o transferencias bancarias, lo que ayuda a mantener un equilibrio financiero entre los activos y pasivos corrientes.

Para medir la eficiencia operativa y la gestión del capital de trabajo de una empresa, es necesario utilizar el ciclo operativo. Este ciclo comienza con la compra del inventario, que luego es

recibido y almacenado. A continuación, se establece un periodo de cuentas por pagar con un plazo de 30 a 60 días, con descuentos del 10% a 15% por pagos realizados en un plazo de hasta 30 días. Después, se realiza el pago a proveedores durante los primeros días del mes siguiente a la compra. El ciclo operativo finaliza con la venta del inventario. Una vez que se realiza el pago a proveedores, comienza el ciclo de efectivo, que incluye el momento de la venta del inventario y el periodo de cuentas por pagar hasta que se recibe el efectivo de la venta a plazo.

En cuanto a la disponibilidad de los insumos, los proveedores manejaban un plazo de 15, 20 y hasta un máximo de 30 días para realizar las entregas pertinentes. El mismo, le permitía a la empresa generar un flujo continuo de trabajo sin la necesidad de estar a la espera durante días, lo que generaría un coste mayor al tener inmovilizada la planta.

Se consideró importante analizar el **mercado distribuidor** para lograr optimizar el tiempo de entrega de los productos y minimizar los costos logísticos, que afectan a los precios. Es por esto que se determinaron las etapas y los costos que componen la cadena logística.

La primera etapa consistió en la adquisición de materias primas, que representa un 44% del costo total (US\$ 84.965,95 para el primer año). La segunda etapa es el almacenamiento de productos, el cual se considera un 12% del costo total (US\$ 11.586,27 para el primer año). Para la tercera etapa, se tiene en cuenta el manejo de inventario, cuyo esfuerzo de mano de obra, incurre en un costo de US\$202.627,11. En la cuarta etapa, la distribución de mercadería se sugirió tercerizar, significando un costo de US\$7.918. Para la quinta etapa, se considera el servicio postventa, en el cual, el cliente hace un seguimiento del envío mediante la plataforma del operador logístico y sus servicios enfocados a tal fin.

Al momento de realizar el estudio del **mercado competidor**, lo que se buscaba es conocer el funcionamiento de aquellas empresas similares que conformaban el mercado argentino del calzado exportador y paralelamente, poder definir una estrategia comercial competitiva. Por lo tanto, era necesario resaltar los competidores directos, siendo los mismos:

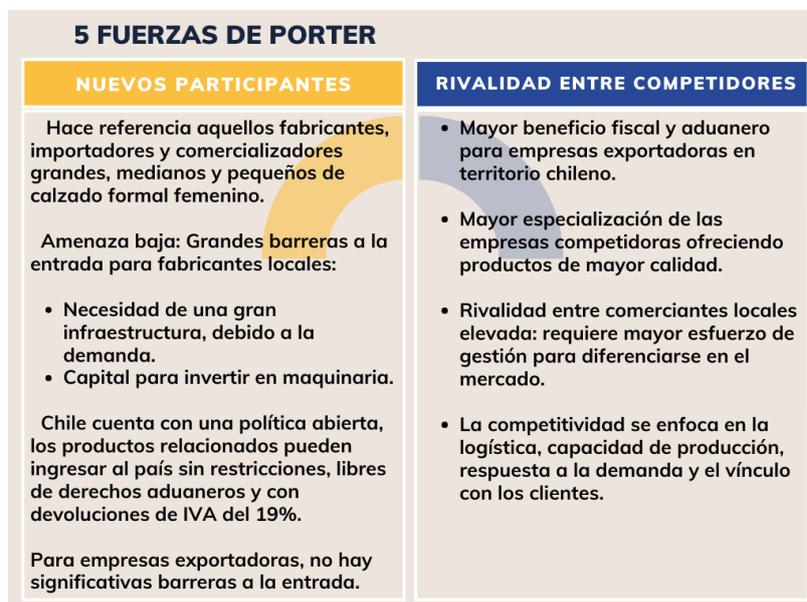
Tabla 7: Competidores

COMPETIDORES
1- AGUA PATAGONA - ZAZA DORALI
2- CORNEJO FIRFINA
3- DONNE
4- GIORGIO BENETI
5- GRAVAGNA
6- LIOTTA
7- ZAPATERIA GUIDO
8- SAVERIO DI RICCI
9- THE BAG BELT

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, con el fin de estudiar al mercado competidor, se hizo uso de la herramienta 5 fuerzas competitivas de Porter, utilizando sólo la *amenaza de nuevos competidores entrantes* y la *rivalidad entre los competidores*, siendo las más relevantes para el estudio en cuestión.

Figura 2: Cinco fuerzas competitivas Porter



Fuente: Elaboración propia.

Diamante de Porter

Otra herramienta que se utilizó para realizar el análisis de la competencia entre la Industria de calzado de Argentina con respecto a la de Chile, es el Diamante de Porter. Para ello, se examinaron 4 factores principales que forman parte de esta herramienta:

Tabla 8: Condiciones de la demanda en Chile versus la demanda argentina

CONDICIONES DE LA DEMANDA CHILE	CONDICIONES DE LA DEMANDA ARGENTINA
<p>Población: 19.36 millones de habitantes.</p> <p>Población correspondiente a mujeres: 10.11 millones. Siendo el 50,7% del total de habitantes.</p> <p>Mujeres mayores de edad: 7.92 millones. Siendo el 52,1% del total de mujeres.</p> <p>Población de mujeres residentes en Santiago: En Santiago de Chile residen 8.05 millones de habitantes mujeres, siendo ésta, el área geográfica con mayor población de todo el país.</p>	<p>Población: 46.04 millones de habitantes.</p> <p>Población correspondiente a mujeres: 23.69 millones. Siendo el 51,45% del total de habitantes.</p> <p>Población de mujeres: En la provincia de Buenos Aires es donde se concentra la mayor cantidad de habitantes mujeres del país siendo de 16.3 millones de habitantes, mientras que la provincia de Córdoba, posee 2.04 millones de habitantes mujeres.</p>
<p>Ingreso per cápita: Las mujeres en Chile, perciben un salario promedio de \$405.348.</p> <p>Paridad del poder adquisitivo: El ingreso per cápita es de USD 448,09.</p>	<p>Ingreso per cápita: Las mujeres argentinas, poseen un salío promedio de \$116.584.</p> <p>Paridad del poder adquisitivo: El ingreso per cápita es de USD 333.08.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la tabla, se infiere que la situación económica que posee Chile, permite que las mujeres chilenas adquieran una mayor cantidad de pares de zapatos por año, lo que conlleva a un crecimiento superior de su mercado de calzado, generando mayores inversiones por parte de los empresarios con el fin de lograr satisfacer la demanda de productos de mayor calidad.

➤ Condiciones de los factores

Tabla 9: Condiciones de los factores en Chile versus en Argentina

CONDICIONES DE LOS FACTORES - CHILE	CONDICION DE LOS FACTORES - ARGENTINA
<p>Costo mano de obra: Los costos de mano de obra por hora oscilan los USD 7,5.</p> <p>Disponibilidad de materiales: No cuentan con recursos suficientes provenientes de la naturaleza. Por lo tanto, la materia prima es costosa.</p> <p>Escasa capacitación adecuada en nuevas técnicas y/o maquinarias. Se imitan metodologías y modelos ya existentes, poco innovadores.</p> <p>Existencia de cuellos de botella.</p>	<p>Exportación de cuero: 20% destinado al mercado local y 80% destinado al abastecimiento del mercado extranjero mediante exportación.</p> <p>Principales países de destino de las exportaciones: Italia, China, Estados Unidos. También, se abastece al resto del mundo, siendo uno de los mayores exportadores de cuero de alta calidad del mundo.</p> <p>Costo mano de obra: Rondan en USD 1.</p> <p>Disponibilidad de materiales: Existe abundancia de bienes, desde cueros, hilados y materiales de alta calidad para la fabricación de bases como las de goma eva expanso, TR y con tecnología EVA – CLOSED CELL.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En base a la tabla, una de las principales causas que hace a la industria del calzado argentino menos competitiva, son los altos costos del país versus los de otras latitudes, fundamentalmente en Asia, y en particular los de China, cuyo calzado ingresa al país desde enero de 2010 sin barreras y con cero gravámenes de importación. Paralelamente, el sector enfrenta limitaciones tales como la caída en los niveles productivos y una menor capacitación de la mano de obra, especialmente en el personal dedicado al proceso de armado, lo cual se ve incentivado por el aumento del consumo de los bienes importados que genera mayor desempleo y a su vez, el cierre de las empresas.

➤ Industrias relacionadas y de apoyo

Tabla 10: Industrias Relacionadas y de apoyo en Chile versus en Argentina

INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO - CHILE	INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO - ARGENTINA
<p>Industria del cuero:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se encuentra fuertemente desarrollada. - Aumento de las importaciones provenientes de China y Brasil. <p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de Heterogeneidad e informalidad de los proveedores. - Amplio número de proveedores. - Poca/escasa industrialización del tipo artesanal. <p>Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escaso desarrollo y falta de innovación de empresas tecnológicas prestadoras de servicios hacia la industria. - Existe una menor cantidad de institutos de enseñanza y universidades que brindan formación a la mano de obra y algunas son de carácter privado. <p>Instituciones gubernamentales y financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menor apoyo financiero por parte de las instituciones gubernamentales y financieras. 	<p>Industria del cuero:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee un gran desarrollo nacional por la alta calidad de su ganado vacuno. - Precio accesible. <p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número más reducido de proveedores. - Poseen gran trayectoria. - Utilizan procesos estandarizados. - Aplican economías de escala. <p>Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor desarrollo tecnológico e innovación. - Existe mayor cantidad de institutos de enseñanza y universidades públicas que brindan formación a la mano de obra. <p>Instituciones gubernamentales y financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas de financiamiento para las PyMEs, otorgados por el gobierno nacional, entre otros programas. - Apoyo financiero de la Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba (CIC).

Fuente: Elaboración propia.

Las industrias relacionadas y de apoyo en Argentina son más competitivas que en Chile, debido a que la industria del cuero posee un gran desarrollo por la alta calidad de su ganado vacuno y el precio interno es más accesible por no depender del tipo de cambio. A su vez, Chile no cuenta con una industria fuertemente desarrollada, por lo que depende mayormente de las importaciones de países como Brasil y China. Con respecto a los proveedores, cuentan con un número amplio y poseen escasa industrialización, es decir, los trabajos son de tipo artesanal, mientras que, en Argentina, el número es más reducido, pero con gran trayectoria y procesos industrializados que posibilitan economías de escala.

Sumado a esto, existe un escaso desarrollo y falta de innovación de empresas tecnológicas que prestan servicios a la industria de calzado chileno, incluso poseen una menor cantidad de institutos de enseñanza y universidades que otorgan capacitaciones. A diferencia de lo que ocurre en Argentina, las empresas tecnológicas ofrecen las últimas tecnologías en ingeniería en procesos, gestión administrativa y escalas productivas industriales, con capacitación permanente. A su vez, la industria chilena recibe menor apoyo financiero de las instituciones gubernamentales y financieras, contrariamente a lo que ocurre en Argentina, que se desarrollan programas de financiamiento otorgados por el Gobierno Nacional para las PYMES en general y por la Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba⁶ (CIC)

➤ Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

⁶ Cámara de la industria del calzado de Córdoba (Ed.) (2023). *Objetivos Institucionales*. <https://bitly.ws/WTES>

Tabla 11: Rivalidad competitiva en Chile versus en Argentina

RIVALIDAD COMPETITIVA - CHILE	RIVALIDAD COMPETITIVA - ARGENTINA
Industria: Rivalidad alta <ul style="list-style-type: none"> - 60% Microempresas. - 23% corresponden a PyMEs. - 17% corresponden a grandes empresas. 	Industria: Rivalidad alta <ul style="list-style-type: none"> - 76% del consumo abastecido por producción nacional. - Mayormente conformada por PyMEs.
Medidas del Gobierno: <ul style="list-style-type: none"> - Gran apertura comercial. - Medidas para incentivar el consumo. 	Medidas del Gobierno: <ul style="list-style-type: none"> - Leyes de promoción para la industria del calzado.

Fuente: Elaboración propia.

En base a la información de ambas industrias, se puede concluir que, en Chile, a diferencia de Argentina, si bien la misma se conforma gran parte por micro y pequeñas empresas, se ha generado una alta apertura al comercio exterior, lo cual favoreció al ingreso de grandes retailers y fabricantes internacionales que fomentan la competitividad y rivalidad en la industria. Por otra parte, en Argentina la rivalidad es alta producto de la gran cantidad de competidores que constantemente invierten en mejorar la calidad de sus productos. A esto puede sumarse las medidas de promoción de la oferta por parte del Gobierno, así como programas para exportar, que, sumado a las medidas para incentivar el consumo en Chile, favorece a las empresas que busquen exportar.

Estimación de la demanda

Actualmente el mercado chileno ha sufrido una caída en las importaciones de calzado durante el segundo semestre del año en un 50,9% en volumen, respecto al mismo periodo del año anterior; mientras que comparado con el trimestre de octubre/noviembre/diciembre del 2022, la contracción fue del 8,3%, debido a que se produjo una desaceleración del consumo por el aumento de los precios internacionales en dólares, según el informe elaborado por el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio⁷ y la consultora económica Quant Research⁸.

No obstante, a niveles históricos, el comportamiento de la demanda de la mujer chilena suele ser de un promedio de 6.5 pares de zapatos por año, lo que equivale a decir que se producen y consumen 6 millones de pares al año (*). Por otra parte, el comportamiento de la demanda a niveles históricos tiende a ser constante, ya que las importaciones de calzados de Falabella quien constituye uno de los clientes potenciales de la fábrica, permanece en un 2,89% pares de zapatos por año⁹. En consecuencia, se estima un consumo para el año 2023 de 3.721.844 pares de zapatos.

⁷ Cámara Nacional Comercio Servicios Turismo (Ed.) (2023). *Índice de Importaciones en Volumen y Valor – Sector Retail*. <https://bitly.ws/WTF9>

⁸ SERMA (Ed.) (2023). *Estrepitosa caída en las importaciones de calzados en Chile*. <https://bitly.ws/WTF9>

⁹ SERMA (Ed.) (2019). *CHILE: mercado del calzado. Introducción, consumo, importaciones, exportaciones*. <https://bitly.ws/WTFU>

Por otro lado, según la FEDECCAL las exportaciones argentinas de calzado hacia Chile representan un 0,04%¹⁰, siendo 51.513 pares de calzados en promedio que se esperan exportar para este año. Bajo este supuesto de una demanda normal, la cual se replicaría en otros tres (3) retailers y, tomando como base a Falabella, se estimó que la empresa podría hacer frente a los pedidos con un nivel de exportación de 5.805 pares de zapatos anuales. Esto significaba que se debían exportar aproximadamente 2903 pares de zapatos por lote semestral para cubrir esa demanda, tal como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 12: Demanda de calzado femenino en Chile

<i>Categoría</i>	<i>Consumo Mensual</i>	<i>Consumo Anual</i>	<i>% de participación total</i>
Calzados por habitante	6000000/12=500000 pares	6.5 pares al año (*)	-
Cantidad de pares importados en total por Chile	128783544/12=10731962 pares	128.783.544	-
Cantidad de pares de calzados por Retail	3.721.844/12=310154 pares	3.721.844	0,289%

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia comercial/Marketing Mix

Estrategia de producto

Debido a que se desea implementar una estrategia internacional, se propone como estrategia de ingreso, el diseño de 4 pares de calzado seleccionados en base a la investigación de mercado realizada en Santiago de Chile, que permita la cobertura de la mayor cantidad de potenciales clientes en la capital, acorde a sus preferencias de consumo. Así mismo, estos modelos cuentan con la misma línea de producción, y se utilizan recursos similares, con el objetivo de minimizar los costos de fabricación.

En primer lugar, el modelo que posee mayor demanda es la bota con caña media, cuya fabricación es 100% de cuero, de color negra, cierre al costado y suela de material sintético, al estilo Dr. Martens. Asimismo, otro modelo de creciente demanda es el estilo tejano, cuyos diseños con costuras en contraste se cortan con sacabocados, logrando piezas irregulares más precisas. Adicionalmente un modelo muy elegido son los zapatos de vestir tacos medios o tacos bajos, dado que son simples, elegantes y generalmente son utilizados para el trabajo. Como último modelo, se seleccionó el borcego caña corta con cordones para todo tipo de uso, dándole mayor versatilidad.

Por último, para ofrecer un producto exportable se propuso etiquetar los artículos para informar al cliente sobre la composición y materiales con los que han sido fabricados, conforme a

¹⁰ FEDECCAL (Ed.) (2018). *Informe Fedeccal Comercio Exterior Cuero, Calzado Y Componentes 2017*. https://www.fedeccal.cl/wp-content/uploads/2018/04/INFORME_FEDECCAL_COMEX_2017.pdf

las normas chilenas de rotulado. Además, se propuso detallar en tal etiqueta, la equivalencia de los talles nacionales a escala internacional que a continuación se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 13: Equivalencias de talles a escala internacional

ARGENTINA	CENTIMETROS	USA	EUROPA
35	22.5	5.5	35.5
36	23	6	36
37	24	7	37
38	24.5	7.5	37.5
39	25	8	38
40	26	9	39

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de precios

El precio por el cual se comercializará el producto, depende del valor al que estaría dispuesto a pagar el mercado, siendo este de USD 66,75. A su vez, la cotización está definida por el INCOTERM FCA (Ver Anexo IV), compuesto por el CT que es igual al **costo de producción**, siendo de USD 53,24. Por otra parte, el denominador se encuentra compuesto por alícuotas¹¹ siendo las mismas:

r: 7,5% - **c:** 1,2% - **ge:** 2% - **un:** 30% - **ig:** 35%

Con todos estos datos, se conforma la fórmula base, la cual dio un precio de comercialización FCA de USD 68 el cual se considera un precio competitivo para ingresar al mercado extranjero. A su vez, la PyME tiene la política crediticia de ofrecer a sus clientes, la posibilidad de realizar el pago en diferentes plazos, siendo estos de 30, 60 y 90 días. También, se realizan descuentos por pagos inmediatos contra entrega, los cuales rondan entre un 15% y 20% del precio total.

Estrategia de distribución

Como estrategia de distribución se hizo enfoque en las **cadena de retailers**, debido a que permiten la introducción del producto en Chile de forma rápida y masiva, obteniendo acceso a muchos puntos de venta al mismo tiempo. Además, el producto se expone ante una mayor cantidad de consumidores, el alcance del producto es mayor, adquiriendo prestigio en el mercado. Por último, existe un mayor cumplimiento en el pago de las facturas, el mercado se amplía y con ello también, las ventas.

Por tal razón, los calzados se enviaron a través de un **operador logístico**, que los transportó hasta el límite fronterizo argentino (Aduana). A su vez, se aplicó un **sistema de Código QR** para

¹¹ Buenos Aires Ciudad (Ed.) (2023). *Guía de Exportación. ¿Cuáles son los costos?*. <https://bitly.ws/WTKd>

facilitar la identificación y registro de la mercadería al operador logístico al momento de realizar la carga, descarga y transporte de la misma.¹²

Por otra parte, se aplicó la estrategia de **sistema de producción por lotes** con cantidades pequeñas, para garantizar estándares mínimos de calidad y entregas en menor tiempo. Esto generaba una reducción del costo por hora de cada uno de los procesos, debido a que, a mayor cantidad producida de calzados por proceso, menor era el costo por hora. Sin embargo, no se consideraban los tiempos muertos por falta de materiales e insumos o por acumulación de inventarios en el proceso.

Además, para generar un contacto permanente entre la marca y los clientes, se incorpora un canal de ventas de “Exportaciones” para clientes B2B internacionales dentro de la tienda online o plataforma de e-commerce Tiendas Nube, la cual, mediante un chatbot, responderá las preguntas más frecuentes. A su vez, en esta plataforma, se pretendió incorporar un catálogo de productos diseñados especialmente para este segmento de clientes, detallando las características y especificaciones de cada producto, la forma de pago y el contacto de la empresa para que el cliente, pudiera enviar un formulario con sus datos y la empresa pudiera entregarle un presupuesto con la cotización actual.

Por último, como política de devolución de productos, se definió la estrategia de utilizar uno de los canales adicionales de Lucía Febrero. Es decir, se dispone del local comercial propio que cumple la función de showroom, ubicado en el barrio cordobés Cerro de las Rosas, con el objetivo de colocar todas aquellas devoluciones que pudieran generarse por problemas o fallas atribuidas al acabado del calzado y de esta manera comercializarlos a un precio menor bajo la categoría "outlet" y absorber los costos de transporte que generarían los mismos.

Estrategia de promoción y publicidad

Como última estrategia del Marketing Mix y en base a las investigaciones realizadas, se desarrolló la estrategia de publicidad y promoción destinada al desarrollo de un packaging ecológico como respuesta a las nuevas y crecientes exigencias del mercado chileno de productos con menor impacto ambiental.

Por lo tanto, el diseño se compone de cartón reciclable, sin utilizar el laminado para poder facilitar el reciclaje. El cartón es reutilizable, debido a que cuando se humedece se convierte en papel. También en el diseño, se incluyen las bolsitas con gel de sílice o silicagel¹³ para proteger el calzado de la humedad durante su almacenamiento y transporte, ya que absorben la misma. Por último, el papel sulfito blanco¹⁴ para envolver el calzado introducido en las cajas, se compone de 80% de

¹² GS1 México (Ed.) (2023). *¿Me conviene venderle a las grandes Cadenas Comerciales?*. <https://bitly.ws/WTKL>

¹³ Curadas (Ed.) (2022). *Cajas de zapatos: para qué sirven las bolsitas que vienen dentro*. <https://bitly.ws/YfKb>

¹⁴ Comercial Mapa (Ed.) (2023). *Papel sulfito blanco*. <https://bitly.ws/YfK4>

material reciclado y 20% de celulosa fibra corta, siendo el gramaje de 18 g/m² para mayor resistencia y seguridad en la carga y 100% papel reciclable.

Con respecto a las impresiones en la caja, se pretende eliminar el laminado de la etiqueta. Para ello, se hará uso de tinta a base de soja¹⁵, generando un efecto similar a la tinta de petróleo. Su aplicación no genera efectos nocivos para el medio ambiente, ya que proviene de un material biodegradable que posee poca toxicidad. Por último, la caja no sólo contiene el logo de la empresa Lucía Febrero, sino toda la información sobre las características del producto escrito con marca permanente indeleble.

Estudio de viabilidad legal

El producto a comercializar será el calzado de mujer compuesto por materiales de cuero natural y sintéticos. Para este tipo de producto no es necesario contar con certificaciones ambientales ni sanitarias. En cuanto a los derechos aduaneros y las distintas restricciones al comercio internacional, la importación del calzado no tributa aranceles de exportación si se trata de origen Mercosur, siempre y cuando se presente el certificado de origen Mercosur. A su vez, y haciendo referencia a Argentina, cuando la importación se trata de origen argentino, la misma no cuenta con restricciones.

Al momento de exportar el producto a Chile, se debe cumplir con el “Reglamento de rotulación de calzado” vigente. En caso de que el calzado no cumpla con alguna reglamentación, el mismo será retenido por el Servicio Nacional de Aduanas (SNA) hasta que el exportador cumpla con lo debido, implicando así el cobro de bodegaje por el tiempo que el producto haya estado retenido. El tiempo máximo por el cual un producto puede estar retenido es de 90 días. Transcurrido el plazo, la mercadería puede ser rematada en subasta pública por la SNA.

La reglamentación de rotulación¹⁶ de calzado cuenta con un gran número de artículos, dentro de los cuales se destaca el siguiente:

El artículo 3º, letra b), de la ley N° 19.496, establece el derecho de los consumidores a una información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación y otras características relevantes de los mismos, y el deber de informarse responsablemente de ellos.

Además de la normativa chilena, existe un acuerdo comercial entre Chile y Argentina denominado “ACE N° 35 Mercosur”. El mismo, se basa en mejorar el marco normativo existente en

¹⁵ SelfPackaging (Ed.) (2023). *La importancia de las tintas para la impresión de tu caja de cartón*. <https://bitly.ws/YfKo>

¹⁶ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (Ed) (2006). *Decreto 17: Aprueba Reglamento De Rotulación De Calzado*. Ministerio De Economía, Fomento Y Reconstrucción; Subsecretaría De Economía. <https://bitly.ws/WTLw>

materia de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Obstáculos Técnicos al Comercio, Comercio de Servicios e Inversiones.

Mediante este acuerdo, a los exportadores se le facilita la realización de los trámites para poder exportar sus productos, eliminando las barreras que enfrentan los productos manufacturados y a su vez, permite la reducción de costos de transacción. A continuación, se destacan los puntos más importantes generados por el acuerdo firmado entre ambos países:

Se incluyen compromisos de incorporar últimas tecnologías a los procesos administrativos, tales como la digitalización de todos los permisos para poder importar y exportar, el desarrollo de una ventanilla única electrónica (VUCE) para cumplimentar trámites, políticas aduaneras de gestión de riesgos eficiente, y una mayor transparencia en la publicación de toda información relevante para los operadores (normas, leyes, resoluciones vinculadas con el comercio exterior).

Con relación al E-Commerce, “se promueve la protección al consumidor en línea, protección de los datos personales, transferencia transfronteriza de información (cláusula atada a la protección de los datos personales), reconocimiento de la importancia de no exigir la localización de las instalaciones informáticas, SPAM y Cooperación en asuntos relacionados con el comercio electrónico.”

Respecto al cuidado del medio ambiente y el comercio, las disposiciones en esta materia permiten asegurar que las relaciones comerciales y de inversión se desarrollarán en el marco del respeto las disposiciones internacionales sobre medio ambiente de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, promoviendo prácticas comerciales y ambientales que se apoyen mutuamente y fomentando la conservación y utilización sostenible de los recursos naturales.

Por último, dentro de la documentación necesaria para poder exportar, se puede mencionar la Declaración de Aduana/Permiso de Embarque, el Documento de Transporte y el Conocimiento de Embarque Terrestre o Guía de Encomienda. Otros documentos necesarios son la Factura Comercial, Factura Consular, Lista de Empaque y Certificado de Origen.

Estudio de viabilidad Organizacional

Es importante mencionar que la empresa no contaba con un diseño de estructura definido y tampoco con un manual de puestos y funciones, estas eran transmitidas por el superior en forma verbal. Por lo tanto, con el diseño propuesto (Ver Anexo V), se logró que cada responsable de área pudiera especializarse en las funciones específicas de su área, manteniendo un equilibrio óptimo en las tareas que realizan.

A su vez, el nuevo departamento de exportación facilita la realización de las tareas, ya que, al incorporar un Gerente especializado, se pueden concretar de manera más eficaz y eficiente.

Además, se contrató un asistente para brindarle soporte en la gestión de todas estas operaciones. Dentro de estas actividades se destacaron la *planificación, monitoreo y post carga*.

El objetivo principal de la planificación fue determinar un cronograma de carga que permita establecer el plan de producción tanto para el mercado interno como externo. Una vez receptados los pedidos, la Gerencia de Operaciones debía asegurar la capacidad productiva para poder cumplir con la demanda del cliente. En caso afirmativo, se inicia la generación de los contratos de exportación para cada cliente, en donde se especificó la fecha de envío, los productos solicitados para cada carga, los precios y moneda, la modalidad de pago, los Incoterms y las condiciones y penalidades por incumplimiento de plazos. Por último, los contratos son revisados por ambas partes involucradas y se solicita finalmente la aprobación de estos.

Durante la etapa de monitoreo, se realizaron todas las actividades relacionadas con el control y seguimiento de los documentos comerciales, la carga a transportar, los plazos a cumplir, etc. Por tal motivo, el departamento de exportación debe estar en constante comunicación con los demás departamentos involucrados en el proceso productivo. En cuanto al departamento de *Operaciones*, es responsable de asegurar que la producción abastezca a la demanda de exportación, en consecuencia, se necesitaba planificar los niveles de disponibilidad de cada producto para cumplir con las fechas de cada carga.

Respecto a la *logística de distribución*, el encargado interviene mediante la programación de envíos, asegurando el transporte oportuno del producto desde la planta/fábrica hasta la aduana o límite fronterizo. Seguido a esto, se encuentra la *Gerencia de Administración*, el mismo precisa conocer los términos de la operación referidos al medio de pago acordado con el cliente y la fecha estimada de cobro. Por último, el *Departamento de Exportación* tiene la responsabilidad de mantener una base de datos actualizada sobre la información de los envíos, y publicar mensualmente la programación para que los departamentos que intervienen en el proceso pudieran planificar sus actividades.

Finalmente, en la última etapa, se realizaron todas las actividades posteriores a la carga del producto en el transporte elegido, para luego poder efectuar la logística hacia el país de destino. Dentro de estas actividades, predominaban la determinación de la carga (cantidad de paquetes a bordo, kilos por contenedor/acoplado, número de pares de zapatos embalados, etc.), la facturación, la cobranza y aquellos trámites necesarios para lograr beneficiarse de los incentivos a las exportaciones mencionados en la Viabilidad Legal.

Por otra parte, la emisión de la factura de exportación debe estar a cargo de la Gerencia Comercial, quien en coordinación con el Departamento de Exportaciones procede a registrar la información en el sistema de ventas para finalmente imprimir la factura. Luego de realizar el proceso

logístico con éxito, es necesario consultar al cliente sobre su nivel de satisfacción con el producto recibido, si el proceso de compra le resultó sencillo o no y también, si según su percepción, la empresa debe realizar algún cambio o mejora.

Para poder realizar estas tareas, es fundamental la contratación de nuevos empleados, los cuales demandan que la empresa invierta en infraestructura, con el fin de generar el espacio de trabajo adecuado. Por ello, resultó necesario realizar una *planilla de personal* para conocer el costo de emplear a nuevos trabajadores (costo de recursos humanos). A su vez, se presentaron tabuladas las remuneraciones (variables/fijas), los honorarios por prestaciones médicas, bonos por productividad, etc, siendo las mismas estimadas según el puesto a ocupar.

Tabla 14: Balance de RRHH con exportación

Balances de RRHH CON EXPORTACIÓN							
Empleados	Cant. de empleados	Horas trabajadas	Sueldo por hora	Sueldo	Cont. patronal	Sueldo mensual	Sueldos anuales
Operarios Categoría III	2	9,25	\$940,52	\$191.395,42	\$74.644,21	\$457.435,05	\$5.489.220,65
Administrativo clase C (Logística y manejo de clientela)	2	9	\$1.264,52	\$250.375,00	\$97.646,25	\$598.396,25	\$7.180.755,00
TOTALES				\$441.770,42	\$172.290,46	\$1.055.831,30	-\$12.669.975,65

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para lograr estimar los costos de los insumos a utilizar en los procesos de producción, embalaje, distribución y venta, se realizó el *listado de materiales*, el cual se encuentra influenciado por el tipo y la cantidad de producto a producir.

Tabla 15: Inversión en equipamiento proyecto de exportación

Inversión en equipamientos Proyecto de exportación						
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)	Vida Util (Años)	Antigüedad	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO MARCA ENOVA	1	\$ 295.000	\$ 295.000	3	0	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO MARCA LENOVO	1	\$ 275.000	\$ 275.000	3	0	
IMPRESORA EPSON	1	\$ 260.000	\$ 260.000	3	0	
NOTEBOOK APPLE	1	\$ 810.000	\$ 810.000	5	0	
ESCRITORIOS (ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN)	2	\$ 39.990	\$ 79.980	5	0	
ESTANTERIA (ADMINISTRACIÓN)	1	\$ 50.000	\$ 50.000	5	0	
CELULAR MARCA MOTOROLA	2	\$ 180.000	\$ 360.000	3	0	
SILLAS (ADMINISTRACIÓN)	2	\$ 59.340	\$ 118.680	5	0	
TOTAL INVERSION			\$1.969.330,00			

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definida la estructura organizacional alineada a la estrategia general de la empresa, se determinó cuáles son los procesos que forman parte del proceso de exportación y que resultan de la nueva estructura organizacional propuesta (Ver Anexo VI). Por lo tanto, según lo anteriormente mencionado, se consideró importante definir el proceso general de exportación para observar la trazabilidad de los productos a lo largo de toda la cadena de valor, y de esta manera, definir las actividades que generó la incorporación del proyecto.

En primera instancia, el proceso de exportación inicia con la recepción de pedidos procesados por el departamento de exportación, que, por medio de un previo asesoramiento personalizado al cliente sobre la temporada, se cierran las bases del pedido, cantidades, formas de entrega y montos de la operación. Posteriormente, se procede a efectuar la carga de la nota de pedidos para enviarlo al Área de operaciones para ser ingresado a producción. En conjunto con el responsable de operaciones, establecen prioridades de envíos y de esta manera, se alinean las necesidades comerciales y productivas.

Por último, con el fin de conocer la capacidad exportadora de la empresa, se elaboró un flujo de fondos teniendo en cuenta variables claves durante el proceso (Ver Anexo VII). En primer lugar, el crecimiento anual promedio de la demanda de Lucia Febrero fue de un 27%. En segundo lugar, dado las variables macroeconómicas del último año, tal crecimiento se vio afectado, pasando a un 6% con respecto al año 2022. En consecuencia, las proyecciones de la empresa prevén un crecimiento menor, del 15% anual, cuyo porcentaje fue tomado de los presupuestos vigentes para el año en curso. Finalmente, mediante el análisis del flujo de fondos incremental resulta necesario contar con una inversión inicial de U\$D 35.064 para poder llevar a cabo el proyecto, cuyos rendimientos de la inversión arrojan una tasa interna de retorno del 63,30%.

VI. Conclusiones

Luego de realizar las investigaciones correspondientes a la empresa 301 S.A, se concluye, como resultado de la investigación de mercado, que las empresas nacionales (argentinas) de la industria del calzado femenino, cuentan con una ventaja competitiva **media-alta** para poder competir en el mercado chileno, aunque con determinadas limitaciones dada la competitividad y su apertura. Esto es así, ya que se caracteriza por ser una industria madura que posee capacidad ociosa, lento crecimiento y mayores costos.

Sin embargo, existe una gran cantidad de competidores que ingresan al mercado, siendo esto favorable para las empresas argentinas exportadoras de calzado, las cuales logran una rentabilidad superior al promedio de la industria, debido a la existencia de clientes experimentados que conocen los componentes del producto, permitiendo mayor fidelización de los mismos.

Con respecto a la empresa, se pretende aumentar el nivel de ventas actual aplicando una estrategia internacional con el diseño de los 4 pares de zapatos en específico, ya que son los más elegidos por los consumidores. Además, se implementa el etiquetado de los artículos con las escalas tanto nacionales como internacionales, para informar a los clientes sobre la composición de los calzados.

Se aplicará un precio FCA acorde a las necesidades de la empresa. Un sistema de producción por lotes pequeños y la contratación de un operador logístico, que garantizará estándares mínimos de

calidad. A su vez, la utilización del showroom, por devolución de productos defectuosos, permitirá reducir los costes de no calidad. Adicionalmente, la estrategia de publicidad del diseño del packaging ecológico, generará mayor reconocimiento de marca y por lo tanto, aumento de las ventas.

Asimismo, el INCOTERM adecuado para realizar la exportación del calzado fue el FCA “Free Carrier”, estableciendo que Lucía Febrero, se responsabilizará de los riesgos sobre la mercadería transportada hasta el punto de entrega, siendo este, la Aduana. A su vez, el comprador (Retailer) es responsable de los riesgos desde la Aduana hasta el lugar de destino, ya sea su depósito o local. Por otra parte, se destaca que el comercio del calzado entre Argentina y Chile, se encuentra exenta de aranceles u otros impuestos a tributar, independientemente del incoterm utilizado.

Finalmente, se concluye que Lucía Febrero posee capacidad exportadora, ya que cuenta con las condiciones necesarias para realizar la exportación de sus productos, debido al apalancamiento operativo existente, lo que le permite aumentar la capacidad productiva y, como consecuencia, poder implementar los cambios estructurales propuestos. Consecuentemente, se puede indicar que el proyecto resulta rentable, debido a una buena tasa de retorno TIR y, por lo tanto, se puede determinar que es recomendable realizar la exportación.

VII. Limitaciones del trabajo

Por último, existieron ciertas limitaciones en la ejecución del presente Trabajo Final de Licenciatura. Por un lado, respecto a la recolección de los datos en relación con la naturaleza y el grado de especificidad de las mismas, dado que sólo abarcan a la Gerencia General de la empresa y a los mandos medios de su estructura funcional. Por otro lado, cabe aclarar que el alcance del trabajo abarca hasta la determinación de las tres viabilidades desarrolladas, prescindiendo del diseño e implementación del plan de exportación y de su futura evaluación.

VIII. Referencias bibliográficas

- Carrasco, J. B. (2001). "Gestión de Procesos", Ed. Evolución S.A., Chile
- Chain, N. S. (2011). "Proyectos de inversión. Formulación y evaluación". Edición segunda. Editorial Pearson Educación, México.
- Chain, N. S. y Chain, R. S. (2008). "Preparación y evaluación de proyectos". Edición quinta. Editorial McGraw-Hill.
- Chain, N. S., Chain, R. S., Puelma, J. M. S. (2014). "Preparación y evaluación de proyectos". Edición sexta. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). "Administración de recursos humanos". Edición quinta. Editorial McGraw-Hill.
- Diez de Castro, E. y Landa, B. (1994): "Investigación en marketing". Editorial Civitas, Madrid.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (2003). "El Capital Intelectual: cómo Identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa". Grupo Planeta (GBS).
<https://books.google.com/books?id=OuR9pY3yAPQC&pgis=1>
- Ehuletche, B. (2022). Por qué no hay «boom exportador»: Cuántas empresas cerraron y qué normas complican al sector. El Cronista.
<https://www.cera.org.ar/sites/default/files/prensa/documentos/2022-09/CeraCronista270922.pdf>
- Endeavor (2010). La competencia directa e indirecta Recuperado de:
<http://www2.esmas.com/empreendedor/herramientas-articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta/> -
<https://repositorio.una.edu.ni/4078/1/tne70b243.pdf>
- Fernández-Fernández, C. A. y Quintanar-Morales, J. A. (2015). "Reducciones temporales para convertir la sintaxis abstracta del diagrama de flujo de tareas no estructurado al álgebra de tareas". ReCIBE. Revista electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica
- Fernández Marcial, V. (2015). "Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto".
- Franklin Fincowsky, E. B (2014). "Organización de empresas". Edición cuarta. Editorial McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2015). "Metodología de la investigación". Editorial McGraw-Hill.

- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., Jones, G. R. (2014). "Administración estratégica: teoría y casos". Edición onceava. Editorial Cengage Learning.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., Gales, L. M. (2003). "Teoría organizacional, un enfoque estratégico". Edición sexta. Madrid, España: Prentice Hall., p. 34 y 18
- Iñigo, A. (2022). Argentina proyecta un aumento del 26,7 % en la producción de calzado para 2022. Fashion Network.
<https://pe.fashionnetwork.com/news/Argentina-proyecta-un-aumento-del-26-7-en-la-produccion-decalzado-para-2022,1419100.html>
- Leandro, A. A. (2009). "El proceso de internacionalización de empresas". Tec empresarial, vol. 3, no 3, pág. 18-25.
- Lerma Kirchner, A. y Márquez Castro, E. (2010). "Comercio y marketing internacional". Edición cuarta. Editorial Cengage Learning.
- Miramontes-García, E., Castillo, M. C., Benítez, E. V. (2020). "Cómo una PYME Familiar del Sector Comercio Logra Ser Competitiva en Cd. Juárez, Chihuahua, México". NovaRUA, 12(21), 105-132. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.21.6>
- Ortiz, C. M., Granado M. J., Del Valle-Prados, R. (2016). "Principios y Regulación del Comercio Internacional". Editorial Advocatus Ediciones.
- Ortiz, C.M y Del Valle Prados, R. (2016). "Aspectos jurídicos del Comercio Exterior". Editorial Advocatus Ediciones.
- Sánchez, F. J. S. (2014). "Métodos de investigación social y de la empresa". Ediciones Pirámide.
- Sherman, Jr. y Chruden, H. (1999). "Administración de Personal" Edición doceava. Ed. Compañía Editorial Continental. México.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., Bridges, C. (2011). "Innovations in Retail Business Models". Journal of Retailing, 87, S3-S16.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Thompson, A. A. (2012). "Administración estratégica: teoría y casos".
- Vera, T. P., y Morillo, J. P. (2007). "La complejidad del análisis documental". *Información, Cultura y Sociedad*, 16, 55-81. <https://doi.org/10.34096/ics.i16.869>

IX. Anexos

Anexo I. Primer entrevista

Epígrafe	Preguntas abiertas y Temas a tratar
1. Preguntas de ambiente	1- ¿A qué tipo de clientes atiende la empresa? 2- ¿Cómo se ven en el mercado, como líderes, como seguidores, o como una posición débil? 3- ¿Cuál es la estrategia de la Organización? (estrategia de diferenciación, estrategia de liderazgo de bajos costos, estrategia de enfoque) 4- ¿Qué empresas compiten con ustedes?
2. Relacionado a la exportación	1. ¿Cuáles son los aspectos que motivaron a la empresa a seleccionar Chile como nuevo mercado para exportar sus productos? ¿Existían ventajas al momento de exportar hacia el mercado chileno en 2018? Actualmente, ¿considera que se mantuvieron dichas ventajas? ¿Cuáles son los beneficios de exportar a Chile? ¿Por qué no eligió otro país? 2. En caso de realizar la exportación ¿Tendrían una línea de producción paralela o se haría todo bajo el mismo proceso? ¿Existe capacidad ociosa que permita cubrir el aumento de la demanda estimada por la exportación? 3. ¿Cómo creen que se vería afectado el nivel de producción como consecuencia de la incorporación de un cliente internacional? 4. ¿Creen tener una capacidad exportadora para responder a un mercado extranjero? 5. En caso de que se decidiera exportar productos a Chile, ¿Cómo sería el servicio posventa? 6. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para negociar con los proveedores? ¿Cuáles son las condiciones de negociación con los proveedores? 7. ¿La empresa cuenta con proveedores que puedan responder a un gran volumen de compra? 8. ¿Cuál sería la política de precios para ese mercado? ¿Consideran que se puede vender a precios competitivos teniendo en cuenta las restricciones arancelarias? ¿Cómo sería la fijación de precios teniendo en cuenta las restricciones arancelarias? 9. ¿Cuál sería la mejor forma de comercializar el producto en el extranjero? (canal comercial)

Anexo II. Entrevista a Socia y Diseñadora Industrial de la marca Lucía Febrero

1) ¿Cómo fue el acercamiento de la marca a Chile?	<i>La propuesta del mercado chileno se desarrolló a partir de un programa del ministerio de producción en el que se convocaba a empresas del sector calzado, es decir al sector manufacturas y cueros para participar de una misión comercial. En ese momento la verdad que nos estábamos muy animados ya que teníamos un producto muy sólido y con una propuesta acorde al mercado internacional, ya que veníamos trabajando tendencias que podía adaptarse a cualquier país y por eso decidimos presentarnos.</i>
2) ¿Presentaron muestrario de productos? En ese muestrario, ¿La intención fue mostrar los productos que tenían en producción o respondieron a alguna	<i>En relación a qué llevamos, qué tipo de productos decidimos mostrar. Claramente nuestro producto es calzado femenino de moda y en ese híbrido elegimos muestras que pudieran reflejar ese producto de moda y tendencia y en ese momento se usaban mucho el charol, las perlas, detalles más refinados y acabados más brillantes. Así que parte del muestrario se compuso de esos productos y otra parte de productos bien clásicos, con alturas (haciendo referencia a la altura del taco), que es clave en el mundo del calzado</i>

particularidad del cliente?	<i>femenino.</i>
3) Cuando pensaste en los artículos que conformaban la muestra a enviar, ¿lo hiciste teniendo en cuenta el tipo de cliente?	<i>Si, claramente no pensé sola en esos artículos, lo armamos en equipo por una cuestión de precio y de posibilidades productivas. Pensamos en el cliente, el mercado chileno, los retailers o cadenas de negocios que podían ser clientes potenciales, ya que contábamos con anticipación los el listado de visitantes o de comercios o compradores que iban a ir a esa misión o representantes de marcas o firmas chilenas. Entonces, hicimos una oferta en relación a eso y también miramos nuestra competencia. porque claramente el rubro femenino, casi que se compone de actores con una producción en algún punto similar, entonces analizamos quienes iban, que podían llegar a llevar y que podíamos llevar nosotros de forma distinta.</i>
4) En las adaptaciones según el tipo de cliente. ¿Pueden ser diseños completamente diferentes a los de Lucía Febrero o tratas de mantener la esencia?	<i>Cuando tenemos que pensar en un producto adaptable o que admita sugerencia o requisitos del cliente, la verdad que estamos absolutamente abiertos a proponer cambios que no sean sustanciales por un tema de factibilidad de producción, pero que puedan ofrecerle al cliente una pequeña diferenciación. Con relación a los gustos y preferencias de consumo, yo creo que atender a los mercados y su microclima en algún punto y su demanda son algo clave. Por supuesto que hay una diferenciación entre los gustos y modos de consumo. Las mujeres chilenas, quizás las que tienen mayor poder adquisitivo tienden a tener un look bastante sobrio, mientras que las argentinas son un poco más osadas y también adaptar esos gustos, esas preferencias, es clave a la hora de pensar en un mercado externo.</i>
5) ¿Podríamos decir que la demanda local (argentina) se puede traspolar a la demanda chilena?	<i>Yo creo que exactamente la demanda argentina, trasladada a la chilena o la de cualquier otro mercado replicada con exactitud no se puede. Para mi hay pequeños matices y en el producto calzado, hay diferentes tipologías que hay que atender del mercado.</i>
6) En cuanto al proyecto de exportar la marca, los clientes extranjeros, ¿generarían cambios sustanciales en el proceso de desarrollo y concepción del producto o sería un cliente mayorista más? en cuanto a trato o procesos diferentes.	<i>Un proyecto de exportación cambia un montón, lo que podemos hacer y cómo lo vamos a hacer. Sabemos que el exportar en términos de producto lo podríamos lograr, pero hay muchísimos procesos que deberíamos ajustar porque para lograr un producto exportable, se trabajan variables que nosotros hoy no contemplamos. Cosas sencillas como el etiquetado que especifique los materiales y componentes. Otra cuestión es la composición de los talles, nosotros trabajamos con proveedores nacionales, los cuales trabajan con una curva de talles donde no hay medio punto, hay mercados que toman la escala americana, otros la inglesa o europea.</i>
7) Lo que caracteriza a la marca es el diseño innovador, que caracteriza a su segmento, que cuida el diseño, la calidad y el confort, ¿crees que al exportar fuera de los límites habituales de la empresa, se puede continuar ofreciendo este tipo de producto?	<i>Las variables que caracterizan nuestra marca son diseño, calidad y confort. Y son variables que deberían estar en todo producto. No solamente creo que podemos seguir ofreciendo ese tipo de productos, sino que esos valores se deben exacerbar, crecer, ya que son los que te permiten entrar a un mercado distinto. Las variables de diseño siempre son un punto en los que se pueden generar negocios a partir de un producto. Acertar con tipo de diseño es un gran logro y discutir sobre valores de confort y calidad es algo que los mercados más exigentes y otros mercados es algo que solicitan a diario.</i>
8) Si tuvieras que acotar la oferta de productos para impulsar la misma, con menos variedad de modelos pero mayores volúmenes de producción, ¿cuál es la temporada que más se adapta a la versatilidad de gustos y preferencias de los clientes y que permite garantizar la homogeneidad de productos?	<i>Creo que en general, el mundo tracciona las temporadas de la siguiente manera. Por un lado, el clima cálido y el clima templado a frío. Eso es una movilidad de temporadas que se da en toda la industria del calzado en el mundo. Definir cuál temporada es la más versátil para exportar, hoy te diría que es el INVIERNO. En este último período y quizás por dos años más, se avizora como una temporada de mayor versatilidad y gustos más internacionales, globales. A su vez, los productos de invierno podrían generar versatilidad en la producción o lograr mayor productividad. El verano tiende a ser más riesgoso, su temporada es muy atípica en todas las regiones y tienen muchas más variables y para concentrar todos esos diferentes estilos y acotarlos para tener menor variedad de modelos con mayor nivel de producción, creo que la temporada más óptima es la de invierno.</i>

Entrevista al área de Investigación y Desarrollo de 301 S.A - Responsable: Marisa Navarro.

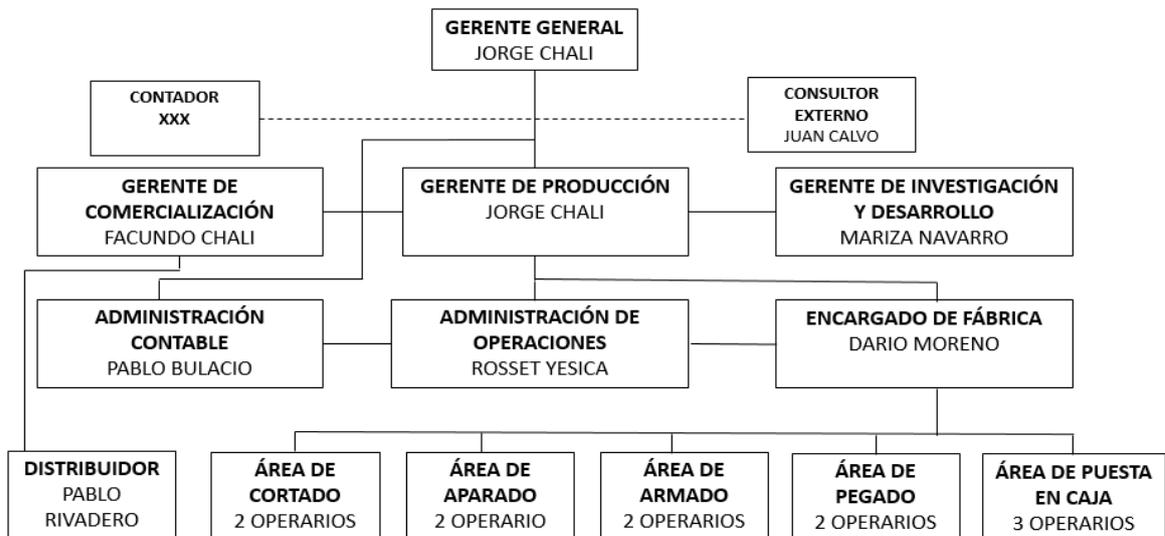
Fecha: 23/06/2023

Duración: 00:60:12 minutos.

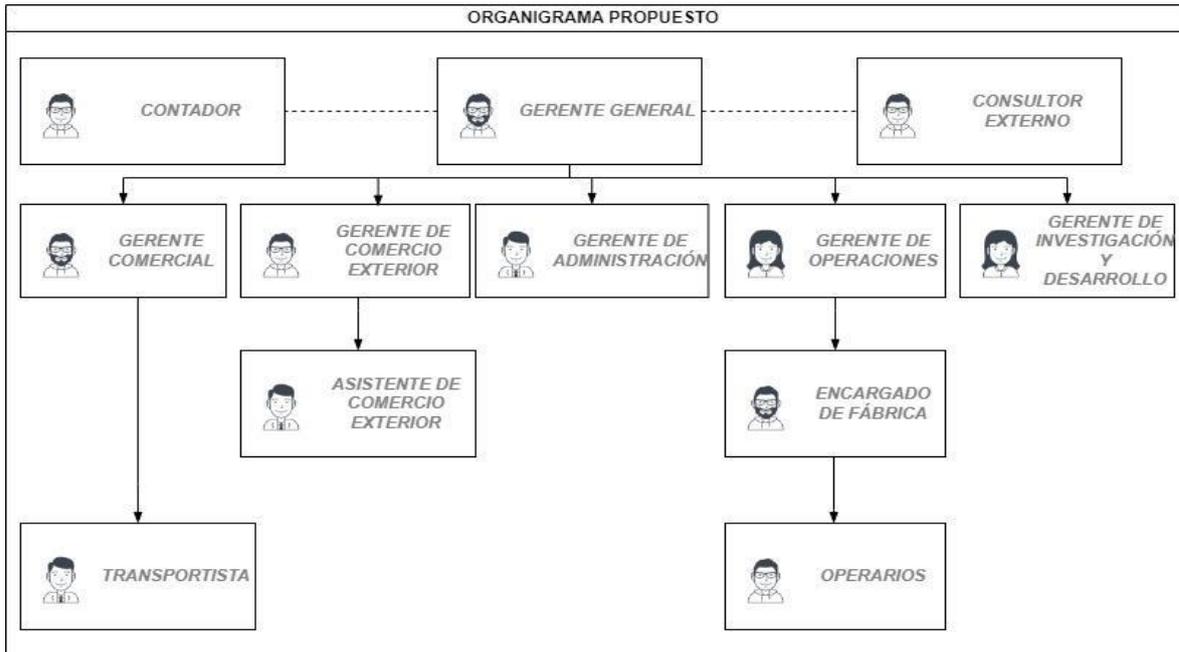
Anexo IV. Tabla de Incoterms

INCOTERMS 2020® Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales			FASES PROCESO TRANSACCIÓN COMERCIAL															
			1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª					
CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE	EX WORKS En Fábrica (... lugar de entrega designado)	EXW	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	FREE CARRIER Franco Porteador (... lugar de entrega designado)	FCA	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	CARRIAGE PAID TO Transporte pagado hasta (... lugar de destino designado)	CPT	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO Transporte y seguro pagados hasta (... lugar de destino designado)	CIP	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
TRANSPORTE MARÍTIMO Y VÍAS NÁVICABLES	DELIVERED AT PLACE Entregada en lugar (... lugar de destino designado)	DAP	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
			Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	DELIVERED AT PLACE UNLOADED Entregada en lugar descargada (... lugar de destino designado)	DPU	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
			Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	DELIVERY DUTY PAID Entregada derechos pagados (... lugar de destino designado)	DDP	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
			Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	FREE ALONGSIDE SHIP Franco al costado del buque (... puerto de embarque designado)	FAS	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
TRANSPORTE MARÍTIMO Y VÍAS NÁVICABLES	FREE ON BOARD Franco a bordo (... puerto de embarque designado)	FOB	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
			Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	COST AND FREIGHT Costo y flete (... puerto de destino designado)	CFR	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
			Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
TRANSPORTE MARÍTIMO Y VÍAS NÁVICABLES	COST, INSURANCE AND FREIGHT Costo, seguro y flete (... puerto de destino designado)	CIF	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
			Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

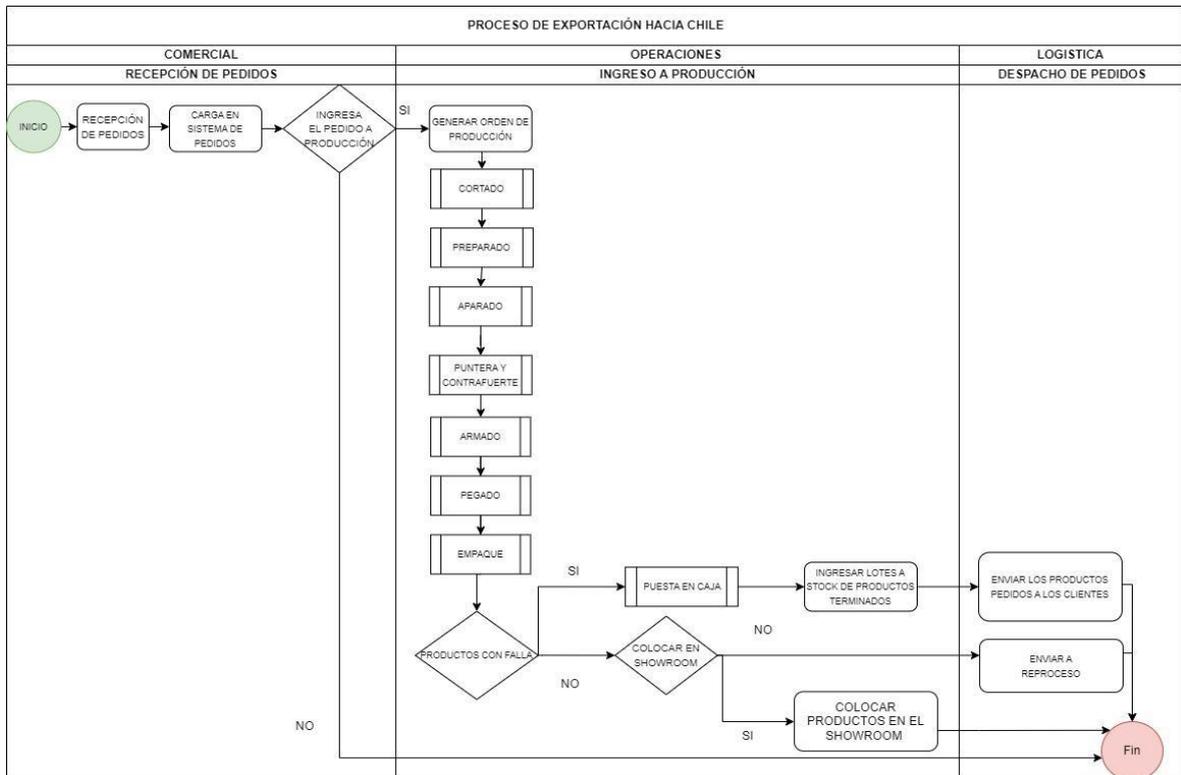
Anexo V. Organigrama provisto por la empresa



- Organigrama propuesto de la situación actual de la empresa:



Anexo VI. Flujograma o diagrama de flujo



Anexo VII. Flujos de Fondos:

Tabla 16: Flujo de fondo sin proyecto

SIN PROYECTO											
CONCEPTO	FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTO										
	PERÍODO ANUAL										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS	-	\$ 2.433.981	\$ 2.799.079	\$ 3.218.940	\$ 3.701.782	\$ 4.257.049	\$ 4.895.606	\$ 5.629.947	\$ 6.474.439	\$ 7.445.605	\$ 8.562.446
COSTOS VARIABLES	-	-\$ 1.766.163	-\$ 2.031.088	-\$ 2.335.751	-\$ 2.686.114	-\$ 3.089.031	-\$ 3.552.385	-\$ 4.085.243	-\$ 4.698.030	-\$ 5.402.734	-\$ 6.213.144
COSTOS FIJOS	-	-\$ 603.958	-\$ 664.158	-\$ 733.388	-\$ 813.002	-\$ 904.558	-\$ 1.009.848	-\$ 1.130.931	-\$ 1.270.176	-\$ 1.430.309	-\$ 1.614.461
OTROS GASTOS	-	-\$ 79.223	-\$ 90.045	-\$ 102.460	-\$ 116.708	-\$ 133.063	-\$ 151.839	-\$ 173.399	-\$ 198.160	-\$ 226.600	-\$ 259.272
DEPRECIACION	-	-\$ 2.096	-\$ 2.096	-\$ 2.096	-\$ 2.096	-\$ 2.096	-\$ 2.096	-\$ 2.096	-\$ 2.096	-\$ 2.096	-\$ 2.096
VALOR LIBRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	-	-\$ 17.460	\$ 11.692	\$ 45.246	\$ 83.862	\$ 128.301	\$ 179.438	\$ 238.278	\$ 305.977	\$ 383.866	\$ 473.472
IMPUESTOS	-	\$ 5.238	-\$ 3.508	-\$ 13.574	-\$ 25.159	-\$ 38.490	-\$ 53.831	-\$ 71.483	-\$ 91.793	-\$ 115.160	-\$ 142.042
UTILIDAD NETA	-	-\$ 12.222	\$ 8.184	\$ 31.672	\$ 58.703	\$ 89.811	\$ 125.607	\$ 166.795	\$ 214.184	\$ 268.706	\$ 331.431
DEPRECIACION	-	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096
VALOR LIBRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVERSION	-\$ 15.838	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVERSION DE REPOSICION	-	-\$ 5.932	-\$ 3.377	-\$ 1.146	-\$ 1.631	-\$ 587	-\$ 2.616	-\$ 1.773	-\$ 150	-\$ 2.310	-\$ 1.550
CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECUPERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 0
VALOR DE DESECHO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 5.523
FFN	-\$ 15.838	-\$ 16.058	\$ 6.903	\$ 32.622	\$ 59.168	\$ 91.320	\$ 125.086	\$ 167.117	\$ 216.130	\$ 268.492	\$ 337.500

Tasa IIGG	30%
Tasa Costo	30,85%
TIR	86,05%
VNA	\$172.617,10
VAN	\$156.779,43
IVP	\$9,90

Si bien la normativa determina una tasa del 35% para las ganancias mayores a \$50.000.000 este año, supondremos que la tasa será del 30% para que el cálculo sea más exacto, porque no sabemos ciertamente la tasa de los próximos años y porque durante la mayoría de los años es la tasa que corresponde.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Flujo de fondo incremental

INCREMENTAL											
CONCEPTO	FLUJO DE FONDO										
	PERÍODO ANUAL										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AUMENTO/DISMINUCION DE INGRESOS	-	\$ 106.666	\$ 76.956	\$ 41.538	-\$ 479	-\$ 50.120	-\$ 108.564	-\$ 177.170	-\$ 257.499	-\$ 351.349	-\$ 460.789
AUMENTO/DISMINUCION DE COSTOS VARIABLES	-	-\$ 35.877	-\$ 13.181	\$ 13.687	\$ 45.376	\$ 82.630	\$ 126.305	\$ 177.389	\$ 237.015	\$ 306.489	\$ 387.313
AUMENTO/DISMINUCION DE COSTOS FIJOS	-	-\$ 34.565	-\$ 29.185	-\$ 22.850	-\$ 15.414	-\$ 6.706	\$ 3.467	\$ 15.330	\$ 29.142	\$ 45.198	\$ 63.841
AUMENTO/DISMINUCION DEPRECIACIONES	-	-\$ 1.660	-\$ 1.660	-\$ 1.660	-\$ 1.660	-\$ 1.660	-\$ 1.660	-\$ 1.660	-\$ 1.660	-\$ 1.660	-\$ 1.660
UTILIDAD BRUTA	-	\$ 34.564	\$ 32.930	\$ 30.715	\$ 27.823	\$ 24.143	\$ 19.548	\$ 13.889	\$ 6.998	-\$ 1.322	-\$ 11.295
IMPUESTOS	-	-\$ 10.369	-\$ 9.879	-\$ 9.214	-\$ 8.347	-\$ 7.243	-\$ 5.864	-\$ 4.167	-\$ 2.099	\$ 397	\$ 3.388
UTILIDAD NETA	-	\$ 24.195	\$ 23.051	\$ 21.500	\$ 19.476	\$ 16.900	\$ 13.684	\$ 9.722	\$ 4.898	-\$ 925	-\$ 7.906
DEPRECIACIONES	-	\$ 1.660	\$ 1.660	\$ 1.660	\$ 1.660	\$ 1.660	\$ 1.660	\$ 1.660	\$ 1.660	\$ 1.660	\$ 1.660
INVERSION	-\$ 5.373	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVENTARIO DE REPOSICION	-	\$ 0	\$ 0	-\$ 3.246	\$ 0	-\$ 2.888	-\$ 3.246	\$ 0	\$ 0	-\$ 3.246	-\$ 2.888
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 29.691	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECUPERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 81
VALOR DE DESECHO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 4.475
FFN	-\$ 35.064	\$ 25.855	\$ 24.711	\$ 19.914	\$ 21.136	\$ 15.672	\$ 12.097	\$ 11.382	\$ 6.558	-\$ 2.512	-\$ 4.579

Tasa IIGG	30%
Tasa Costo	30,85%
TIR	63,30%
VNA	\$58.744,29
VAN	\$23.680,70
IVP	\$1,68

Fuente: Elaboración propia.