

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
FÁBRICA DE CALZADO BOTAS WILLSON

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

MARTÍN ALONSO IGNACIO MALDONADO ROMERO

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA

SANTIAGO, 26 DE OCTUBRE, 2021

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos quienes me acompañaron en este proceso de mi vida que ha llegado a su fin; a mi familia por respetar mis tiempos, apoyarme siempre y creer en mí hasta el final; a mis amigos por escucharme cada vez que me sentía ahogado y alentarme a terminar de buena forma este camino; a mis profesores quienes me han entregado una excelente formación profesional y han contribuido en mostrarme nuevos intereses en el área de la ingeniería; a mi pareja Josefa, quien estuvo presente en todo este último periodo, apoyándome en mis altos y bajos, creyendo en mí hasta el final, escuchándome, dándome ánimo y ayudándome a no bajar los brazos.

Pero por sobre todas las personas que me acompañaron estos años, quiero agradecer y dedicar esta memoria a mi madre Elizabeth Romero. Gracias por todo lo que me has entregado, eres un pilar fundamental en mi periodo universitario y sin ti, esto no sería realidad. Por eso y muchas cosas más ¡Gracias, mamá! eres mi impulso a seguir adelante con lo que me depara la vida.

RESUMEN EJECUTIVO

Desde principios del siglo XXI, Botas Willson, empresa chilena productora de zapatos a medida, ha tenido interés en vender sus productos en el extranjero, consiguiendo su cometido en varios pasajes de su historia gracias a su fundador Willson Romero, pero de forma intermitente sin poder concretar una internacionalización que posicione la marca en nuevos mercados. El propósito de esta investigación, es establecer un plan estratégico para la internacionalización de Botas Willson en España, país en el cual ya han vendido sus productos anteriormente, con el fin de esclarecer los aspectos que conllevan una apertura internacional en Europa.

Por ello, en primer lugar, se levanta el plan estratégico actual que tienen como empresa en Chile, se identifica la calidad de sus productos como ventaja competitiva, se analiza el interior de la empresa y su entorno en el mercado nacional.

En segundo lugar, se establece el plan estratégico internacional. Al estudiar el macroentorno que depara este nuevo mercado, se propone una estrategia exportadora con énfasis en generar una nueva curva de valor para encontrar así un posible océano azul.

Finalmente, se identifican aspectos legales a tomar en cuenta. Existe una evaluación económica para conocer los beneficios que la internacionalización trae para la empresa, se fija un precio de mercado al cual vender y se consideran todos los costos asociados. La internacionalización de Botas Willson, parece ser viable según los márgenes de ganancia obtenidos.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS	3
2.1.	Objetivo General.....	3
2.2.	Objetivos Específicos	3
3.	MARCO TEÓRICO.....	4
3.1.	Antecedentes Pymes Latinoamericanas.....	4
3.2.	Criterios de estratificación empresas chilenas.....	4
3.3.	Participación económica según estratos e industrias.....	6
3.4.	Estrategia	7
3.4.1.	Definición.....	7
3.5.	Cadena de Valor	9
3.6.	Ventaja Competitiva	10
3.7.	Análisis FODA	11
3.8.	Análisis PESTEL.....	11
3.9.	Fuerzas de Porter	11
3.10.	Plan Estratégico	12
3.11.	Proceso de planeación estratégica	12
3.11.1.	Visión	13

3.11.2.	Misión.....	13
3.11.3.	Análisis Externo	14
3.11.4.	Análisis Interno	14
3.11.5.	Estrategia de negocio	14
3.12.	Estrategia de internacionalización.....	14
3.12.1.	Diamante de Porter.....	14
3.13.	Estrategia de Océanos Azules.....	16
3.14.	Cuadro estratégico	16
3.15.	La matriz “eliminar – reducir – incrementar – crear”	16
3.16.	Características de pequeños minoristas internacionales especializados.....	16
3.17.	Pasos para la internacionalización.....	17
3.18.	Formas de Internacionalización.....	17
3.18.1.	Estrategia Exportadora	17
3.18.2.	Estrategia Multinacional	18
3.18.3.	Estrategia Global	18
3.18.4.	Estrategia Transnacional	18
4.	METODOLOGÍA.....	19
5.	DESARROLLO	21
5.1.	Plan Estratégico Nacional Actual	21
5.1.1.	Generalidades de la empresa.....	21

5.1.2.	Misión.....	22
5.1.3.	Visión	22
5.1.4.	Valores	23
5.1.5.	Objetivos de la empresa	23
5.1.6.	Filosofía de la empresa.....	24
5.1.7.	Plan Estratégico Actual	24
5.1.8.	Cadena de Valor	25
5.1.9.	Ventaja Competitiva.....	28
5.2.	Análisis Interno y Externo.....	29
5.2.1.	Análisis PESTEL.....	29
5.2.2.	Análisis de 5 fuerzas	32
5.2.4.	Análisis FODA.....	38
5.3.	Plan Estratégico Internacional	42
5.3.1.	Misión y Visión.....	42
5.3.2.	Análisis Externo País Destino.....	42
5.3.2.1.	Análisis PESTEL.....	42
5.3.2.2.	Diamante de Porter países Destino.....	47
5.3.2.3.	Análisis FODA.....	48
5.3.3.	Estrategia de Internacionalización a Ocupar	50
5.3.4.	Océano Azul.....	51

5.3.4.1. Cuadro Estratégico	51
5.3.4.2. Matriz “Eliminar – Reducir- Incrementar -Crear”	59
6. TEMAS LEGALES	63
6.1. Cómo crear una empresa en España	63
6.2. Requisitos para que un extranjero empresa en España.....	65
6.3. Requisitos legales para e-commerce en España	67
7. EVALUACIÓN ECONÓMICA	70
8. RECOMENDACIONES.....	74
9. CONCLUSIONES	75
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS	84
Anexo 1 “Matriz PESTEL”	84
Anexo 2 “Diagrama de Porter”	86
Anexo 3 “Matriz FODA”	87
Anexo 4 “Matriz PESTEL País Destino”	90
Anexo 5 “Matriz FODA País Destino”	93
Anexo 6 “Cuadro estratégico”	95

1. INTRODUCCIÓN

Desde la mitad del siglo XX, la globalización avanza a pasos agigantados, ya se vuelve costumbre ver grandes marcas en prácticamente todos los continentes y cada vez son más las empresas multinacionales que ofrecen productos y/o servicios en gran parte del mundo. Esto no deja de ser indiferente para las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como pymes, ya que “la inserción internacional de las pymes tiene impactos en su nivel de productividad, en la incorporación de innovación, en la calidad de empleo y en el nivel de sus salarios” (Frohmann et al., 2016), además, se puede deber a que “la internacionalización de la empresa será un elemento indispensable para entender la dinámica de los mercados y el crecimiento de la nación” (Tabares, 2012). Ahora bien, en el caso de las pymes chilenas, el éxito de la internacionalización de estas dependerá de diversas variables a considerar, algunas como “influencia de las redes de apoyo, nivel tecnológico, distancias psíquicas, tamaño de la empresa y la experiencia” (Poblete & Amorós, 2013).

La globalización, como se señala anteriormente, es una posibilidad para toda empresa, sea esta grande o pequeña, y para cualquier rubro, ahora enfocándose en el mercado del calzado, se debe tener en cuenta el conocimiento de los intermediarios con los que se comercializarán en el extranjero, los principales competidores, el tipo de calzado que se importa, los exportadores de calzado en el país y las formas de acceso que han utilizado para poder exportar (Salvador et al., 2014). Además, en el caso de las pymes de este rubro, una ventaja competitiva a considerar es “la capacidad de adaptación desarrollada por las PYME en los países para enfrentar su entorno se convirtió en un recurso valioso que contribuyó a su flexibilidad para responder a las demandas del mercado y el ambiente.” (Ojeda, 2011). La gran amenaza que existe en el mundo del calzado son

los competidores con bajos costos, por ejemplo, los zapatos chinos, “la evolución reciente del comercio exterior de calzado es muy ilustrativa de la crisis que viene atravesando el sector en España. En este sentido, cabe destacar el fuerte crecimiento de las importaciones de calzado.” (Fuster et al., 2009).

Ahora bien, si se detalla aún más el rubro, en este caso, calzado para equitación, se menciona como problema la falta de un verdadero desarrollo tecnológico en el país que genera profundas afecciones a la industria en general, pudiendo esta verse minimizada en cuanto a su competitividad principalmente con multinacionales que aprovechan este recurso para elevar sus economías de escala y su competitividad (Maldonado, 2015).

Botas Willson es una fábrica manufacturera chilena con presencia en el extranjero dedicada a la fabricación de calzado ecuestre desde 1996. A través de los años ha desarrollado un importante avance en todas sus líneas de productos, con el fin de convertirse en líderes en la confección de calzado de equitación a nivel nacional e internacional. Botas Willson se ha planteado muchas veces si es viable o no una posible internacionalización de la empresa. Actualmente exportan productos a clientes particulares, pero siempre ha habido interés en abrir alguna sucursal en el extranjero para poder posicionarse y llegar a nuevos mercados. Al ser un producto de nicho el que ellos ofrecen, a nivel nacional han cubierto gran parte del público dedicado al mundo ecuestre e instituciones que ocupen este tipo de botas (estilo príncipe de Gales). Ante este panorama se desea responder ¿Qué actividades son necesarias a la hora de internacionalizar la empresa?, ¿Es factible la internacionalización de la empresa?, ¿Qué tan competitivo es el mercado del calzado ecuestre a nivel internacional?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para una posible internacionalización de Botas Willson mediante una investigación de algún nuevo mercado tentativo al cual quiera apuntar la empresa, esto para aumentar el tamaño de mercado actual de Botas Willson y ayudar a ver la viabilidad de sus objetivos a mediano y largo plazo.

2.2. Objetivos Específicos

Reconocer barreras y/o factores que pueda haber en el país al que piensa apuntar la empresa para ampliar su mercado actual, mediante un análisis del macroentorno en el ambiente internacional.

Identificar oportunidades y amenazas que pueda llegar a enfrentar Botas Willson en su posible internacionalización, a través de estudio de factores que influyen en los nuevos mercados a los que quiere llegar la empresa.

Evaluar viabilidad de posibles nuevos mercados atractivos para la empresa, mediante estudio estratégico.

Generar conclusiones y recomendaciones que permitan guiar a la empresa en sus objetivos y en la toma de decisiones.

3. MARCO TEÓRICO

Este capítulo, pretende dar a conocer conceptos bases que serán relevantes para la elaboración y desarrollo de un Modelo de Plan Estratégico para la Internacionalización de Botas Willson, donde se contemplarán las distintas estrategias a seguir para la empresa. De esta manera se espera dar antecedentes globales y específicos sobre los requerimientos de la empresa a nivel general.

3.1. Antecedentes Pymes Latinoamericanas

Es necesario conocer la perspectiva de las pymes con respecto a exportaciones. Según un estudio realizado por Brache y Felzensztein con una base de datos de sección transversal agrupada del Instituto Nacional de Estadística en Chile se menciona que, Los resultados indican que el entorno específico de las empresas afecta el efecto de la ubicación conjunta sobre el rendimiento de las exportaciones. En el contexto de Chile, los resultados muestran que el efecto neto de la ubicación conjunta en el desempeño de las exportaciones es negativo. (2019)

El entorno competitivo es muy dinámico en términos de estrategia comercial y puede comenzar con acciones concretas tomadas por empresas latinoamericanas, desde la estrategia utilizada de manera rentable para estudiar el desempeño de la empresa. Tanto la estrategia específica como el tipo de procesos seguidos para formular e implementar la estrategia empresarial es un factor clave para el éxito empresarial (Brenes et al., 2008).

3.2. Criterios de estratificación empresas chilenas

En Chile, existen 2 tipos de criterios para categorizar a las diferentes empresas que se desempeñan en el país; está el criterio con respecto al nivel de ventas que tenga cada empresa y el criterio asociado a la cantidad de colaboradores con los que cuenta la empresa. A continuación, se muestran ambas estratificaciones:

Ventas Anuales	Estratos
0 UF	Sin ventas
1 – 2.400 UF	Microempresa
2.401 – 25.000 UF	Pequeña empresa
25.001 – 100.000 UF	Mediana empresa
100.001 y más	Gran empresa

Tabla 1. *Estratos según ventas anuales* (Banco Central, 2013)

Número de colaboradores	Estratos
1 - 9	Microempresa
10 - 19	Pyme
20 - 49	Pyme
50 - 249	Pyme
250 y más	Grande

Tabla 2. *Definición de estratos por número de trabajadores* (Banco Central, 2014)

A modo complemento y para tener más detalle, en el siguiente punto se menciona la participación de cada estrato y además se especifica con respecto a la industria manufacturera nacional.

3.3. Participación económica según estratos e industrias

Tamaño	N ° empresas	Ventas	Empleo
Micro	70,5%	1,8%	10,5%
Pequeña	23,5%	8,2%	18,8%
Mediana	4,0%	8,9%	17,0%
Grande	1,9%	81,2%	53,7%
Total	100%	100%	100%

Tabla 3. *Participación económica según estrato de ventas* (Ministerio de Economía, 2014)

Tamaño	N ° empresas	Producción Bruta	Empleo
Micro	90,8%	14,7%	17,1%
Pequeña	7,0%	12,6%	18,2%
Mediana	1,7%	18,3%	22,0%
Grande	0,4%	54,6%	42,7%
Total	100%	100%	100%

Tabla 4. *Participación económica según estrato de empleo* (Ministerio de Economía, 2014)

Sector	Criterio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Manufactura	Ventas	61,7%	28,6%	5,9%	3,8%	100,0%
	Empleo	83,8%	12,1%	3,2%	0,8%	100,0%

Tabla 5. *Participación en número de empresas* (Ministerio de Economía, 2014)

Sector	Criterio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Manufactura	Ventas	0,8%	4,6%	5,8%	88,8%	100,0%
	Empleo	7,5%	9,6%	21,0%	61,9%	100,0%

Tabla 6. *Participación en ventas* (Ministerio de Economía, 2014)

Sector	Criterio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Manufactura	Ventas	5,9%	16,0%	15,3%	62,8%	100,0%
	Empleo	12,1%	19,8%	25,7%	42,4%	100,0%

Tabla 7. *Participación en generación de empleo* (Ministerio de Economía, 2014)

Teniendo claros estos antecedentes, se proseguí a definir la estrategia y los modelos que serán ayuda para el cumplimiento de los objetivos.

3.4. Estrategia

3.4.1. Definición

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas "stratos", que se refiere a ejército, y "agein", que significa guía. Así mismo, la palabra "strategos" que hacía alusión a "estratega", también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. El estratega era el

individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia. (Contreras, 2013)

La definición anterior corresponde al origen de la estrategia, ahora bien, para darle una bajada a este concepto con respecto a estrategias empresarial se puede definir como la forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos o también un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa (Fernández, 2012)

Por último y para introducir de mejor manera el siguiente concepto, Michael Porter señala que “la esencia de la estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales” (2008, p.21), por lo tanto, se deduce que a través de la innovación se puede diferenciar una empresa y a su vez, la innovación puede traer consigo una ventaja competitiva.

3.5. Cadena de Valor

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. (Hill & Jones, 2011)

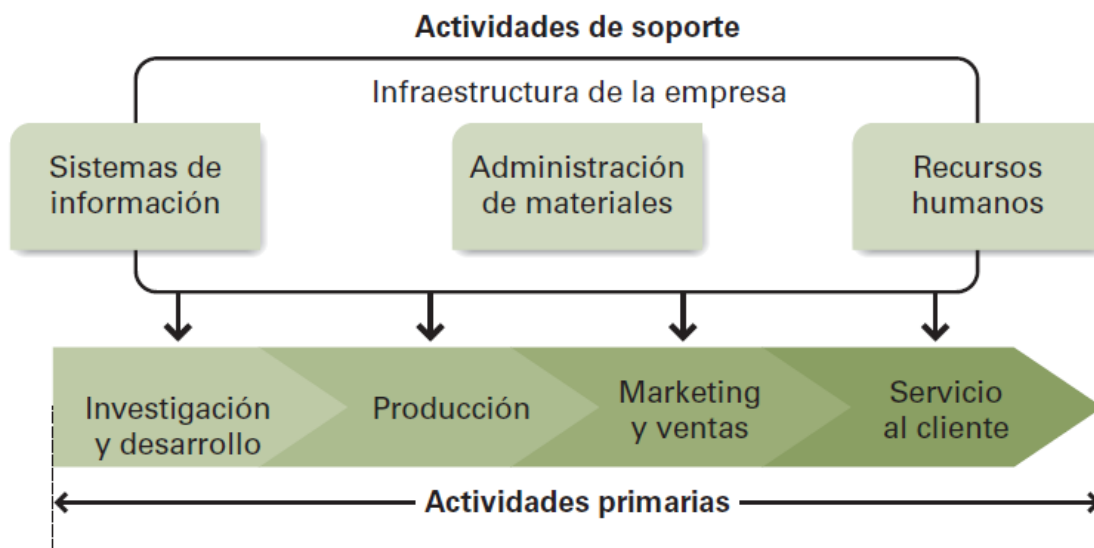


Figura 1: La cadena de valor (Hill & Jones, 2011)

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización, y los servicios de post venta.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, investigación y desarrollo de procesos e ingeniería), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal y gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Johana & José, 2006)

Por lo tanto, la cadena de valor puede ser una herramienta eficiente para evidenciar una o más actividades que realiza la empresa y que aportan a la ventaja competitiva de esta.

3.6. Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado. (Komiya, 2015)

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual, en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva. (Porter, 2012)

Según lo mencionado anteriormente, es necesario analizar la empresa para conocer el valor que esta entrega a sus clientes y saber si cuenta o no con una ventaja competitiva, por lo tanto, a continuación, se definen algunas técnicas de análisis:

3.7. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Instituto Politécnico Nacional, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto. (Metodología para el análisis FODA, 2002)

3.8. Análisis PESTEL

El análisis PEST (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) describe el marco de los factores macro ambientales de una compañía, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica. Algunos analistas agregan el factor legal y reordenan el acrónimo a SLEPT; si se agrega el factor ecológico se expande a PESTEL o PESTLE (*Análisis PESTEL*, 2020)

Este análisis servirá de complemento para el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter mencionadas a continuación.

3.9. Fuerzas de Porter

Se analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación. Son un gran

concepto de los negocios con el que se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. (Porter, 2016)

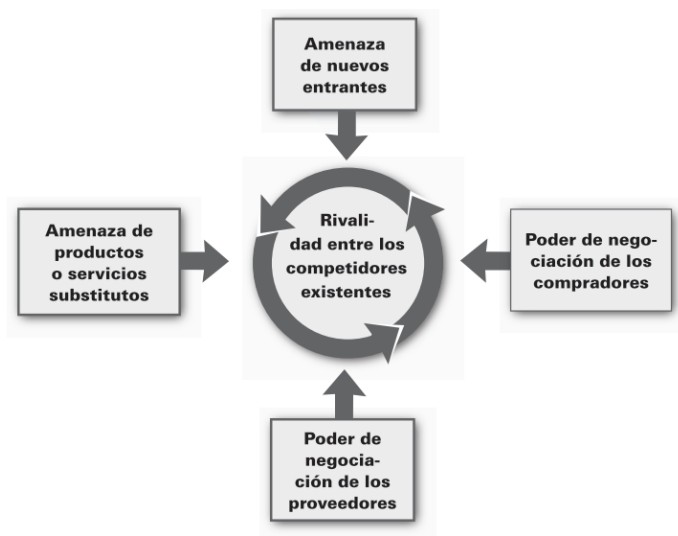


Figura 2: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector. (Porter, 2008)

3.10. Plan Estratégico

El plan estratégico es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner, 1983)

3.11. Proceso de planeación estratégica

Según Hill & Jones (2011) el proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

Conforme a lo anterior, un plan estratégico se puede asemejar a un mapa que guía a la empresa a aclarar lo que se quiere conseguir y qué decisiones se deben tomar para conseguir lo buscado.

A continuación, se hace referencia a distintos conceptos utilizados en el paso a paso del plan estratégico con el fin de clarificar cada uno de estos.

3.11.1. Visión

“La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.” (Hoskisson & Hitt, 2006)

3.11.2. Misión

“Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.” (Ireland & Hirc, 1992)

3.11.3. Análisis Externo

“El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión.” (Hill & Jones, 2011)

3.11.4. Análisis Interno

“El análisis interno, el tercer componente del proceso de planeación estratégica, se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa” (Hill & Jones, 2011)

3.11.5. Estrategia de negocio

Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado de productos. (Park et al., 2004)

3.12. Estrategia de internacionalización

Ante la posible internacionalización de una empresa, se debe definir el país de destino y las características que este tiene, debido a que en este país pueden existir factores que potencien la internacionalización y cree una posible ventaja competitiva. Estos factores se pueden definir en el Diamante Porter.

3.12.1. Diamante de Porter

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autor reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel

de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. (Porter, 1986)

Sus determinantes son:

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

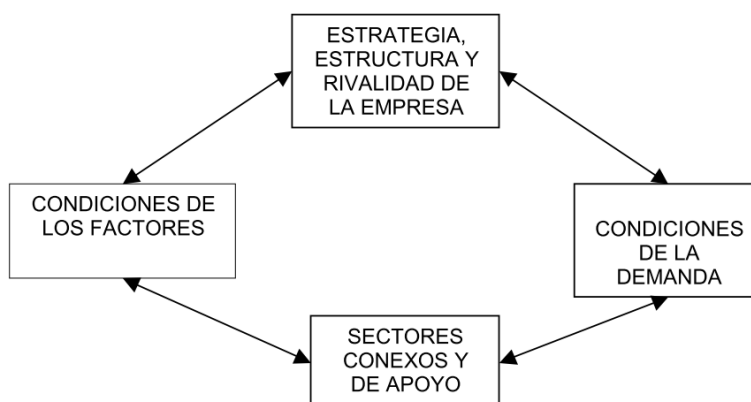


Figura 3: *Los determinantes de la Ventaja Competitiva.* (Porter, 1986)

3.13. Estrategia de Océanos Azules

A través de la estrategia de océanos azules que propone W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2004) se busca encontrar o crear un mercado no satisfecho, donde la competencia es irrelevante y es posible capturar una nueva demanda, se rompe trade off costo/valor.

Dentro de las herramientas y esquemas para la creación y el diagnóstico de océanos azules se considerarán las mencionadas a continuación.

3.14. Cuadro estratégico

Herramienta de diagnóstico y esquema práctico para construir estrategias contundentes en océanos azules, creando nuevos atributos y así generando una nueva curva de valor o perfil estratégico. Considera las variables alrededor de las cuales compite la industria.

3.15. La matriz “eliminar – reducir – incrementar – crear”

Herramienta fundamental para crear océanos azules. Apoya la reconstrucción de los elementos de valor, estimula a las empresas a actuar con respecto a que factores se deben eliminar, reducir, aumentar y crear, con el fin de crear una nueva curva de valor, rompiendo la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo.

3.16. Características de pequeños minoristas internacionales especializados

Adicional a las herramientas de internacionalización mencionadas anteriormente, Hutchinson y Quinn (2010) identifican cinco características que presentan los pequeños minoristas internacionales especializados: una fuerte imagen de marca / identidad de la empresa; estrategias de nicho; estrategia de expansión dual; elevada propiedad de la empresa; integración vertical desde la fabricación hasta el comercio minorista.

3.17. Pasos para la internacionalización

Según señala Arnoldo Araya (2009) los pasos para una internacionalización son:

1. La empresa se desarrolla en su mercado nacional
2. Se comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares
3. Se emplean agentes independientes
4. Se implantan filiales comerciales
5. Se ponen en marcha las filiales productivas

3.18. Formas de Internacionalización

Existen cuatro tipos de estrategias de internacionalización según el alcance de operaciones de la empresa, estas son:

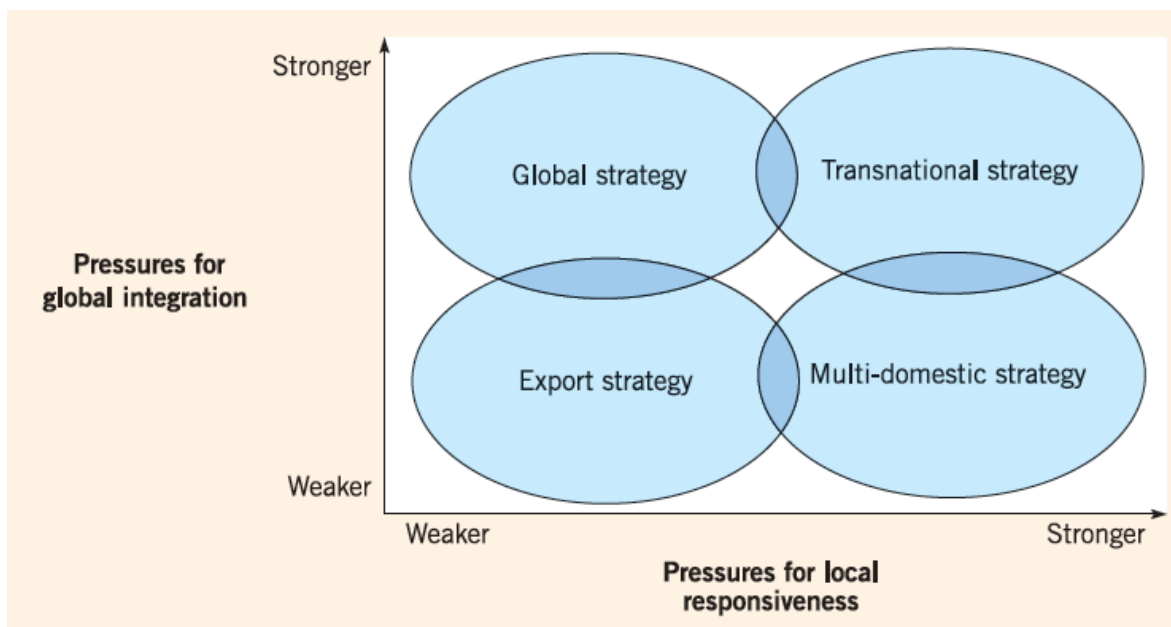


Figura 4: Cuatro Estrategias de Internacionalización (Johnson et al., 2017)

3.18.1. Estrategia Exportadora

Normalmente, las empresas empiezan su proceso de internacionalización al exportar. En una primera etapa, la internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a

mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen. (Araya, 2009)

3.18.2. Estrategia Multinacional

La estrategia multinacional es una estrategia internacional que descentraliza las decisiones estratégicas y operativas con el fin de que la unidad estratégica de negocios de cada país pueda adaptar los productos a su mercado local. Esta estrategia se enfoca en la competencia interna de cada país. Presupone que los mercados son diferentes y, por lo mismo es que están segmentados por las fronteras de los países. La estrategia multinacional utiliza un enfoque muy descentralizado, lo cual permite que cada división se concentre en una zona geográfica, una región o un país. (Hill & Jones, 2011)

3.18.3. Estrategia Global

La estrategia global es una estrategia internacional dictada por la oficina matriz para competir y que la empresa utiliza para ofrecer productos estandarizados en los mercados de todos los países. Por consiguiente, esta estrategia hace hincapié en las economías de escala y ofrece más oportunidades para utilizar las innovaciones que han sido desarrolladas en la corporación o en un país determinado y para llevarlas a otros mercados. (Hill & Jones, 2011)

3.18.4. Estrategia Transnacional

La estrategia transnacional es una estrategia internacional mediante la cual la empresa busca, además de lograr la eficiencia global, responder a nivel local. Resulta en verdad difícil alcanzar estas metas, porque una requiere de estrecha coordinación global, mientras que la otra requiere una gran flexibilidad local. (Hill & Jones, 2011)

4. METODOLOGÍA

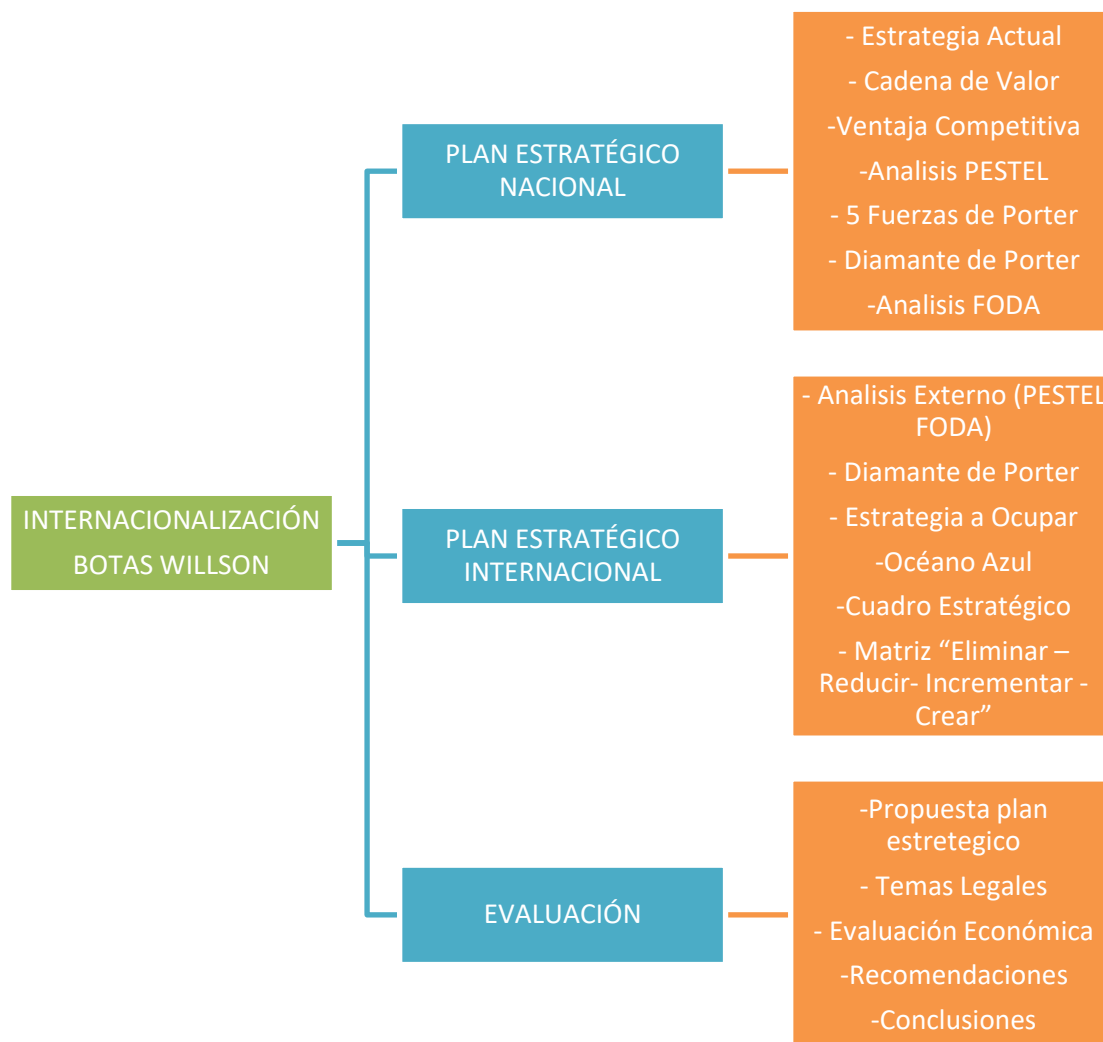
La presente metodología para el desarrollo del plan estratégico sobre la internacionalización de la fábrica de calzado Botas Willson, se sustenta fuertemente en la metodología de los autores Hill & Jones con variaciones según se estime conveniente para el estudio. El desarrollo, estudio y diseño del plan estratégico será de carácter exploratoria, con la finalidad de obtener y descubrir diferentes perspectivas con respecto a la estrategia actual de la empresa a nivel nacional para luego proyectar esta a nivel internacional y generar una nueva estrategia para Botas Willson según sus objetivos.

El punto de partida de este estudio será el plan estratégico actual del negocio a nivel nacional, junto con la actual Visión y Misión de la empresa, identificando el anhelo de Botas Willson y la razón de ser de la empresa, respondiendo las preguntas ¿Qué?, ¿A quién? y ¿Cómo?; se continua con la cadena de valor del negocio e identificación de su ventaja competitiva; luego se da inicio al análisis interno y externo de la empresa, ocupando las herramientas de PESTEL, Fuerzas de Porter y FODA, para identificar el macroentorno de la industria, los puntos altos y bajos de la empresa, ya que sobre todo estos últimos son necesarios tenerlos presentes debido a que pueden transformarse en oportunidades de mejora a la hora de internacionalizar la empresa; relacionando estos con el diamante de Porter, con el fin de determinar las variables que nos entrega el país de origen al momento de internacionalizar la marca y cerrando así el estudio nacional.

Concluido el análisis nacional de la empresa se procede a realizar el plan estratégico para la internacionalización, comenzando con una Visión y Misión redefinidas de ser necesario para incluir en ellas su objetivo de apuntar al extranjero, luego se realizará un análisis del país al que se quiere apuntar utilizando herramientas anteriormente mencionadas como análisis PESTEL y FODA y para profundizar aún más el análisis se ocupará el diamante de Porter; se continua con el

desarrollo de la estrategia internacional identificando qué estrategia tipo se adapta más a la empresa, con cuáles características cumple esta con pequeños minoristas internacionales y en lo posible visualizar una estrategia de océanos azules utilizando cuadro estratégico y matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”.

Finalizado el estudio se propone un plan estratégico para la internacionalización de la empresa, su respectiva evaluación de beneficios e identificación de temas legales, se formulan recomendaciones y conclusiones alineados a los objetivos del trabajo.



5. DESARROLLO

5.1. Plan Estratégico Nacional Actual

5.1.1. Generalidades de la empresa

- Persona Jurídica: Inversiones Willson Limitada
- Nombre de Fantasía: Botas Willson – Willson Chile
- Rut: 76.760.240-5
- Giro: Venta de artículos de cuero
- Año de creación: 1996
- Casa Matriz: Cuevas 1353, Santiago, Región Metropolitana
- Número de trabajadores: 10 en total, 2 del área de administración y 8 del área de manufactura.

Botas Willson una fábrica chilena con presencia en el extranjero dedicada a la fabricación de calzado ecuestre desde 1996, con el propósito de satisfacer en su totalidad todas las necesidades y exigencias de nuestros clientes. A través de los años hemos desarrollado un importante avance en todas nuestras líneas de productos, con el fin de convertirnos en líderes de la confección de calzado para equitación a nivel nacional e internacional, ofreciendo productos innovadores y de una alta calidad. (*Nuestra Empresa - Botas Willson, 2015*)

La empresa lleva alrededor de 25 años en la industria del calzado nacional siendo la bota de equitación a medida su producto estrella, con modelos desarrollados al día de hoy, tales como, la bota América, Europa, Roma, Polo, etc. Sus principales clientes son equitadores, estudiantes de equitación, personas relacionadas al mundo del salto ecuestre y fuerzas armadas nacionales, carabineros y militares. A nivel nacional no cuenta con competencia directa, debido a su diferenciación en el mercado a través de la toma de medidas de los usuarios, aun así, se puede

mencionar como competencia directa toda importación de botas para montar a caballo, por ejemplo, las botas de goma que ofrece la empresa Equestre o las botas de material sintético de la empresa Decathlon.

Un acontecimiento importante dentro de la historia de Botas Willson es su apuesta en vender sus productos en el viejo continente, esto fue a mediados de los 2000 y de la mano de su fundador Willson Romero comienzan una travesía en España, recibiendo una muy buena respuesta por parte de los equitadores españoles. En el año 2015, Willson Romero, ya a esa altura conocido como el señor de las botas, deja de formar parte de la empresa, heredando toda responsabilidad a su hija mayor, Elizabeth Romero, quien ya formaba parte de Botas Willson desde el año 2002 y es parte fundamental del éxito de la empresa. En el año 2018 fallece Don Willson y tras su partida, existe un anhelo de seguir expandiendo Botas Willson a nivel internacional y poder recobrar la buena imagen que quedo de los productos de esta empresa chilena en Europa.

5.1.2. Misión

Botas Willson hasta la fecha cuenta con una misión no oficial, debido a que esta no figura en sus canales de comunicación, como su página web o redes sociales, pero es manejada por su administración y cumple con la razón de ser la empresa.

“Fabricar el mejor calzado ecuestre e institucional confeccionado a medida, con diseños innovadores y la más alta calidad en materias primas, teniendo siempre presente las necesidades y exigencias de nuestros clientes.”

5.1.3. Visión

Al igual que la misión, Botas Willson hasta la fecha cuenta con una visión no oficial, manejada por la administración y alineada con las aspiraciones de la empresa en largo plazo.

“Ser una marca de calzado ecuestre a medida reconocida a nivel nacional e internacional por nuestros productos innovadores y de una alta calidad.”

5.1.4. Valores

Los valores actuales de Botas Willson son:

- Innovación
- Responsabilidad
- Confianza
- Respeto
- Lealtad

5.1.5. Objetivos de la empresa

Los objetivos de Botas Willson ya sean estratégicos, funcionales y/u operacionales, se verán en temporalidades de tiempo en el corto, mediano y largo plazo.

- Corto plazo: Mantener su participación actual en el mercado del calzado ecuestre a nivel nacional. La empresa señala que cuentan con más del 80% de participación del mercado chileno, esto según lo que pueden apreciar en los distintos concursos ecuestres a los que asisten en todo el territorio nacional. Además, aún estando en plena pandemia, han recibido gran cantidad de demanda de sus productos.
- Mediano plazo: Fortalecer la marca Botas Willson a nivel Sudamérica. Botas Willson hasta el momento ha incursionado en países sudamericanos como Paraguay, Argentina, Perú y Ecuador.
- Largo plazo: Posicionar la marca Botas Willson en Europa y América del Norte. Botas Willson ha participado en concursos ecuestres españoles en varias ocasiones,

la última visita que se hizo a España fue el año 2016; mientras que en Estados Unidos y México cuentan con revendedores de sus productos.

5.1.6. Filosofía de la empresa

Botas Willson tiene la filosofía de ser una empresa chilena dedicada a la fabricación de calzado ecuestre que busca brindar excelencia de productos a sus clientes entregando un producto final de calidad, gracias a la materia prima de primera calidad que utilizan, y precisión en sus medidas; con el fin de hacer entrega de un producto que cumpla con las expectativas del cliente.

5.1.7. Plan Estratégico Actual

Actualmente Botas Willson cuenta con una estrategia acorde a su filosofía como empresa, una estrategia que persigue la diferenciación de sus productos haciendo de estos únicos en el mercado nacional, como se mencionó anteriormente esto es debido a la calidad de materia prima que ocupan en sus productos, los clientes perciben un producto fiable que les será de utilidad en sus distintas disciplinas, como el polo o el salto ecuestre y acorde según sus necesidades. Por otro lado, Botas Willson agrega valor en la experiencia de su servicio de preventa, correspondiente la toma de medidas de ambos pies del usuario, pantorrillas y la selección de las características del producto a encargar, en este momento se pueden aclarar cualquier tipo de dudas acerca del producto, se explica cómo se realiza este, los tiempos de entrega y los métodos de pago. Además, dan la facilidad a sus clientes de poder conocer las instalaciones de la empresa y así observar el proceso que hay detrás del calzado de Botas Willson.

Se puede decir que existe un gran compromiso con la experiencia de los clientes por parte de la empresa al entregar un producto final bien logrado, con precisión en sus medidas y tiempos de entrega óptimos según el conocimiento de su capacidad de producción.

5.1.8. Cadena de Valor

El análisis de la Cadena de Valor de Botas Willson es desarrollado en conjunto con la administración de la empresa, generando un diagnóstico interno a través de una autoevaluación. Se comienza identificando las actividades primarias y de apoyo.

Actividades Primarias Botas Willson:

- Logística de entrada
 - Toma de medidas al cliente, precisión en el servicio *
 - Selección de la mejor calidad en materias primas (Cuero, forro, vivo, tapa, taco, plantilla, suela, cierres, elástico, etc.) Productores internacionales externos *
 - Tiempos de entrega
- Operaciones
 - Proceso de fabricación del calzado en Chile *
- Logística de salida
 - Entrega de pedidos *
 - Envío de pedidos
 - Retiro de pedidos *
- Marketing y ventas
 - Página web
 - Redes sociales *
 - Stand en concursos
 - Visitas a clubes de equitación *
- Servicio

- Garantía
- Reparaciones
- Encuestas

Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa
 - Administración*
 - Diseño Casa Matriz – Fabrica
 - Diseño stand en concursos
- Gestión de recursos humanos
 - Recurso Humano (Desarrollo, retención y remuneración)
 - Contratación
- Desarrollo de Tecnología
 - Maquinas especificas
- Compras
 - Adquisición de materias primas
 - Monitoreo de inventario*
 - Mantención maquinas

Actualmente el éxito que ha tenido Botas Willson se debe a las actividades demarcadas con un (*), todas estas actividades le entregan valor al producto realizado por la empresa, las más relevantes son:

Infraestructura de la empresa - Administración: Existe un antes y un después de esta fábrica de calzado con la llegada a la empresa de Elizabeth Romero, actual dueña de Botas Willson.

Además, existe una mejora considerable en los flujos de caja, en el almacenamiento y reposición de materias primas, también en la parte de cobranza se comienza a ver menos cuentas por cobrar y la producción empieza a ser mejor que años anteriores, todo gracias a la capacidad de mantener en orden a Botas Willson, gestionar de forma eficiente la empresa y administrar los recursos de la empresa inteligentemente.

Logística de entrada, Operaciones y Logística de salida: Partiendo con la toma de medidas para el usuario, pasando por toda la cadena productiva y finalizando el proceso con la entrega del producto terminado; existe toda una experiencia detrás del servicio que brinda Botas Willson a sus clientes y es evidente que en estas actividades el consumidor percibe gran parte del valor que puede ofrecer la empresa en sus productos. Es aquí donde se identifica la ventaja competitiva de la empresa.

Marketing y Ventas: Otro punto clave para Botas Willson es la fuerza que toman sus productos a nivel nacional e internacional, gracias a las distintas exposiciones de las que han participado en el mundo ecuestre, ya sean concursos de salto a caballo, torneos de polo, campeonatos regionales, juegos panamericanos, etc. Existe una mayor promoción del servicio que entrega Botas Willson gracias a Wilson Romero, exdueño y exgerente de ventas de la empresa en el extranjero, y a Dante Godoy, actual gerente de ventas nacionales e internacionales.

Compras: Por último, se destaca la forma que tiene la empresa de abastecerse con insumos para la realización de zapatos y botas. Ellos siempre cuentan con su materia prima base que es el cuero, almacenando dentro de las instalaciones de la fábrica grandes cantidades de cuero, independiente la demanda. Esto se debe a que si en algún minuto por ABC-motivos tienen problemas con el proveedor, pueden solucionar esto con el cuero que guardan en bodega. Con respecto al resto de los materiales, estos se van comprando a medida que empiezan a escasear.

5.1.9. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva que se puede identificar a simple vista es la calidad en el servicio prestado y el producto final que entrega Botas Willson. Cuentan con una calidad superior en el mercado, esto gracias a que son calzados a medida con el que se diferencia totalmente de cualquier producto producido en masa, la selección e importación de materiales de calidad y la experiencia en la mano de obra que existe detrás. Otra ventaja competitiva es la respuesta que tiene la empresa hacia el cliente, identificándose como una superior satisfacción del cliente, partiendo con la disponibilidad que existe en el servicio de tomar las medidas necesarias para el calzado del usuario, la amplia gama de posibilidades que tiene el cliente para elegir y combinar en su producto; y además cuentan con opciones de reparación cumpliendo los plazos establecidos de entrega.

5.2. Análisis Interno y Externo

5.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL describe el entorno general de la empresa, con el fin de detectar aquellos factores externos que pueden ser relevantes en los resultados de la empresa, identificando oportunidades y amenazas. En el *Anexo 1* se encuentra la matriz que detalle el análisis.

A continuación, se identifican cada uno de los puntos del análisis:

Factores Político/Legal

- **Tratados de libre comercio:** Actualmente Chile cuenta con 30 acuerdos comerciales vigentes (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, 2021), destacando tratados con países de Latinoamérica, Norte América y la Unión Europea, zonas donde quiere apuntar la empresa. Factor a corto plazo con un impacto positivo para la empresa.
- **Cambio de gobierno:** Próximamente serán las elecciones presidenciales en Chile, el domingo 21 de noviembre (SERVEL, 2021) con una posible segunda vuelta posterior a esta fecha. No es factible detallar programas de gobierno, ya que no hay certeza si ganará un gobierno del mismo sector político que el actual o uno de otro partido político. Factor a mediano plazo con un impacto indiferente para la empresa, hasta no saber quién será el nuevo presidente de Chile.
- **SERCOTEC:** El Servicio de Cooperación Técnica brinda apoyo económico, asesorías, capacitaciones, digitalización y financiamiento a pequeñas y medianas empresas nacionales (SERCOTEC, 2020). Factor a mediano plazo con impacto positivo en caso de que la empresa acceda a recibir apoyo de esta corporación.

- ProChile: Institución del Ministerio de Relaciones Exteriores que promueve la oferta de bienes y servicios chilenos en el mundo (ProChile, 2021). Factor a mediano plazo con impacto positivo en caso de que la empresa sea beneficiaria de esta institución.

Factores Económicos

- Crecimiento país: El Banco Central aumentó de forma importante el crecimiento esperado para 2021, situándolo en un rango entre 8,5% y 9,5%. Además, se proyecta que el PIB aumentará entre 2% y 3% en 2022, y entre 1,75 y 2,75% en 2023 (Banco Central, 2021). Factor a mediano plazo con impacto positivo para la empresa.
- Divisas e Incertidumbre Económica: Debido a la pandemia, la evolución de los contagios y las cuarentenas, se percibe una alta incertidumbre en la economía, lo que produce una devaluación del peso chile generando una tendencia al alza en el valor del dólar (Reyes, 2021). Factor a corto plazo con impacto negativo para la empresa.
- Alivio tributario y bonos para pymes: Iniciativa de ayuda económica a pymes nacionales debido a la pandemia mundial a través de préstamos con baja tasa de interés y bonos del estado (Zárate Vargas, 2021). Factor a corto plazo con un impacto positivo para la empresa.

Factores Sociales

- Opinión de los clientes: Existe una excelente apreciación sobre el calzado de Botas Willson entre sus usuarios y clientes. Factor a corto plazo con impacto positivo para la empresa.
- Cambios de tendencia: Actualmente existe una tendencia de preferir productos sostenibles, cruelty free y ecofriendly, debido a que existe mayor conciencia del impacto medio ambiental del consumo en general (Inmunes, 2020). Factor a corto plazo con impacto negativo para empresa

Factores Tecnológicos

- Sistemas de Información con servicios en la nube: Actualmente existen opciones de programas que sirven para capturar datos, generar información valiosa para la empresa para posibles estrategias y con acceso inmediato entre los participantes gracias a la nube, por ejemplo, los softwares que ofrece Microsoft, como Power BI, Sharepoint, List, etc. Factor a corto plazo con impacto positivo para la empresa en caso de comenzar a invertir en estos servicios.
- E-commerce: El crecimiento del comercio electrónico en Chile avanza a pasos agigantados, más del 90% de los chilenos han declarado haber comprado por internet (Estrategia On line, 2021), esto se puede explicar ya que gran parte del comercio no esencial tuvo que adaptarse a la pandemia y a las cuarentenas que no permitían la apertura de sus locales. Factor a corto plazo con impacto positivo para la empresa si opta por mejorar su página web como canal de ventas.

Factores Ecológicos

- Residuos: Se necesita presupuesto y tiempo para la reducción, el reciclaje y la reutilización de los residuos de producción. Factor a corto plazo con impacto negativo para la empresa.

5.2.2. *Análisis de 5 fuerzas*

El análisis de las 5 fuerzas de Porter o Diagrama de Porter es una matriz que permite analizar el nivel de competencia de una empresa estableciendo el contexto del macroentorno de la industria. En el *Anexo 2* se encuentra la matriz que detalle el análisis y cuantifica cada factor en cada fuerza con el fin de reflejar de forma cuantitativa su impacto positivo o negativo.

A continuación, se identifican cada uno de los puntos del análisis:

1. Rivalidad entre competidores:

- Número de competidores: Existen pocos competidores directos en la industria. Influye negativamente en la rivalidad entre empresas.
- Tamaño de los competidores: Los competidores en la industria son pequeños en comparación con la empresa. Influye negativamente en la rivalidad entre empresas.
- Crecimiento del sector: Existe un bajo crecimiento del sector. Influye positivamente en la rivalidad entre empresas.
- Diferencias del producto: Botas Willson tiene una alta diferenciación de productos versus la competencia. Influye negativamente en la rivalidad entre empresas.
- Participación de mercado: Botas Willson cuenta con una alta participación de mercado. Influye negativamente en la rivalidad entre empresas.

Existe una baja rivalidad entre competidores en el mercado del calzado ecuestre, además de ser un mercado de nicho bastante concentrado, Botas Willson cuenta con una alta participación de mercado, por lo tanto, existe una baja competencia dentro del rubro. La empresa destaca que no cuenta con competidores directos que ofrezcan productos semejantes a los suyos en el medio local, esto se debe a su diferenciación en el mercado.

2. Poder de negociación de Clientes:

- **Número de Clientes:** El mercado del calzado ecuestre es muy específico, por lo tanto, se considera un mercado de nicho y esto a su vez refleja poca cantidad de clientes. Influye positivamente en el poder de negociación de los clientes.
- **Posibilidad de Sustituir:** Los clientes tienen diferentes variedades en caso de sustituir el servicio ofrecido por la empresa, sobre todo sustitutos de calzado importado. Influye positivamente en el poder de negociación de los clientes.
- **Capacidad de Organizarse:** El mercado, al ser muy reducido puede existir una organización entre clientes y esto puede afectar el precio del producto. Influye positivamente en el poder de negociación de los clientes.
- **Aumentar Clientes:** La manera más viable de aumentar el número de clientes o llegar a nuevos clientes es posible incursionando en nuevos mercados. Influye negativamente en el poder de negociación de los clientes.
- **Concentración de Clientes:** Existe una alta concentración de clientes debido a que el mercado del calzado ecuestre es un mercado de nicho. Influye positivamente en el poder de negociación de los clientes.

Los clientes tienen un alto poder de negociación sobre la empresa, debido a lo concentrado que se encuentra su mercado objetivo. Esto puede afectar un posible aumento en los precios, pero

se recomienda generar estrategias de fidelización de clientes con el fin de polarizar cualquier amenaza de organización. Hay que destacar además que la empresa da a los clientes según su frecuencia de compra y/o recomendaciones por parte de terceros rebajas de hasta un 10% en el valor del calzado encargo, actualmente el descuento es entregado de forma arbitraria, pero puede ser un buen punto de partida para fidelizar aún más la clientela y crear una base de datos de clientes frecuentes.

3. Poder de negociación de Proveedores:

- Número de proveedores: En el mercado nacional hay pocos proveedores de materias primas para la realización de calzado. Influye positivamente en el poder de negociación de los proveedores.
- Posibilidad de sustituir: Existen la posibilidad de sustituir los actuales proveedores en Chile y en el extranjero en caso de ser necesario. Influye negativamente en el poder de negociación de los proveedores.
- Importancia del insumo: Los actuales proveedores son de vital importancia para mantener la calidad del producto terminado de la empresa. Influye positivamente en el poder de negociación de los proveedores.
- Tamaño del proveedor: Los proveedores de Botas Willson son empresas de gran tamaño con presencia en Chile y en el extranjero. Influye positivamente en el poder de negociación de los proveedores.
- Poder de decisión en el precio: La empresa no tiene poder de decisión sobre el precio de los insumos, pero si cuenta con facilidades de pago. Influye positivamente en el poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores tienen un alto poder de negociación sobre la empresa, ya que para mantener los estándares de calidad de su producto final debe contar con los mejores insumos y materias. En el caso de los actuales proveedores de cueros y suelas, no existen sustitutos en el mercado que se asemejen a la calidad que le ofrecen el cuero importado desde Argentina y las suelas importadas de Italia. Hace algún tiempo atrás se estudió la posibilidad de abaratar los costos de materiales reemplazando estos con insumos nacionales, pero el cambio en la percepción sobre el producto era muy notorio, por lo que descartaron inmediatamente diferenciarse por costos.

4. Amenaza de Nuevos Entrantes:

- Nivel de precios: Los precios que ofrece Botas Willson en comparación con los mercados internacionales son bastante bajos. Influye negativamente en la amenaza de nuevos entrantes.
- Economías de escala: En la industria no existen empresas que hayan empleado economías de escala. Influye positivamente en la amenaza de nuevos entrantes.
- Diferenciación del producto: Botas Willson cuenta con una amplia diferenciación en sus productos gracias a su ventaja competitiva. Influye negativamente en la amenaza de nuevos entrantes.
- Fidelidad de los clientes: Existe una alta fidelidad de clientes de Botas Willson por sus productos. Influye negativamente en la amenaza de nuevos entrantes.
- Inversión de capital: Para entrar en el mercado del calzado se necesita una gran inversión de capital sobre todo en maquinaria. Influye negativamente en la amenaza de nuevos entrantes.

Existe una baja amenaza de nuevos entrantes, tomando en cuenta que el mercado del calzado, englobando el mercado de la manufactura nacional, actualmente no es muy atractivo, pero aun así existe una alta amenaza de nuevos entrantes debido a que no existen muchas barreras de entrada para poder establecerse en este rubro.

5. Amenaza de Productos Sustitutos:

- Cantidad de productos sustitutos: Hay una gran variedad de productos sustitutos provenientes del extranjero. Influye positivamente en la amenaza de productos sustitutos.
- Calidad sustitutos: Los productos sustitutos importados ocupan materiales de poca calidad generando un producto final de baja calidad. Influye negativamente en la amenaza de productos sustitutos.
- Novedad del mercado: Ante la mirada de los clientes, los productos sustitutos no son una novedad más bien son producidos en masa haciéndolos genéricos. Influye negativamente en la amenaza de productos sustitutos.
- Costo del cambio: Los productos sustitutos normalmente son de bajos costos por lo que el costo de cambio es menor. Influye positivamente en la amenaza de productos sustitutos.
- Aceptación de los productos sustitutos: Los clientes tienen una mala percepción de los productos sustitutos, por lo tanto, tienen una mala aceptación de estos. Influye negativamente en la amenaza de productos sustitutos.

Existe una baja amenaza de productos sustitutos, si bien, normalmente estos productos tienden a ser más baratos, como las botas importadas desde china y no cuentan con grandes

barreras que impidan un cambio de preferencia de los clientes, es fácil cambiar a este tipo de calzado, aun así, dentro del mundo ecuestre existe una baja propensión de los compradores a elegir estos productos sustituir, por lo que no es de alto impacto esta fuerza.

5.2.3. Diamante de Porter país de Origen

1. Condiciones de los factores de producción: Si bien a nivel nacional se puede encontrar una mano de obra calificada para poder producir calzado, está cada vez es más escaza, ya que rara vez se encuentran jóvenes que quieran aprender sobre el mundo del zapato y los zapateros. De todos modos, existe infraestructura adecuada para producir calzado a mano y se pueden encontrar los materiales necesarios para su desarrollo dentro del país. Cabe mencionar que Chile cuenta con Factores generales de producción óptimos como, por ejemplo, carreteras, aeropuertos y créditos de financiamiento.
2. Condiciones de la demanda: Durante años en Chile la demanda local ha sido exigente con sus preferencias en el calzado ecuestre, lo cual influye directamente en Botas Willson para tener una mejora continua de sus productos, ser innovadores con esto y así adoptar sus altos estándares de calidad que hoy posee en toda su gama de productos.
3. Sectores relacionados y de apoyo: Debido a que la fabricación de calzado nacional ha ido disminuyendo año tras año, los sectores relacionados también se han visto perjudicados por esta baja constante. Los proveedores de materias primas son pocos en el mercado nacional por lo que no es muy competitivo el mercado en razón precio y calidad, no existe un intercambio de servicios entre empresa y proveedores para colaborar en el crecimiento de ambos.

4. Estrategia, estructura y rivalidad: Como se menciona anteriormente, a nivel nacional existe poca rivalidad dentro de la industria del calzado ecuestre, esto conlleva a tener un mercado poco dinámico, que no genera grandes competidores y desincentiva la innovación en sus estrategias, produce una baja rivalidad entre empresas y existe una escasa inversión en investigación y desarrollo.

5.2.4. Análisis FODA

El objetivo de este análisis está relacionado con los objetivos a largo plazo de la empresa, quienes quieren posicionar la marca Botas Willson en Europa y América del Norte.

A continuación, se identifican cada uno de los puntos del análisis:

1. Fortalezas:

- F1: Alta calidad del producto final, sujeto a las necesidades y requerimientos de cada cliente.
- F2: Precisión en el servicio prestado, toma de las medidas de los usuarios.
- F3: Materias primas de primera calidad.
- F4: Excelencia de sus procesos productivos.
- F5: Ser reconocido como líder en el mercado nacional del calzado ecuestre
- F6: Existe una buena imagen del servicio y del producto final hacia los clientes
- F7: Innovaciones en los productos ofrecidos, ya sea en los materiales y/o en la forma de estos.

2. Oportunidades:

- O1: Entrar a nuevos mercados para crecer dentro de la industria a nivel internacional
- O2: Alta demanda de sus productos en el extranjero,
- O3: Partes interesadas en formar alianzas estratégicas para poder vender productos Botas Willson en España y México
- O4: Diversificar su producción debido a la buena recepción al público de sus productos secundarios, aumento en el interés de los consumidores de comprar productos “made in Chile”

3. Debilidades:

- D1: Capacidad de producción limitada, más de alguna vez se han visto sobrepasado con ventas y debido a la limitante de producción
- D2: Falta de sistemas de información
- D3: Ausencia de respaldos sobre sus procesos, no cuentan con una base de conocimiento de sus procesos
- D4: Falta de estrategias claras, al ser una pyme tienden a hacer solo estrategias al corto plazo

4. Amenazas:

- A1: Competencia en el mercado del calzado, productos sustitutos chinos.
- A2: Limitante de la cantidad de público en el mercado objetivo, debido a que el mercado de la equitación es un mercado de nicho
- A3: Tendencia alcista en el valor del dólar, esto produce un aumento en el precio de los insumos importados.

- A4: Debido a la pandemia se vio afectado su mayor canal de venta y difusión de la marca, como son los stands que colocan en los concursos ecuestres de salto.

Con este desarrollo se construye la Matriz FODA, que se encuentra en el anexo 3, para establecer estrategias según cada cuadrante de esta y así finalizar este análisis:

1. Estrategia Éxito (F-O)

- F1O1: Ofrecer el servicio de Botas Willson en el extranjero manteniendo los estándares de calidad de la empresa.
- F5O3: Crear alianzas estratégicas con partes interesadas solventando el poder de negociación de la empresa gracias a su reconocimiento nacional.

2. Estrategia Adaptación (O-D)

- O3D1: Crear alianzas estratégicas en el extranjero con el fin de externalizar parte de la producción y así destrabar el cuello de botella actual.
- O2D4: Establecer estrategias que puedan satisfacer parte la demanda percibida en otros países.

3. Estrategia Reacción (F-A)

- A3: Determinar proveedores suplentes que suministren materias primas con divisas distintas al dólar.
- A1F7: Generar mayor valor en los productos ofrecidos a través de innovación en la experiencia de compra para competir con los productos sustitutos de precios bajos.

4. Estrategia Supervivencia (D-A)

- D2: Utilizar sistemas de información que permitan fidelizar clientes, monitorear procesos para disminuir los tiempos de entrega, etc.
- D3: Crear base de datos con respaldo de los procesos de producción a través de videos explicativos.
- A4D2: Actualizar página web para potenciar este canal de ventas y así amortizar la ausencia de concursos ecuestres.

5.3. Plan Estratégico Internacional

El país destino al cual quiere apuntar la empresa y hacer su apertura a mercados internacionales es España, esto debido a que cuenta con partes interesadas en crear alianzas en este país, se abre la posibilidad de vender en todo el territorio europeo, no existen barreras de idioma y además en el pasado, el producto de Botas Willson fue bien recibido.

5.3.1. Misión y Visión

La misión y visión que maneja actualmente la empresa están ya alineadas con el objetivo de internacionalizar la marca, por lo tanto, no es necesario reformularlas. Se recomienda que ambas aparezcan en su página web en español e inglés para que todo cliente que entre en el sitio pueda leerlas y esté enterado de estas.

5.3.2. Análisis Externo País Destino

5.3.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL en el país al cual apunta la empresa será de ayuda para conocer el macroentorno actual y futuro de España. Esto permite detectar factores externos en el país y en el continente europeo que pueden ser oportunidades y amenazas al momento de internacionalizar la empresa. En el Anexo 4 se encuentra la matriz que detalla el análisis.

A continuación, se identifican cada uno de los puntos del análisis:

Factores Político/Legal

- **Gobierno Actual:** Pedro Sánchez es el actual presidente de Gobierno, respaldado por un gobierno de coalición entre el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y Unidas Podemos. Gobierno alineado con políticas intervencionistas y socialistas, centrada en el aumento de impuestos para garantizar el reparto equitativo e

igualitario de la riqueza entre los ciudadanos (Pedro Sánchez Segundo Gobierno (2020-), 2021). Factor a mediano plazo con un impacto negativo para la empresa debido a la cantidad de impuestos.

- **Descentralización:** España es un país altamente descentralizado, las administraciones autónomas se hacen cargo de casi el 49,2% del gasto público (Fortuño, 2018). Una descentralización exitosa puede mejorar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad del sector público, conduciendo a un fortalecimiento del Estado (Jordana, 2001). Factor a corto plazo con impacto indiferente para la empresa.
- **Salario mínimo:** El salario mínimo interprofesional para 2021 en España ha quedado fijado en 950 euros al mes, teniendo en cuenta que en España se acostumbra a publicar el SMI dividido en 14 pagas anuales (SMI de España, n.d.), si este valor se lleva a un pago de 12 meses el salario mínimo correspondería a 1.108,3 € al mes, es decir 13.300 euros al año. Factor a mediano plazo con impacto negativo para la empresa debido al alto valor del salario mínimo en el país.

Factores Económicos

- **Economía abierta:** La economía española es una de las más abiertas de la unión europea, supone una mayor variedad de bienes y servicios, beneficiando a las multinacionales. Las exportaciones de las empresas españolas suponen más de un 34% del PIB (Méndez, 2019). Factor a corto plazo con impacto positivo para la empresa.
- **PIB:** El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un crecimiento de la economía española de hasta 6,2% para este año, mientras que para 2022 se espera un alza del

PIB de 5,8% (Sempere, 2021). Se espera que España sea el país desarrollado que más crecerá en 2022 (Pellicer, 2021). Factor a mediano plazo con impacto positivo para la empresa.

- Incertidumbre económica: La OCDE todavía observa mucha incertidumbre en la evolución económica a corto plazo en España (EFE, 2021), considera crucial mantener elementos de la reforma laboral de 2012 para contrarrestar una posible recesión. Factor a mediano plazo con impacto negativo para la empresa.
- Tasa de Desempleo: La tasa de desempleo de España el mes de junio del 2021 fue de un 15,1% del total de la fuerza de trabajo, 13,1% del total de hombres y 17,3% del total de mujeres, mientras que los desempleados menores de 25 años tienen un porcentaje de 37,1% (Desempleo de España, 2021). Factor a corto plazo con impacto positivo para la empresa.
- Impuestos: En España existe una variedad de impuestos que debe pagar una empresa dependiendo el tamaño de esta según cantidad de trabajadores y el tipo de bien o servicio que se ofrece. En general se paga un 25% de impuesto sobre las sociedades y un 21% general de IVA (Capellas i Associats, 2021). Factor a corto plazo con impacto negativo para la empresa.

Factores Sociales

- Nivel de educación: El 37,1 % de la población española en la franja de edad entre 25 y 64 años tiene un nivel de estudios inferior a la 2.^a etapa de educación secundaria, el 23,2 % de la población española en esta franja de edad presenta un nivel de estudios equivalente a la 2.^a etapa de educación secundaria o postsecundaria, el 39,7 % de la población española con edades entre 25 y 64 años ha finalizado la educación superior (Nivel de formación de la población adulta (25-64 años) y evolución por Administración educativa, 2021). Factor a corto plazo con impacto positivo para la empresa.
- Calidad de vida: En promedio los españoles le asignaron una puntuación de 6.3 en una escala de 0 a 10, cifra ligeramente menor que el promedio de la OCDE de 6.5 (OECD, 2020). Factor a corto plazo con impacto indiferente para la empresa.
- Pirámide de población: España presenta una pirámide regresiva (o bulbo), con la base más estrecha que la zona central y un porcentaje de personas mayores significativo. Es una pirámide típica de países desarrollados, con tasas de natalidad y mortalidad bajas y un crecimiento natural muy bajo. Es por tanto una sociedad envejecida y con tendencia a serlo más (España - Pirámide de población, 2020). Factor a largo plazo con impacto negativo para la empresa.

Factores Tecnológicos

- Sociedad hiperconectada: Según el informe La Sociedad Digital en España 2019 de la Fundación Telefónica, España se encuentra inmersa en la cuarta revolución basada en la digitalización y en los datos, se señala que tres de cada cuatro hogares

tienen cobertura de fibra óptica y nueve de cada diez españoles son usuarios de Internet (REDACCIÓN REDESTELECOM, 2020). Factor a corto plazo con impacto positivo para la empresa.

- **Inversión I + D:** La inversión en innovación y desarrollo (I+D) española aumenta en los presupuestos de manera sostenida durante los últimos años, aun así, se sitúa en la posición 18 de los 28 estados miembros de la UE en el 2019 en inversión en I+D respecto al PIB. Cada vez es mayor la distancia con las principales economías del Viejo Continente, que ven un gasto-inversión en su I+D superior al 2%, incluso el 3% (Ecoaula.es, 2021). Factor a corto plazo con impacto negativo para la empresa.

Factores Ecológicos

- **Conciencia Medioambiental:** En España, con el pasar de los años la ciudadanía ha incrementado su conciencia medioambiental frente a el cambio climático que vive el planeta. Un estudio de Ipsos para el Foro Económico Mundial señala que el 76% de los españoles ha cambiado sus hábitos para luchar contra el cambio climático, posicionando así a España en el octavo puesto mundial por número de ciudadanos (EUROPA PRESS, 2020). Factor a corto plazo con un posible impacto positivo si la empresa busca un enfoque sustentable.
- **Emisión de CO2:** Si bien, las emisiones de CO2 en España bajaron un 13,7% en 2020 (El Independiente, 2021), el país cerró ese mismo año con 30 expedientes abiertos por infracciones ambientales, un 20% más que el 2019, convirtiéndolo en el país de la Unión Europea con más infracciones ambientales abiertas por la

Comisión (Rejón, 2021). Factor a largo plazo con un impacto negativo para la empresa por posibles sequias en el país.

5.3.2.2. Diamante de Porter países Destino

1. Condiciones de los factores de producción: En España existe mano de obra calificada para poder producir calzado, inclusive se puede encontrar mano de obra especializada en calzado ecuestre, también se puede encontrar toda la infraestructura necesaria y adecuada para la producir calzado a mano, es posible encontrar los materiales necesarios para su desarrollo dentro del país. Además, cabe mencionar que el país cuenta con factores generales de producción óptimos como, por ejemplo, carreteras, aeropuertos y créditos de financiamiento.
2. Condiciones de la demanda: Existe una alta demanda de calzado en España, esto se puede ver reflejado en la gran cantidad de empresas relacionadas en el rubro, se destaca además una gran cantidad de empresas relacionadas al calzado ecuestre. La demanda de calzado ecuestre es exigente con sus preferencias, lo cual influye directamente en las empresas del rubro para tener una mejora continua de sus productos y ser innovadores.
3. Sectores relacionados y de apoyo: Existe una gran variedad de proveedores de materias primas en el mercado español, se percibe un mercado muy competitivo en razón precio y calidad, no existe un intercambio de servicios entre empresa y proveedores para colaborar en el crecimiento de ambos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad: Existe mucha rivalidad dentro de la industria del calzado ecuestre en España, esto conlleva a tener un mercado más dinámico, que genera grandes competidores e incentiva la innovación en sus estrategias, produce una alta rivalidad entre empresas, pero existe poca inversión en investigación y desarrollo.

5.3.2.3. Análisis FODA

El objetivo de este análisis está relacionado con los objetivos a largo plazo de la empresa, quienes quieren posicionar la marca Botas Willson en Europa. Este análisis será de utilidad para establecer oportunidades y amenazas en el país destino. Con respecto a los factores internos del análisis, fortalezas y debilidades, en base a la experiencia que tuvo la empresa años atrás vendiendo sus productos en el mercado español, se siguen conservando dichos factores.

A continuación, se identifican cada uno de los puntos del análisis:

1. Fortalezas:

F1: Experiencia previa en mercado objetivo.

F2: Capacidad de mantener altos estándares de calidad en el extranjero.

F3: Capacidad de mantener buena imagen hacia los clientes en el extranjero.

F4: Innovación en los productos ofrecidos, ya sea en los materiales y/o en la forma de estos.

2. Oportunidades

O1: Menos empresas localizadas en España, debido a la pandemia casi 68.000 empresas cerraron en España el año 2020, de las cuales el 99,7% eran pymes según el número de trabajadores, menos de 50 colaboradores (Velarde, 2020).

O2: País cada vez más tecnológico, sociedad hiperconectada.

O3: Poca inversión I + D en el país.

O4: Cantidad de mano de obra disponible, relacionada con la tasa de desempleo.

3. Debilidades

D1: Falta de página web óptima para venta online (E-commerce)

D2: Ausencia de base de conocimiento de procesos

D3: Ha pasado mucho tiempo desde la última visita al país.

D4: Capacidad de producción limitada.

4. Amenazas:

A1: Subida de impuestos.

A2: Posible recesión económica debido a la pandemia.

A3: Sociedad envejecida (Insostenibilidad pensiones)

A4: Sensibilidad del país a sequías

Con este desarrollo se construye la Matriz FODA, que se encuentra en el Anexo 5, para establecer estrategias según cada cuadrante de esta y así finalizar este análisis:

1. Estrategia Éxito (F-O)

- F1O1: Ofrecer el servicio de Botas Willson en el extranjero manteniendo los estándares de calidad de la empresa.
- F4O3: Invertir en I+D para entrar en el mercado ofreciendo un servicio diferente al de los competidores actualmente, experiencia de compra.

2. Estrategia Adaptación (O-D)

- O2D1: Optimizar página web con el fin de que se convierta en el principal canal de ventas en el extranjero.
- O4D4: Oportunidad de aumentar mano de obra en España.

3. Estrategia Reacción (F-A)

- A1: Determinar precio óptimo considerando el aumento de impuestos a las sociedades.

- A2F2: Si se mantienen los altos estándares de calidad en los productos Botas Willson, se puede combatir una posible recesión debido a la diferenciación.
- A4F3: En caso de que las sequias afecten los insumos en el país, es necesario contar con proveedores en otros países.

4. Estrategia Supervivencia (D-A)

- D2: Crear base de datos con respaldo de los procesos de producción a través de videos explicativos. Con el fin de capacitar mano de obra extranjera.
- D3: Establecer estrategia de marketing para la difusión de la empresa en el país, a través de redes sociales.

5.3.3. Estrategia de Internacionalización a Ocupar

Actualmente, según los pasos para la internacionalización de una empresa, Botas Willson se encuentra en el paso 3. La empresa ya se ha desarrollado en su mercado nacional, hace exportaciones irregulares en temporalidad y tienen agentes independientes vendiendo en otros países. El siguiente paso es implementar filiales comerciales en el extranjero y luego poner en marcha filiales productivas.

El objetivo ahora es implementar filiales comerciales en el extranjero. Se recomienda en un principio, optar por una Estrategia Exportadora, cosa que han hecho de forma irregular, con el fin de perfeccionar las exportaciones hechas forma puntual o reiteradas en el tiempo, para perfeccionar las exportaciones de la empresa, corregir errores, tener conocimiento de todos los impuestos a pagar y tener claridad en los tiempos de espera.

Con el paso del tiempo y a medida que se gana experiencia en las exportaciones, se recomienda una Estrategia Multinacional para la internacionalización de la empresa, con el objetivo de darle autonomía a las filiales extranjeras y así descentralizar la puesta en marcha de filiales productivas.

5.3.4. *Océano Azul*

Luego de establecer la estrategia para la internacionalización de la empresa Botas Willson, se analiza la posibilidad de generar un Océano Azul en este nuevo mercado, con el fin de encontrar un sector del mercado no satisfecho, priorizando el crear y capturar una nueva demanda por sobre la competencia del mercado que se vuelve irrelevante, rompiendo así el trade off costo/valor, característico de un Océano Rojo.

Para lograr esto, se ocupará en primera instancia la herramienta de Cuadro Estratégico, considerando para el diagnóstico como competencia directa la empresa italiana Parlanti, existe conocimiento por parte de Botas Willson sobre la empresa, en ocasiones ha sido vista como el principal competidor del rubro ecuestre a nivel internacional e inspiración para la empresa. Además, se considera la empresa española de productos ecuestre Hipisur. Luego, se desarrollará la matriz “eliminar – reducir – incrementar – crear”, fundamental para crear estrategias en océanos azules, estimulando a la empresa a actuar con respecto a estas 4 preguntas, con el fin de crear una nueva curva de valor.

5.3.4.1. *Cuadro Estratégico*

Ya definidas las empresas para realizar el cuadro estratégico, se identifica cada uno de los atributos importantes en una empresa que vende productos ecuestres, con el fin de ver cada una de las curvas de valor que ofrecen las empresas, estos atributos generales son:

- Precio del calzado
- Calidad del calzado
- Variedad de calzado
- Variedad de productos secundarios
- Tiempos de entrega
- Página web

Además, se identifican atributos poco considerados por la competencia o bien atributos nuevos para el mercado, con el fin de generar una nueva curva de valor para Botas Willson, estos atributos son:

- Servicio personalizado
- Empaque del producto
- Merchandising
- Club de beneficios

A continuación, se estudiarán de atributos de cada una de las empresas consideradas competencia para Botas Willson al momento de internacionalizar la marca, calificando los atributos de 1 a 5, donde 1 corresponde a escasa presencia del atributo en la empresa y 5 alta presencia del atributo en empresa, para mayor detalle del análisis revisar Anexo X.

1. Parlanti – Italia

Toda la información se encontró en su página web www.parlantiinternational.com, como se menciona anteriormente, Parlanti es considerada por Botas Willson como la competencia directa en su destino y además ha sido tomada como inspiración. Es una empresa multinacional, con más

de 30 años en el rubro, con presencia en toda Europa, parte de Asia, parte de Oceanía, Norte América y África del Sur.

- Precio del calzado: Sus precios van desde los \$650 USD (\$520,000 CLP aprox.), correspondiente a la bota de stock más básica, hasta más de \$3,500 USD (\$2,800,000 CLP aprox.), correspondiente a botas personalizadas y semi personalizadas. El promedio sería aproximadamente \$2,000 USD (\$1,600,000 CLP aprox.), valores sin contar impuestos ni envío, por lo que, a este atributo se le da un 5 de 5 debido a que manejan un alto precio en sus productos.
- Calidad del calzado: La calidad de Parlanti es innegable, se nota que ocupan materiales de excelente calidad, por lo que a este atributo se le da un 5 de 5.
- Variedad de calzado: Tiene gran variedad de calzado ecuestre, más de 20 modelos de botas, por lo que, a este atributo se le da un 5 de 5.
- Variedad de productos secundarios: Cuenta con una amplia variedad de productos secundarios, pero no los suficientes para considerar una gran cantidad de estos, a este atributo se le da un 4 de 5
- Tiempo de entrega: Los tiempos de entrega son de alrededor de 1 a 2 semanas en productos de entrega inmediata, mientras que para productos personalizados tienen un tiempo adicional de espera de 6 a 8 semanas. Por lo tanto, a este atributo se le da un 3 de 5.
- Página web: Parlanti cuenta con una excelente página web, con carro de compras y muy intuitiva de usar, a ese atributo se le da un 5 de 5.

A continuación, se puntúan los nuevos atributos a considerar para ver su presencia en la empresa Parlanti:

- Servicio personalizado: Cuentan con un servicio personalizado de botas de equitación, este se debe cotizar por la página y tiene un periodo de producción de 6 a 8 semanas previo encargo. A este atributo se le da un 5 de 5.
- Empaque del producto: Según lo visto en videos de unboxing, Parlanti cuenta con un packaging personalizado con su marca, pero este es bastante sencillo, por lo tanto, a este atributo se le da un 3 de 5.
- Merchandising: La empresa cuenta con variedad de merch en su sitio web, abundan los gorros estilo jockey con su marca y cuenta con cremas, almohadas y bolsos para las botas de equitación. A este atributo se le da un 4 de 5.
- Club de beneficios: Si bien, existe la posibilidad de crear un usuario en la página de Parlanti, no existe ningún beneficio asociado en la creación de esta cuenta, por lo tanto, se infiere que la empresa no cuenta con un Club de Beneficios para clientes frecuentes, por lo que, no cuentan con este atributo.

2. Hipisur – España

Toda la información se encontró en su página web www.hipisur.com. Hipisur es escogida para este análisis porque se encuentra en el país al cual la empresa quiere apuntar, esta empresa nace en 1995 y cuenta con todo tipo de productos para las disciplinas a caballo, por eso su eslogan “La Boutique del Caballo”. Venden sus productos principalmente en España y exportan a toda Europa.

- Precio del calzado: Sus precios van desde los \$19 EUR (\$17,500 CLP aprox.), correspondiente a la bota de stock de material goma, hasta más de \$600 EUR (\$540,000 CLP), correspondiente a botas de stock de cuero calidad alemana. El promedio sería aproximadamente \$310 EUR (\$280,000 CLP), valores con IVA

incluido, pero sin contar envío, por lo que, a este atributo se le da un 2 de 5 debido a que manejan precios bajos en sus productos.

- Calidad del calzado: La calidad de Hipisur es variada, cuenta con artículos de baja calidad de insumos como también artículos de alta calidad de materiales, por lo que a este atributo se le da un 3 de 5.
- Variedad de calzado: Tiene gran variedad de calzado ecuestre, más de 40 modelos de botas, por lo que, a este atributo se le da un 5 de 5.
- Variedad de productos secundarios: Cuenta con una amplia variedad de productos secundarios, desde indumentaria para los jinetes, accesorios para el caballo y más, a este atributo se le da un 5 de 5.
- Tiempo de entrega: Los tiempos de entrega son de alrededor de 2 a 5 días en España en productos de entrega inmediata, mientras que para el resto de Europa son entre 8 a 15 días. Por lo tanto, a este atributo se le da un 5 de 5.
- Página web: Hipisur cuenta con una página web funcional, con carro de compras, pero poco intuitiva de usar y con una estética poco llamativa, a ese atributo se le da un 3 de 5.

A continuación, se puntúan los nuevos atributos a considerar para ver su presencia en la empresa Hipisur:

- Servicio personalizado: La empresa no cuenta con un servicio de calzado personalizado para clientes, por lo que, no cuentan con este atributo.
- Empaque del producto: No se encuentra mayor información del packaging de sus productos, por lo tanto, se infiere que no cuenta con este atributo.

- Merchandising: La empresa cuenta con variedad de productos en su sitio web, pero escasean productos propios o que contengan registrada su marca, por lo que, no cuentan con este atributo.
- Club de beneficios: Si bien se puede comprar por internet en Hipisur, la empresa no cuenta con un Club de Beneficios para clientes frecuentes, por lo que no cuentan con este atributo.

3. Botas Willson – Chile

Toda la información se encontró en su página web www.botaswillson.com. Botas Willson, como ya se menciona a principios del plan estratégico nacional, es una empresa que nace en 1996 y ofrece calzado ecuestre a medida totalmente personalizado según lo requerido por sus clientes. Venden sus productos principalmente en Chile, exportan a toda Sudamérica y esporádicamente envían productos a México y Estados Unidos.

- Precio del calzado: Sus precios van desde los \$150,000 CLP (\$187.5 USD aprox./ \$166 EUR aprox.), correspondiente a la bota escuela a medida, hasta los \$190,000 CLP (\$237.5 USD aprox./ \$211 EUR aprox.), correspondiente a cualquiera de sus modelos a medida. El promedio sería aproximadamente \$170,000 (\$212.5 USD aprox./ \$188 EUR aprox.), valores con IVA incluido, pero sin contar envío, por lo que, a este atributo actualmente se le da un 2 de 5 debido a que manejan precios bajos en sus productos, pero para entrar en este nuevo mercado se subirán los precios para incluir el envío y el pago de impuestos en aduana, así que se le da un valor de 3 de 5 con el fin de entregar una calidad parecida a la competencia, pero a menor precio.

- Calidad del calzado: Botas Willson cuenta con excelentes materiales para sus productos, por lo cual, el calzado producido por la empresa es de alta calidad, por lo que a este atributo se le da un 5 de 5. Es de suma importancia mantener estos estándares en el extranjero.
- Variedad de calzado: Tiene poca variedad de calzado ecuestre, más de 20 modelos de botas todas personalizables, por lo que, a este atributo se le da un 4 de 5 debido a que la competencia tiene demasiada variedad en comparación con la empresa.
- Variedad de productos secundarios: Cuenta con poca variedad de productos secundarios, en la página se pueden ver botines y chaparreras, a este atributo se le da un 2 de 5 ya que, las otras empresas cuentan con grandes cantidades de productos secundarios.
- Tiempo de entrega: Los tiempos de entrega son de alrededor de 14 a 30 días hábiles en Chile debido a que todos sus productos son a pedido, mientras que los envíos al extranjero son de al menos 5 a 8 días. Por lo tanto, a este atributo se le da un 4 de 5 gracias a que la empresa cuenta con mejores tiempos de producción a la hora de hacer calzado personalizado o semi personalizado.
- Página web: Botas Willson cuenta con una página web funcional, sin carro de compras, muy intuitiva de usar y con una estética elegante, al menos en las botas se pueden apreciar varios detalles de estas pero la página se nota poco actualizada, a ese atributo se le da un 2 de 5. Es fundamental que la empresa mejore su página web para poder vender en el extranjero, partiendo con la incorporación del carrito de compras.

A continuación, se puntúan los nuevos atributos a considerar para ver su presencia en la empresa Botas Willson:

- Servicio personalizado: La empresa cuenta con un servicio de calzado personalizado para clientes en todos sus productos. El cliente tiene la capacidad de elegir tipo de cuero, color, detalles en ciertas zonas de la bota y las medidas ocupadas son las del usuario, por lo que a este atributo se le da un 5 de 5.
- Empaque del producto: No se encuentra mayor información del packaging de sus productos, por lo tanto, se infiere que no cuenta con este atributo.
- Merchandising: La empresa solo vende productos propios, pero no fomentan la venta de merch con su marca, ya que solo se han regalado ciertos accesorios con la marca de Botas Willson como gorros, mascarillas y bolsas reutilizables, por lo que, a este atributo se le da un 3 de 5. La idea es impulsar el merch de Botas Willson de forma inteligente, ya sea regalándolo en cada compra o añadiendo productos para el cuidado del calzado con su marca.
- Club de beneficios: Actualmente, la empresa no cuenta con un Club de Beneficios, pero partiendo desde la base de mejorar su página web para tener un ecommerce óptimo para vender en todo el mundo, se recomienda realizar un club de beneficios para clientes frecuentes, por lo tanto, este atributo tiene como valor potencial un 5 de 5.

Finalizado el estudio de las empresas y asignados los valores de cada atributo, se muestra cómo queda el cuadro estratégico con esta nueva curva de valor para la empresa:

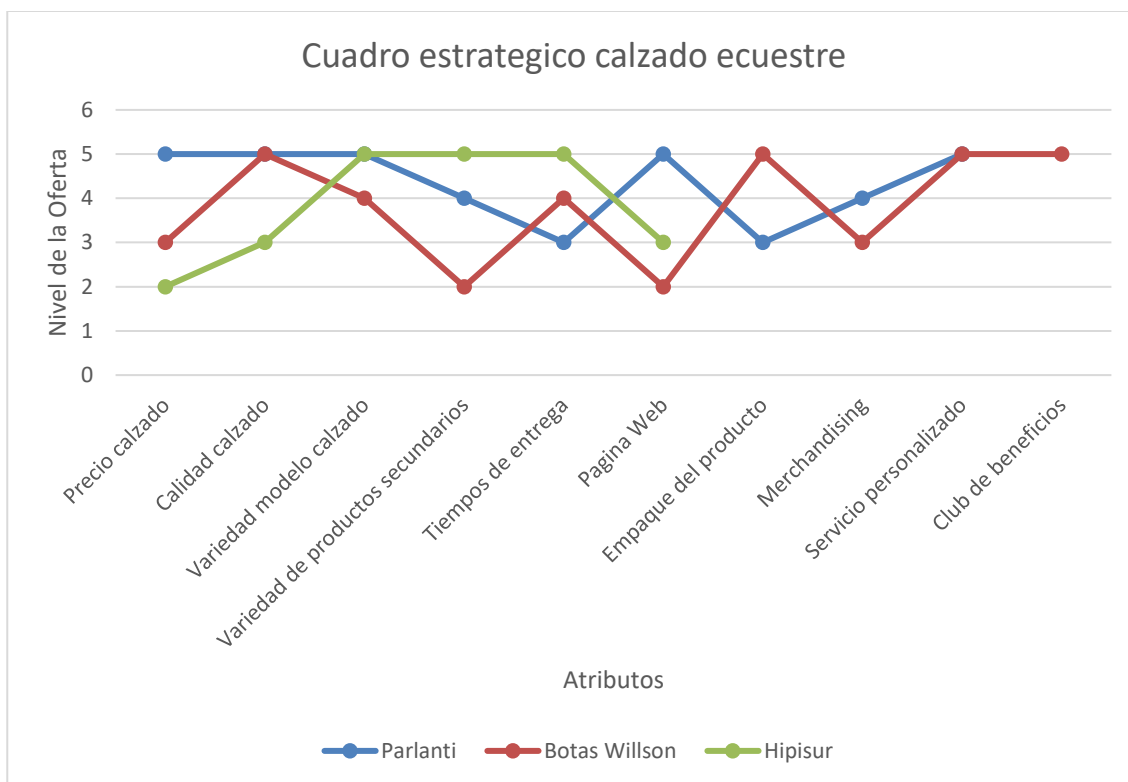


Figura 5: Cuadro estratégico calzado ecuestre. (Elaboración propia)

5.3.4.2. Matriz “Eliminar – Reducir- Incrementar -Crear”

Para poder crear la nueva curva de valor para la empresa, es necesario realizar la matriz “eliminar – reducir – incrementar – crear”, con esta matriz se complementa el análisis anterior, con el fin de identificar la acción necesaria para cada uno de los nuevos atributos señalados anteriormente y levantar ciertas dificultades que tiene la empresa actualmente, ya sea operacionalmente o administrativamente y así, tenerlas presentes y ver qué acción es la más recomendable para cada una de ellas.

1. Eliminar:

- Precio general para modelos de botas: Actualmente la empresa cobra lo mismo por cualquier modelo de su catálogo, independiente la cantidad de material necesario, tiempos de producción y detalles adicionales. Es importante diferenciar botas a

pedido que sean semi personalizables y modelos totalmente personalizables, esto le dará la posibilidad de diferenciar categóricamente sus productos, creando grupos de modelos de botas más rápidas y sencillas de producir a un precio acorde al mercado, mientras que, por otro lado, se crea una categoría 100% personalizable con mucha más detalle y tiempo de producción a un mayor precio que la categoría anterior. Inclusive puede ser buena idea crear una categoría low-cost.

- Barreras de compra online: Es necesario eliminar estas barreras para poder vender los productos de Botas Willson de forma remota, para ello es indispensable mejorar la página web.

2. Reducir:

- Tiempos de entrega: Si bien los tiempos de entrega son menores a los de su competencia directa en productos personalizados, estos podrían ser aun menor, se recomienda evaluar los tiempos de producción cuando acabe la pandemia y se vuelva a la normalidad en el rubro.
- Productos secundarios: Es necesario evaluar el precio y los tiempos de producción de los productos secundarios, debido a que estos pueden ralentizar la producción y recibiendo menos retorno por ellos. No se recomienda eliminarlos, ya que mejorando el precio y los tiempos de producción se pueden potenciar los productos secundarios generando una estrategia de expansión dual, características de un pequeño minorista internacional.
- Reparaciones de productos: Una dificultad actual de la empresa, Botas Willson tiene su servicio de reparación de calzado solo para productos hechos por ellos. El problema es que las reparaciones muchas veces son más lentas que producir un par

de botas nuevas y son mucho más baratas. Esto no es conveniente para la empresa, es necesario crear un plan de acción para las reparaciones.

3. Incrementar:

- Precio para cada modelo de productos personalizados: Al eliminar el precio general, es necesario aumentar los precios de los modelos de botas categoría personalizable y semi personalizable, para poder llegar al mercado español con un precio más competitivo según las características del producto final.
- Presupuesto merchandising y packaging Botas Willson: Con el fin de potenciar la imagen de marca e identidad de la empresa, característica de un pequeño minorista internacional, es necesario tener un presupuesto definido para merchandising y packaging, una idea sería crear un kit con la marca para cuidados del calzado, seguir regalando indumentaria con la marca y creando un packaging funcional para las botas, mejorando la experiencia de compra.
- Mejorar página web: Con el propósito de transformar la página en un E-commerce y así poder vender de forma remota gracias al carrito de compras.

4. Crear:

- Club de beneficios: Es necesaria la creación de un club de beneficios asociado al E-commerce, que al momento de comprar en Botas Willson se puede crear un usuario el cliente, esto ayuda a generar un base de datos beneficiosa para estudiar a la clientela de la empresa y además, beneficiando a sus clientes frecuentes con descuentos, regalos, adelantos, etc. Fomentando la estrategia de nicho, otra característica de un pequeño minorista internacional.

<p style="text-align: center;">Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio general para modelos de botas - Barreras de compra online 	<p style="text-align: center;">Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio para cada modelo de productos personalizados - Presupuesto Merchandising y packaging Botas Willson - Mejorar página web
<p style="text-align: center;">Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de entrega - Productos secundarios - Reparaciones de productos 	<p style="text-align: center;">Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club de Beneficios

Tabla 8: Matriz “Eliminar -Reducir – Incrementar – Crear” (Elaboración propia)

6. TEMAS LEGALES

Luego del análisis anterior es necesario tener en cuenta temas legales con respecto a cómo hacer empresa en España. Actualmente, Botas Willson cuenta con una contraparte interesada en hacer negocios juntos en el país destino y cuenta con nacionalidad española, lo cual puede significar una mayor facilidad para crear una sociedad y comenzar operación en España, aun así, se plantearán los requisitos para crear empresa en el caso de tener a un español como socio y en el caso de ser solamente socios extranjeros.

En primera instancia se plantea el cómo dar de alta una empresa independientemente la nacionalidad de los socios, para luego mencionar requisitos necesarios en caso de ser extranjero, para crear en España una empresa. Por último, se identificarán requisitos legales para vender de forma online en el país.

6.1. Cómo crear una empresa en España

Los primeros pasos a seguir para crear una empresa son:

1. Elegir la forma jurídica: Es necesario determinar la empresa será una sociedad anónima, sociedad limitada, cooperativa, etc.
2. Certificación Negativa: Se debe solicitar en el Registro Mercantil Central la Certificación negativa del nombre de la sociedad (CNN) que acredite la exclusividad y no existencia de otra sociedad con el mismo nombre.
3. Capital Social: El capital de la sociedad debe ser depositado en una entidad bancaria según lo exigido en cada forma jurídica. Para una sociedad limitada el mínimo es \$3.000 euros, mientras que para una sociedad anónima el capital debe ser mayor a \$60.000 euros.

4. Solicitar el NIF: El Número de Identificación Fiscal se obtiene en la Agencia Tributaria, primero se proporciona uno provisional presentado la documentación necesaria (modelo 036, copia de la escritura de constitución y copia de los estatutos), y después el definitivo (no más tarde de 6 meses) presentando la escritura.
5. Creación de la sociedad: Se debe realizar una escritura pública ante notario en el que los socios firman la constitución de la sociedad.
6. Inscripción en el Registro Mercantil: Es necesario inscribir a la empresa en el Registro Mercantil Provincial para obtener la plena competencia jurídica. Tendrá lugar en la oficina del Registro Mercantil de la misma provincia donde la empresa esté domiciliada.
7. Alta en IAE: Se debe dar de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas con la actividad empresarial que se va a realizar, en una oficina de la Agencia Tributaria.
8. Libros de Sociedades: Es importante legalizar los libros de sociedades (libro de inventarios, libro de cuentas anuales y libro diario) en el Registro Mercantil correspondiente de la provincia. Consiste en poner un certificado oficial en la primera página de los libros y marcar el resto de las hojas con el sello del Registro.
9. Registro de patentes y marcas: Se debe dar registro de signos distintivos que pueden ser palabras, frases, imágenes o símbolos en la Oficina Española de Patentes y Marcas, ya que haber registrado anteriormente una denominación en el Registro Mercantil, no significa tenerla protegida como marca.
10. Puesta en marcha: Luego de haber realizado los anteriores pasos y trámites obligatorios se está casi listo para empezar con el negocio, en caso de necesitar trabajadores se deberá comunicar la apertura del centro de trabajo a la Dirección Provincial del

Ministerio de Empleo y Seguridad Social y obtener un libro de visitas para las inspecciones. Además, es muy recomendable obtener un certificado electrónico para poder firmar documentación electrónicamente y agilizar procesos. (Vicente, 2021)

6.2. Requisitos para que un extranjero empresa en España

En el caso de ser solamente socios extranjeros se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Residir en España de manera legal.
- Que la idea de la empresa tenga la capacidad de crear empleo y tenga interés económico para España.
- Ser mayor de edad.
- No tener antecedentes penales en los últimos 5 años.
- No figurar como “rechazable” en España ni en cualquier país con los que tenga convenios.
- Tener un seguro de salud en España.
- Acreditar que cuenta con los recursos suficientes para su manutención y alojamiento, así como contar con la inversión necesaria para empezar a operar.
- Contar con la formación requerida y la experiencia necesaria para el proyecto.
- Cumplir con la normativa vigente de los requisitos de apertura necesarios, en función del tipo de negocio.
- Solicitar un visado de emprendedor y autorización de residencia para emprendedores.

Teniendo presente estos requisitos y la forma de crear empresa en España, se deben tomar en cuenta los siguientes tramites y documentación.

- Abrir cuenta bancaria en España.
- Informe de interés de la actividad emprendedora y un plan de negocio. Además de acreditar el interés del proyecto en la economía española, se indicará si el proyecto es viable o no.
- Entregar el impreso de solicitud en modelo oficial (EX07) “Solicitud de autorización de residencia temporal y trabajo por cuenta propia.” por duplicado, debidamente cumplimentado y firmado.
- Dar de alta en Hacienda e inscribir la empresa en el Registro Mercantil. Es posible realizarlo en el portal CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) de manera telemática.
- Es obligatorio certificar las licencias exigibles para el desarrollo de la actividad, indicando los tramites y certificaciones necesarias.
- Presentar pasaporte en vigor.
- Abonar las tasas de residencia y de trabajo. Éstas se devengarán en el momento de admisión a trámite de la solicitud, y deberán abonarse en el plazo de diez días hábiles:
 - Modelo 790 código 052, epígrafe 2.1 autorización inicial de residencia temporal.
 - Modelo 790 Código 062, epígrafe 1.5 “autorizaciones de trabajo por cuenta propia.

Además de todo lo anterior, se deberá presentar la documentación que demuestre que se cumple con los requisitos solicitados: certificado médico, nulidad de antecedentes penales, justificación de capacidad de inversión, etc.

La autorización inicial que se concede es de un año. Si el emprendedor decide continuar con la actividad, se podrá renovar la solicitud para dos años más, según aseguran en el bufete experto en extranjería, JD Immigration. Pasados esos dos años, se puede renovar de nuevo otros dos, Y ya, una vez pasados cuatro años, tendrá carácter permanente. (Vera, 2019)

6.3. Requisitos legales para e-commerce en España

Como se plantea mejorar la página web y fomentarla como uno de los principales canales de venta para Botas Willson, se deben tener en cuenta algunos puntos claves para vender por internet, estos son:

- Diferencia el «qué» (actividad) del «cómo» (canal): Vender por Internet NO es una actividad en sí misma, es solo un medio para realizar la actividad.
- Elegir la forma jurídica: Al igual que en los puntos anteriores es necesario decidir la forma jurídica de la empresa, si esta será autónoma, cooperativa, sociedad limitada, etc. Se tiene que dar de alta en Hacienda (y la Seguridad Social) y especificar un epígrafe o epígrafes del IAE (Impuesto de Actividades Económicas) correspondientes. Si se quiere vender fuera de España, también se tendrá que dar de alta en el Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI).
- Facturación e impuestos: Dependerá de la forma jurídica y la escala del negocio.
- Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios:
 - Qué se considera una venta en Internet y un contrato a distancia.
 - Los plazos para realizar los encargos.
 - Los plazos de entrega (30 días + plazo adicional. Si no cumple: resolución).
 - El derecho de desistimiento o renuncia del comprador.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información:

- «Deber de información» (qué datos deben constar en tu web):
 - Quién eres: nombre, razón social y domicilio completo del responsable de la oferta comercial.
 - Si estás adherido a algún sello de calidad.
- Aspectos de la contratación online:
 - Qué vendes: características de la mercancía o servicio.
 - Precio: importe final completo con los impuestos y desglose de los incrementos, descuentos y gastos que se repercutan al consumidor o usuario.
 - Ausencia del derecho de desistimiento.
 - Forma de pago.
- Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal:
 - Notificar a la Agencia Española de Protección de Datos del fichero con datos de carácter personal.
 - Contar con prueba del consentimiento del usuario. Esto afecta también al envío de correo electrónico comercial, incluidas newsletter, para lo que es necesario disponer de consentimiento expreso y adicional al de la contratación.
 - Seguridad para proteger la privacidad de los datos. Por ejemplo, la caducidad de las contraseñas.
 - Informar sobre el derecho de acceso, rectificación, cancelación y oposición a los datos (ARCO).
 - Informar sobre el uso de cookies.

- Política de precios: No existe ninguna regulación sobre los precios en comercio electrónico, lo único que debes tener en cuenta es que no se puede vender por debajo del coste la mercancía, práctica comúnmente conocida como «dumping». Por otro lado, se puede vender un mismo producto a precio diferente en Internet y en una tienda física. Dado que los costes de una tienda tradicional y una virtual son distintos. (Garcia, 2016)

7. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Finalizados los análisis correspondientes y teniendo en cuenta todos los temas legales para poder vender productos Botas Willson en España, es indispensable cuantificar la riqueza que conlleva una internacionalización de la empresa, por ello se evaluarán los beneficios que trae abrirse a estos nuevos mercados. Si bien, Botas Willson tiene una variedad de productos de los cuales el cliente puede elegir, para el ejercicio se tomará como ejemplo un par de botas de equitación, considerando los costos de producción a nivel nacional, costos de envío e impuesto aduaneros. Para fijar el precio al cual vender, se tomará el precio que fija el mercado según el mismo servicio que presta la empresa, pero este será reducido levemente para entrar de mejor manera a este mercado internacional. La información para esta evaluación es proporcionada por la misma empresa.

Actualmente la empresa tiene una producción limitada de 7 productos diarios, lo que equivale a 35 productos semanales y 140 productos al mes. Los costos asociados de un par de botas de equitación de Botas Willson son aproximadamente \$125.000, este valor incluye materia prima implementada y mano de obra, en Chile la empresa vende este par de botas en \$160.000 + IVA, lo cual da un margen de ganancia de 21.88%.

Ahora bien, en caso de hacerse realidad la internacionalización de Botas Willson, la empresa comenzaría con una estrategia exportadora por lo que se debe tener en cuenta el costo a nivel nacional anteriormente señalado más el proceso de importación a Europa. Sobre el valor del envío de Chile a España, se hacen 2 cotizaciones en Ruforta Express, courier ocupado por la empresa, una con el producto terminado y la otra con el producto sin armar. La intención es ver cuánto puede ahorrar la empresa si envía sus productos a medio hacer y los termina en el país destino. Además, se fija el precio de venta según el precio que ofrece la empresa Parlanti, principal

competidor y modelo a seguir de la empresa, por su servicio de botas semi personalizadas, con el fin de proporcionar un precio menor a este y así hacer más competitivo el producto de Botas Willson en España. Por último, se resta ingreso por bota menos los costos asociados dando los beneficios de la internacionalización y generando un nuevo margen por producto.

A continuación, se le da bajada a la evaluación económica:

- Costos de producción:
 - Los costos por producto de la empresa son de \$124,786 CLP, esto incluye mano de obra y materias primas.
- Costo de envío:
 - Las condiciones generales de envío son 1 caja de 60x40x20 con origen en Santiago y destino Madrid, servicio carga general.
 - La primera cotización es con el producto terminado, en el interior de la caja caben 2 pares de botas, lo que equivale a 4 kilos. Según estas condiciones el total a pagar es de \$271.05 USD, lo que equivale aproximadamente a \$216,840 CLP.
 - La segunda cotización es con el producto sin terminar, en el interior de la caja caben 10 pares de botas sin terminar, lo que equivale a 20 kilos. Según estas condiciones el total a pagar es de \$399.93 USD, lo que equivale aproximadamente a \$319,944 CLP.
- Impuesto y Arancel
 - Según lo que se puede encontrar en la página oficial de la Comisión europea, por los productos de Botas Willson se debe pagar un IVA a la importación de 21% sobre el valor declarado y un Arancel específico de

Calzado de 17% sobre el valor declarado. Ahora bien, pueden haber cambios sobre el valor declarado, debido a las medidas antidumping para evitar que las empresas extranjeras vendan a un precio inferior al propio mercado, se asume que se tomará en cuenta el valor declarado.

- Para el caso 1, el valor declarado sería de 2 pares de botas, lo que equivale a \$249,572 CLP, sobre este valor el IVA a pagar será de \$52,410 CLP y un arancel de \$42,427 CLP. En total los costos asociados a este caso ascienden a \$561,520 CLP, por par de botas sería de \$280,760 CLP.
- Para el caso 2, el valor declarado sería de 10 pares de botas, lo que equivale a \$1,247,860 CLP; sobre este valor el IVA a pagar será de \$262,051 CLP y un arancel de \$212,136 CLP. En total los costos asociados a este caso ascienden a \$2,042,391 CLP, por par de botas sería de \$204,391 CLP.
- Precio venta
 - Para el precio venta se considera la información rescatada en el cuadro estratégico, específicamente en el caso de Parlanti. Para fijar el precio se considera el precio según mercado, en este caso Parlanti tiene un precio promedio de \$2.000 USD por un servicio similar al de Botas Willson, por lo que se opta a fijar un precio inferior a este, el cual podría figurar entre los \$1.000 USD, equivalente a \$800.000 CLP aproximadamente, todo este cálculo sin considerar impuestos.
- Beneficio y Margen
 - A nivel nacional, Botas Willson tiene un ingreso por venta de \$159,664 CLP + IVA y un costo de producción de \$124,786 CLP; esto da un beneficio de

\$34.878 CLP por par de botas, lo equivale a un 21.84% de margen de ganancia.

- En el caso 1, Botas Willson tendría un ingreso por venta de \$800.000 CLP + IVA y un costo total de \$280,760 CLP, esto da un beneficio de \$519,240 CLP, lo que equivale a un 64.90% de margen de ganancia.
- En el caso 2, Botas Willson tendría un ingreso por venta de \$800.000 CLP + IVA y un costo total de \$204,239 CLP, esto da un beneficio de \$595,761 CLP, lo que equivale a un 74,47% de margen de ganancia.

Si bien, faltan algunos costos como los de producción en España en el caso de las botas sin terminar u honorarios del agente de aduanas, existe una brecha bastante amplia en los beneficios que trae la internacionalización de la empresa en comparación con los beneficios en el país de origen, esto se explica principalmente a que en el país destino se valora mucho más el servicio de personalización de botas de equitación.

8. RECOMENDACIONES

El plan estratégico para la apertura comercial de Botas Willson en España está más que claro que debe ser en primera instancia una estrategia de exportación. Se recomienda que el producto vaya semi terminado, de esta forma el costo de envío se amortiza de mejor manera. Es vital que la empresa mantenga su ventaja competitiva en el viejo continente, y para que esto ocurra, se le debe dar aún más énfasis en la experiencia de compra, potenciando un packaging exclusivo, de utilidad y así crear valor de marca, siendo de mucha ayuda en un mercado mucho más competitivo y diversificado que el chileno. Además, se necesita mejorar la página web y comenzar a utilizar sistemas de información. Por un lado, les será más fácil vender en el extranjero a través de su página web y también podrán contar con datos que puedan entregarle información valiosa para la toma de decisiones en la empresa. Se recomienda tener una política de inversión clara, según sus objetivos. Esto ayudará a mejorar diversos aspectos anteriormente señalados y sustentará el tan anhelado océano azul en el mercado español. En caso de que esta internacionalización se consolide, un posible objetivo a largo plazo sería la instalación de una empresa transnacional para que la sede en España comience a tener autonomía en su toma de decisiones y poder así abrirse a nuevos mercados en el continente.

Algunas recomendaciones adicionales pueden ser relacionadas con la cotización de envíos, ir probando alternativas hasta encontrar la que más se adecúe a las necesidades de la empresa, profundizar temas legales para poder concretar una sociedad en la que se vea beneficiada principalmente la empresa, seguir con el orden administrativo, generar estrategias de forma continua, establecer un sistema de control sobre los procesos, entre otras posibles recomendaciones.

9. CONCLUSIONES

Botas Willson tiene lo que muchas empresas buscan, una ventaja competitiva clara. Lograr mantener la calidad en sus productos es la clave para el diseño de un plan estratégico con fines en abrir paso en el mercado europeo, ya que es sumamente distinto este nuevo mercado al actual, mucho más dinámico, exigente y competitivo, no obstante, es posible que se logren competir de buena forma y puedan cumplir con sus objetivos de mediano y largo plazo. Su estrategia actual cumple con las necesidades del mercado nacional pero no son suficientes para enfrentar este nuevo desafío, aun así, cuentan con una base logística y administrativa que les facilitará el funcionamiento de la empresa en España. Con respecto al macroentorno, se percibe bastante favorable, la situación más crítica a nivel mundial de la crisis sanitaria del covid-19 ha quedado atrás y las economías se están preparando desde ya para su reactivación; hay oportunidades de entrar en este mercado, pero siguen existiendo amenazas relacionadas a la pandemia. Se puede optar a diversas estrategias para afrontarlas, desde optimizar la página web para volverla un e-commerce, la posibilidad de invertir en I+D, mantener la diferenciación de sus productos, entre otras. No se aprecian grandes barreras de entrada más que impuestos y aranceles, los factores más importantes a considerar son relacionados con los temas legales para constituir una empresa en España y su venta a través de internet.

Por último, se afirma que es viable entrar en un mercado atractivo para el deporte ecuestre como lo es España, la evaluación económica lo comprueba, el servicio que presta Botas Willson actualmente es muy valorado en Europa y vender sus productos en este nuevo mercado le significaría un margen de beneficios sobre el 50%, duplicando así el margen de beneficios que hoy percibe la empresa, es por esto que finalmente, es factible la internacionalización de Botas Willson.

REFERENCIAS

- Análisis PESTEL*. (2020). https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_PESTEL
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), Pág. 18-25.
- Banco Central. (2021). JUNIO 2021 Informe de Política Monetaria. *Bcentral.Cl*. https://www.bcentral.cl/documents/33528/3006211/IPoM_Junio_2021.pdf
- Brache, J., & Felzensztein, C. (2019). Compromiso de la empresa exportadora con asociaciones comerciales: perspectivas de Chile. *International Business Review*, 28(1), 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.07.001>
- Brenes, E., Mena, M., & Molina, G. (2008). Factores clave de éxito para la implementación de estrategias en América Latina. *Journal of Business Research*, 61(6), 590–598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.033>
- Capellas i Associats. (2021, January 19). *Qué impuestos paga una empresa en España*. <https://www.capellas.com/que-impuestos-paga-empresa-espana/>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como base para la planificación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181.
- Correa, C., & Echavarría, G. (2013). Estimación del Aporte de las PyME a la Actividad en Chile, 2008 - 2011. *Estudios Económicos Estadísticos - Banco Central de Chile*, 101, 1–17.
- Desempleo de España. (2021). *Desempleo de España 2021 | datosmacro.com*. <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>
- Ecoaula.es. (2021, January 14). *España se sitúa a la cola europea en inversión de I+D*.

<https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10988714/01/21/Espana-se-situa-a-la-cola-europea-en-inversion-de-ID.html>

EFE. (2021, May 27). *La OCDE mejora su previsión para España pero alerta de la incertidumbre económica a corto plazo*. <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2021/05/27/la-ocde-mejora-su-prevision-para-espana-pero-alerta-de-la-incertidumbre-economica-a-corto-plazo-1495330.html?autoref=true>

El Independiente. (2021, July 5). *Las emisiones de CO2 bajan un 13,7% en 2020 en España*. <https://www.elindependiente.com/futuro/medio-ambiente/2021/07/05/las-emisiones-de-co2-bajan-un-137-en-2020-en-espana/>

España - Piramide de población. (2020). *España - Piramide de población 2020*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

Estrategia On line. (2021, May 13). *94% de las personas en Chile ha comprado por internet en los últimos seis meses | Diario Estrategia*. 1. <http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/2883517/94-personas-chile-comprado-internet-ultimos-seis-meses>

EUROPA PRESS. (2020, January 30). *España, el octavo país del mundo en el que más ciudadanos han cambiado su día a día por responsabilidad ambiental*. <https://www.europapress.es/sociedad/medio-ambiente-00647/noticia-espana-octavo-pais-mundo-mas-ciudadanos-cambiado-dia-dia-responsabilidad-ambiental-20200130164340.html>

Fernández, A. (2012). Conceptos de estrategia empresarial. *Eoi*, 1, 29. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

- Fortuño, M. (2018, December 17). *A mayor descentralización mayor prosperidad para un país*. 1. <https://www.elblogsalmon.com/economia/a-mayor-descentralizacion-mayor-prosperidad-para-pais>
- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). Datos para el análisis de las pymes exportadoras. *Internacionalización de Las Pymes*, 105.
- Fuster, B., Martínez, C., & Pardo, G. (2009). Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización. *Revista de Estudios Regionales*, 86, 71–96.
- García, L. (2016, April 21). *7 requisitos legales para montar una tienda en España*. <https://www.escueladeinternet.com/7-requisitos-legales-montar-una-tienda-online-espana/>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integrado. In *Administración estratégica: un enfoque integrado*.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2006). *Comprensión de la estrategia empresarial*.
- Hutchinson, K., & Quinn, B. (2010). Identificar las características de los pequeños minoristas internacionales especializados. *The Electronic Library*.
- Inmunes. (2020, July 23). *Consumo sustentable se duplica en Chile y Latinoamérica durante el contexto de pandemia*. 1. <https://www.inmuneschile.cl/articulos/2020/07/consumo-sustentable-se-duplica-en-chile-y-latinoamerica-durante-el-contexto-de-pandemia>
- Ireland, R. D., & Hirc, M. A. (1992). Declaraciones de misión: importancia, desafío y recomendaciones para el desarrollo. *Business Horizons*, 35(3), 34–42. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(92\)90067-J](https://doi.org/10.1016/0007-6813(92)90067-J)
- Johana, Q. (Universidad P. D. R. B. C., & José, S. (2006). La cadena de valor : Una herramienta

- del pensamiento estratégico The Value Chain : A Strategic Thought Tool. *Telos*, 8(3), 377–389. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001%0ACómo>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). Explorando la estrategia undécima edición. In *American Journal of Obstetrics and Gynecology* (Vol. 159, Issue 3). [https://doi.org/10.1016/S0002-9378\(88\)80016-4](https://doi.org/10.1016/S0002-9378(88)80016-4)
- Jordana, J. (2001). Relaciones intergubernamentales y descentralización en América Latina: una perspectiva institucional. *Documentos de Trabajo. Proyecto Conjunto INDES-UNION EUROPEA*, 2–143. <http://www.unsam.edu.ar/profesores/ricardogutierrez/JordanaINDES.pdf>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Estrategia de océano azul. In *Harvard Business Review* (Vol. 82, Issue 10).
- Komiya, A. (2015). *Qué es una ventaja competitiva / CreceNegocios*. <https://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>
- Maldonado, G. (2015). *Plan de negocios para la empresa*. 19.
- Méndez, X. (2019). *España, una economía abierta al mundo*. https://www.abc.es/economia/abc-espaa-economia-abierta-mundo-201901200211_noticia.html
- Metodología para el análisis FODA. (2002). Metodología para el análisis foda. *Tree Physiology*, 24(6), 1–24. http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme, Santiago, MINECON, Informe de trabajo*. 19.
- Nivel de formación de la población adulta (25-64 años) y evolución por Administración educativa.

- (2021). *Nivel de formación de la población adulta (25-64 años) y evolución por Administración educativa - Redie-Eurydice | Ministerio de Educación y Formación Profesional*. <https://www.educacionyfp.gob.es/mc/redie-eurydice/sistemas-educativos/contexto/nivel-formacion-poblacion-adulta.html>
- Nuestra Empresa - Botas Willson*. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <https://www.botaswillson.com/nuestra-empresa/>
- OECD. (2020). *Tu Índice para una Vida Mejor | España*. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/spain-es/>
- Ojeda, J. (2011). Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40). <https://doi.org/10.31876/revista.v12i40.10474>
- Park, N. K., Mezas, J. M., & Song, J. (2004). Una visión basada en recursos de las alianzas estratégicas y el valor de la empresa en el mercado electrónico. *Journal of Management*, 30(1), 7–27. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.11.001>
- Pedro Sánchez Segundo Gobierno (2020-). (2021). *Pedro Sánchez*. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Pedro_Sánchez&oldid=137502730
- Pellicer, L. (2021, June 27). *El FMI sitúa a España como el país desarrollado que más crecerá en 2022 tras mejorar su previsión de crecimiento | Economía | EL PAÍS*. <https://elpais.com/economia/2021-07-27/el-fmi-situa-a-espana-como-el-pais-desarrollado-que-mas-crecera-en-2022-tras-mejorar-su-prevision-de-crecimiento.html>
- Poblete, C., & Amorós, J. E. (2013). Determinantes en la estrategia de internacionalización de las pymes, Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(1), 97–106.

<http://www.jotmi.org>

Porter, M. (1986). *Diamante de Michael Porter*.

Porter, M. (2008a). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77.

Porter, M. (2008b). *Porter - 2008 - Que es la estrategia.pdf* (p. 21).

Porter, M. (2012). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. *Administracion, Ingenieria, Gestion y Mucho Mas*, 1985, 6. <http://www.webyempresas.com>

Porter, M. (2016). *5 fuerzas de Porter. Definición y características de cada una*.
<https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

ProChile. (2021). *¿Quiénes Somos?* <https://www.prochile.gob.cl/quienes-somos>

REDACCIÓN REDESTELECOM. (2020, May 21). *España, un país hiperconectado | Noticias | Infraestructuras | Computing*.
<https://www.computing.es/infraestructuras/noticias/1118766001801/espanaun-pais-hiperconectado.1.html>

Rejón, R. (2021, February 28). *España sigue a la cabeza de Europa en infracciones ambientales, con un 20% más de expedientes abiertos en 2020*. https://www.eldiario.es/sociedad/espana-sigue-cabeza-infracciones-ambientales-incrementar-20-expedientes-abiertos-europa_1_7255612.html

Reyes, V. (2021, July 20). *Dólar escala a \$760 en su apertura: proyectan más subidas ante incertidumbre local y factor “Delta” | Economía | BioBioChile*.
<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2021/07/20/dolar->

escala-a-760-en-su-apertura-proyectan-mas-subidas-ante-incertidumbre-local-y-factor-delta.shtml

Salvador, U. D. E. E. L., Ruth, S., Benavides, C., Marbella, K., & Angel, M. (2014). *Escuela De Mercadeo Internacional “ Plan De Internacionalización Para La Empresa Fabricante De Calzado Coco Canela ” Trabajo De Investigación Presentado Por : Sulma Clariza Perdomo Alvarado Para Optar Al Grado De: Licenciado (a) En Mercadeo Internacion.*
[http://ri.ues.edu.sv/6730/1/PLAN DE INTERNACIONALIZACION PARA LA EMPRESA DE CALZADO COCO CANELA 2014.pdf](http://ri.ues.edu.sv/6730/1/PLAN%20DE%20INTERNACIONALIZACION%20PARA%20LA%20EMPRESA%20DE%20CALZADO%20COCO%20CANELA%202014.pdf)

Sempere, P. (2021, June 14). *El Banco de España mejora las previsiones de crecimiento del PIB para 2021, 2022 y 2023 | Economía | Cinco Días.*
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/14/economia/1623671197_132290.html

SERCOTEC. (2020). *¿Quiénes Somos?* <https://www.sercotec.cl/quienes-somos/>

SERVEL. (2021). *Principales fechas — Elecciones 2021.*
<https://presidenciales2021.servel.cl/principales-fechas/>

SMI de España. (n.d.). *SMI de España - El salario mínimo en España no varía este año.* Retrieved August 16, 2021, from <https://datosmacro.expansion.com/smi/espana>

Suazo, G., & Pérez, J. (2014). *ESTUDIOS ECONÓMICOS ESTADÍSTICOS Demografía de Empresas en Chile.* <http://si2.bcentral.cl/public/pdf/estudios-economicos-estadisticos/pdf/see108.pdf>

Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (2021). *Acuerdos Comerciales Vigentes.*
<https://www.subrei.gob.cl/acuerdos-comerciales>

- Tabares, S. (2012). Internacionalización de la PYME Lationoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27 enero-junio), 119–132.
- Velarde, G. (2020, December 28). *El 99% de las 68.000 empresas destruidas en España por la pandemia tiene menos de 50 trabajadores - elEconomista.es.*
<https://www.economista.es/economia/noticias/10961067/12/20/El-99-de-las-68000-empresas-destruidas-en-Espana-por-la-pandemia-tiene-menos-de-50-trabajadores.html>
- Vera, L. (2019, September 9). *Crear una empresa en España siendo extranjero. ¿Es factible? ¿Cómo lograrlo? | Autónomos | Cinco Días.*
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/05/autonomos/1567686410_565076.html
- Vicente, J. C. (2021). *10 Pasos para crear una empresa o montar un negocio en 2021.*
<https://aulacm.com/crear-empresa-negocio/>
- Zárate Vargas, D. (2021, August 18). *Bono Pyme 2021: cuáles son y cómo puede obtenerlos. 1.*
<https://www.pauta.cl/economia/bono-de-alivio-para-pymes-que-es-y-como-puede-obtenerlo>

ANEXOS

Anexo 1 “Matriz PESTEL”

ANÁLISIS PESTEL						
FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO (EN AÑOS)			TIPO DE IMPACTO
			CORTO (1 ó -)	MEDIANO (1 a 3)	LARGO (3 ó +)	
Político/ Legal	Tratados de libre comercio	Actualmente Chile cuenta con 32 acuerdos comerciales, destacando tratados con países de Latinoamérica, Norte América y la Unión Europea, zonas donde quiere apuntar la empresa.	X			Positivo
	Cambio de gobierno	Próximamente serán las elecciones presidenciales en Chile, el domingo 21 de noviembre con una posible segunda vuelta posterior a esta fecha. No es factible detallar programas de gobierno ya que no hay certeza si ganará un gobierno del mismo sector político que el actual o uno de otro partido político.		X		Indiferente (Hasta las elecciones)
	ProChile	Institución del Ministerio de Relaciones Exteriores que promueve la oferta de bienes y servicios chilenos en el mundo.		X		Positivo
	SERCOTEC	El Servicio de Cooperación Técnica brinda apoyo económico, asesorías, capacitaciones, digitalización y financiamiento a pequeñas y medianas empresas nacionales.		X		Positivo
Económico	Crecimiento país	El Banco Central aumentó de forma importante el crecimiento esperado para 2021, situándolo en un rango entre 8,5% y 9,5%. Además, se proyecta que el PIB aumentará entre 2% y 3% en 2022, y entre 1,75 y 2,75% en 2023.		X		Positivo
	Divisas e Incertidumbre Económica	Debido a la pandemia existe un retroceso económico en Chile producto de la actual incertidumbre económica, lo que produce una devaluación del peso chile generando un alza variable en el valor del dólar.	X			Negativo
	Alivio tributario y bonos para pymes	Iniciativa de ayuda económica a pymes nacionales debido a la pandemia mundial a través de préstamos con baja tasa de interés y bonos del estado.	X			Positivo
Social	Opinión de los clientes	Existe una excelente apreciación sobre el calzado de Botas Willson entre sus usuarios y clientes.	X			Positivo

	Cambios de tendencia	Actualmente existe una tendencia de preferir productos sostenibles, cruelty free y eco friendly, debido a que existe mayor conciencia del impacto medio ambiental del consumo en general	X			Negativo
Tecnológico	Sistemas de Información con servicios en la nube	Actualmente existen opciones de programas que sirven para capturar datos, generar información valiosa para la empresa para posibles estrategias y con acceso inmediato entre los participantes gracias a la nube, por ejemplo, los softwares que ofrece Microsoft, como Power BI, Sharepoint, List, etc.	X			Positivo
	E-commerce	El crecimiento del comercio electrónico en Chile avanza a pasos agigantados, más del 90% de los chilenos han declarado haber comprado por internet, esto se puede explicar ya que gran parte del comercio no esencial tuvo que adaptarse a la pandemia y a las cuarentenas que no permitían la apertura de sus locales.	X			Positivo
Ecológico	Residuos	Presupuesto y tiempo para la reducción, el reciclaje y la reutilización de los residuos de producción.	X			Negativo

Anexo 2 “Diagrama de Porter”

LEYENDA	
Relación positiva	1
Relación negativa	0

5 FUERZAS DE PORTER														
Rivalidad entre competidores	Detalle	Valoración	Cientes	Detalle	Valoración	Proveedores	Detalle	Valoración	Nuevos Entrantes	Detalle	Valoración	Productos Sustitutos	Detalle	Valoración
Número de competidores	Pocos competidores directos	0	Número de Clientes	Pocos clientes (Mercado de nicho)	1	Número de proveedores	Pocos proveedores	1	Nivel de precios	Los precios son bajos	0	Cantidad de productos sustitutos	Gran variedad de productos sustitutos	1
Tamaño de los competidores	Competidores pequeños	0	Disponibilidad de productos sustitutos	Existe la posibilidad de sustituir el producto	1	Posibilidad de sustituir	Existen sustitutos	0	Economías de escala	No existen economías de escala en la industria	1	Calidad sustitutos	Baja calidad	0
Crecimiento del sector	Bajo crecimiento	1	Capacidad de Organizarse	Es posible	1	Importancia del insumo	Muy importantes para mantener la calidad	1	Diferenciación del producto	Amplia diferenciación	0	Novedad del mercado	No es novedoso	0
Diferencias del producto	Alta diferenciación de Botas Willson	0	Aumentar Clientes	Nuevos clientes en nuevos mercados	0	Tamaño del proveedor	Proveedores de gran tamaño	1	Fidelidad de los clientes	Alta fidelidad	0	Costo del cambio	Productos a bajo costo	1
Participación de mercado	Alta participación de mercado	0	Concentración de Clientes	Alta concentración (Mercado de nicho)	1	Poder de decisión en el precio	Ellos colocan el precio	1	Inversión de capital	Grandes inversiones	0	Aceptación de los productos sustitutos	Mala aceptación, baja preferencia	0
	PROMEDIO	0.2		PROMEDIO	0.8		PROMEDIO	0.8		PROMEDIO	0.2		PROMEDIO	0.4

Anexo 3 “Matriz FODA”

MATRIZ	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA	<p>F1: Alta calidad del producto final, sujeto a las necesidades y requerimientos de cada cliente.</p> <p>F2: Precisión en el servicio prestado, toma de las medidas de los usuarios.</p> <p>F3: Materias primas de primera calidad.</p> <p>F4: Excelencia de sus procesos productivos.</p> <p>F5: Ser reconocido como líder en el mercado nacional del calzado ecuestre</p> <p>F6: Existe una buena imagen del servicio y del producto final hacia los clientes</p> <p>F7: Innovaciones en los productos ofrecidos, ya sea en</p>	<p>D1: Capacidad de producción limitada, más de alguna vez se han visto sobrepasado con ventas y debido a la limitante de producción</p> <p>D2: Falta de sistemas de información</p> <p>D3: Ausencia de respaldos sobre sus procesos, no cuentan con una base de conocimiento de sus procesos</p> <p>D4: Falta de estrategias claras, al ser una pyme tienden a hacer solo estrategias al corto plazo</p>

	los materiales y/o en la forma de estos.	
OPORTUNIDADES	Estrategia Éxito FO	Estrategia Adaptación OD
<p>O1: Entrar a nuevos mercados para crecer dentro de la industria a nivel internacional</p> <p>O2: Alta demanda de sus productos en el extranjero,</p> <p>O3: Partes interesadas en formar alianzas estratégicas para poder vender productos Botas Willson en España y México</p> <p>O4: Diversificar su producción debido a la buena recepción al público de sus productos secundarios, aumento en el interés de los consumidores de comprar productos “made in Chile”</p>	<p>F1O1: Ofrecer el servicio de Botas Willson en el extranjero manteniendo los estándares de calidad de la empresa.</p> <p>F5O3: Crear alianzas estratégicas con partes interesadas solventando el poder de negociación de la empresa gracias a su reconocimiento nacional.</p>	<p>O3D1: Crear alianzas estratégicas en el extranjero con el fin de externalizar parte de la producción y así destrabar el cuello de botella actual.</p> <p>O2D4: Establecer estrategias que puedan satisfacer parte la demanda percibida en otros países.</p>

AMENAZAS	Estrategia Reacción FA	Estrategia Supervivencia
<p>A1: Competencia en el mercado del calzado, productos sustitutos chinos a precios bajos.</p>	<p>A3: Determinar proveedores suplentes que suministren materias primas con divisas distintas al dólar.</p>	<p>DA</p>
<p>A2: Limitante de la cantidad de público en el mercado objetivo, debido a que el mercado de la equitación es un mercado de nicho</p>	<p>A1F7: Generar mayor valor en los productos ofrecidos a través de innovación en la experiencia de compra para competir con los productos sustitutos de precios bajos.</p>	<p>D2: Utilizar sistemas de información que permitan fidelizar clientes, monitorear procesos para disminuir los tiempos de entrega, etc.</p>
<p>A3: Tendencia alcista en el valor del dólar, esto produce un aumento en el precio de los insumos importados.</p>		<p>D3: Crear base de datos con respaldo de los procesos de producción a través de videos explicativos.</p>
<p>A4: Debido a la pandemia se vio afectado su mayor canal de venta y difusión de la marca, como son los stands que colocan en los concursos ecuestres de salto.</p>		<p>A4D2: Actualizar página web para potenciar este canal de ventas y así amortizar la ausencia de concursos ecuestres.</p>

Anexo 4 “Matriz PESTEL País Destino”

ANÁLISIS PESTEL ESPAÑA						
FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO (EN AÑOS)			TIPO DE IMPACTO
			CORTO (1 ó -)	MEDIANO (1 a 3)	LARGO (3 ó +)	
Político/ Legal	Gobierno Actual	Pedro Sánchez es el actual presidente de Gobierno, respaldado por un gobierno de coalición entre el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y Unidas Podemos. Gobierno alineado con políticas intervencionistas y socialistas, centrada en el aumento de impuestos para garantizar el reparto equitativo e igualitario de la riqueza entre los ciudadanos.		X		Negativo
	Descentralizado	España es un país altamente descentralizado, las administraciones autónomas se hacen cargo de casi el 49,2% del gasto público. Una descentralización exitosa puede mejorar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad del sector público, conduciendo a un fortalecimiento del Estado.	X			Indiferente
	Salario mínimo	El salario mínimo interprofesional para 2021 en España ha quedado fijado en 950 euros al mes, teniendo en cuenta que en España se acostumbra a publicar el SMI dividido en 14 pagas anuales		X		Negativo
Económico	Economía abierta	La economía española es una de las más abiertas de la unión europea, supone una mayor variedad de bienes y servicios, beneficiando a las multinacionales. Las exportaciones de las empresas españolas suponen más de un 34% del PIB	X			Positivo

	PIB	El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un crecimiento de la economía española de hasta 6,2% para este año, mientras que para 2022 se espera un alza del PIB de 5,8%. Se espera que España sea el país desarrollado que más crecerá en 2022		X		Positivo
	Incertidumbre económica	La OCDE todavía observa mucha incertidumbre en la evolución económica a corto plazo en España		X		Negativo
	Tasa de Desempleo	La tasa de desempleo de España el mes de junio del 2021 fue de un 15,1% del total de la fuerza de trabajo, 13,1% del total de hombres y 17,3% del total de mujeres, mientras que los desempleados menores de 25 años tienen un porcentaje de 37,1%	X			Positivo
	Impuestos	En España existe una variedad de impuestos que debe pagar una empresa dependiendo el tamaño de esta según cantidad de trabajadores y el tipo de bien o servicio que se ofrece. En general se paga un 25% de impuesto sobre las sociedades y un 21% general de IVA	X			Negativo
Social	Nivel de educación	: El 37,1 % de la población española en la franja de edad entre 25 y 64 años tiene un nivel de estudios inferior a la 2.ª etapa de educación secundaria, el 23,2 % de la población española en esta franja de edad presenta un nivel de estudios equivalente a la 2.ª etapa de educación secundaria o postsecundaria, el 39,7 % de la población española con edades entre 25 y 64 años ha finalizado la educación superior	X			Positivo
	Calidad de vida	En promedio los españoles le asignaron una puntuación de 6.3 en una escala de 0 a 10, cifra ligeramente menor que el promedio de la OCDE de 6.5	X			Indiferente

	Pirámide de población	España presenta una pirámide regresiva (o bulbo), con la base más estrecha que la zona central y un porcentaje de personas mayores significativo. Es una pirámide típica de países desarrollados, con tasas de natalidad y mortalidad bajas y un crecimiento natural muy bajo. Es por tanto una sociedad envejecida y con tendencia a serlo más			X	Negativo
Tecnológico	Sociedad hiperconectada	Según el informe La Sociedad Digital en España 2019 de la Fundación Telefónica, España se encuentra inmersa en la cuarta revolución basada en la digitalización y en los datos, se señala que tres de cada cuatro hogares tienen cobertura de fibra óptica y nueve de cada diez españoles son usuarios de Internet	X			Positivo
	Inversión de I + D	La inversión en innovación y desarrollo (I+D) española aumenta en los presupuestos de manera sostenida durante los últimos años, aun así, se sitúa en la posición 18 de los 28 estados miembros de la UE en el 2019 en inversión en I+D respecto al PIB	X			Negativo
Ecológico	Conciencia Medioambiental	la ciudadanía ha incrementado su conciencia medioambiental frente a el cambio climático que vive el planeta, un estudio de Ipsos para el Foro Económico Mundial señala que el 76 por ciento de los españoles ha cambiado sus hábitos para luchar contra el cambio climático	X			Positivo (Enfoque Sustentable)
	Emisiones de CO2	Si bien, las emisiones de CO2 en España bajaron un 13,7% en 2020, el país cerró ese mismo año con 30 expedientes abiertos por infracciones ambientales, un 20% más que el 2019, convirtiéndolo en el país de la Unión Europea con más infracciones ambientales abiertas por la Comisión			X	Negativo

Anexo 5 “Matriz FODA País Destino”

MATRIZ	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA	<p>F1: Experiencia previa en mercado objetivo.</p> <p>F2: Capacidad de mantener altos estándares de calidad en el extranjero.</p> <p>F3: Capacidad de mantener buena imagen hacia los clientes en el extranjero.</p> <p>F4: Innovación en los productos ofrecidos, ya sea en los materiales y/o en la forma de estos.</p>	<p>D1: Falta de página web óptima para venta online (E-commerce)</p> <p>D2: Ausencia de base de conocimiento de procesos</p> <p>D3: Ha pasado mucho tiempo desde la última visita al país.</p> <p>D4: Capacidad de producción limitada.</p>
OPORTUNIDADES	Estrategia Éxito FO	Estrategia Adaptación OD
<p>O1: Menos empresas localizadas en España.</p> <p>O2: País cada vez más tecnológico, sociedad hiperconectada.</p>	<p>F1O1: Ofrecer el servicio de Botas Willson en el extranjero manteniendo los estándares de calidad de la empresa.</p> <p>F4O3: Invertir en I+D para entrar en el mercado</p>	<p>O2D1: Optimizar página web con el fin de que se convierta en el principal canal de ventas en el extranjero.</p>

<p>O3: Poca inversión I + D en el país.</p> <p>O4: Cantidad de mano de obra disponible.</p>	<p>ofreciendo un servicio diferente al de los competidores actualmente, experiencia de compra.</p>	<p>O4D4: Oportunidad de aumentar mano de obra en España.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Subida de impuestos.</p> <p>A2: Posible recesión económica debido a la pandemia.</p> <p>A3: Sociedad envejecida (Insostenibilidad pensiones)</p> <p>A4: Sensibilidad del país a sequías</p>	<p>Estrategia Reacción FA</p> <p>A1: Determinar precio optimo considerando el aumento de impuestos a las sociedades.</p> <p>A2F2: Si se mantienen los altos estándares de calidad en los productos Botas Willson, se puede combatir una posible recesión debido a la diferenciación.</p> <p>A4F3: En caso de que las sequías afecten los insumos en el país, es necesario contar con proveedores en otros países.</p>	<p>Estrategia Supervivencia DA</p> <p>D2: Crear base de datos con respaldo de los procesos de producción a través de videos explicativos. Con el fin de capacitar mano de obra extranjera.</p> <p>D3: Establecer estrategia de marketing para la difusión de la empresa en el país, a través de redes sociales.</p>

Anexo 6 “Cuadro estratégico”

País	Italia	España	Chile
Empresa	Parlanti	Hipisur	Botas Willson
Precio calzado	5	2	3
Calidad de calzado	5	3	5
Variedad modelo calzado	5	5	4
Variedad de productos secundarios	4	5	2
Tiempos de entrega	3	5	4
Página Web	5	3	2
Empaque del producto	3	0	5
Merchandising	4	0	3
Servicio personalizado	5	0	5
Club de beneficios	0	0	5

