



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA INSERTAR
BOTAS INDUSTRIALES DE POLIURETANO EN EL MERCADO
NACIONAL**

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

ANTONIO ANDRÉS GARCÍA-REYES REHREN

PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
LORETO MARCELA BURGOS RODRÍGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El objetivo de la tesis aquí presentada es realizar un plan de negocios para el desarrollo de un negocio nuevo dentro del mercado nacional: la utilización de botas industriales de poliuretano dentro de la industria nacional. La razón de este trabajo se centra en la necesidad de diferentes empresas por entregar un mejor nivel de seguridad y comodidad a sus trabajadores, buscándoles una solución que permita cumplir con los objetivos. Así es como nace la alternativa de ofrecer botas de poliuretano, un material distinto al que es utilizado acá en Chile como materia prima.

Para poder enfrentar esta realidad con nuevas propuestas, es que se realizaron análisis comparativos entre lo utilizado actualmente y las opciones ofrecidas, identificando cuál es la propuesta de valor que el cliente recibirá como input.

La metodología utilizada fue el modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder, y que consta de 9 bloques que permiten crear, entregar y capturar valor.

En el trabajo se menciona inicialmente los alcances del tema, metodología, objetivos, marco teórico, se define el producto y luego se da inicio de la descripción y análisis de cada uno de los nueve bloques del modelo Canvas. Es así como se realiza la propuesta de valor, la relación con los clientes a quienes les llegará el producto, el análisis económico identificando costos e ingresos y los recursos y actividades más importantes que deben ser parte del proyecto para llevarlo a cabo. Posteriormente se realiza un estudio del entorno en el cual se encuentra el negocio y las estrategias con las que funcionará la empresa. Es así como se identificarán cuáles son las ventajas del negocio, la identificación del mercado objetivo, y principalmente se mostrarán acciones que debe realizar la empresa para hacer de esta propuesta algo concreto y que obtenga resultados.

En las conclusiones se indican caminos de acción basados en la cercanía con el cliente y en la disponibilidad de stock. Además no deja de ser importante que, si bien el producto Bekina no es exclusivo porque ya tiene otros distribuidores, es fundamental poder llegar con productos similares a empresas nuevas, donde el costo de la compra puede ser menor. De ahí nace la opción de PollyBoots, que pretende "atacar" a un mercado con un poco menos de recursos, pero que entrega calidades muy similares a las botas Bekina.

Dedicatoria

*A lo más hermoso que la
vida me ha dado... mi hija
Antonia y su sonrisa*

Agradecimientos

A Lorena por estos 2 años de tantas horas solitarias, por su apoyo y confianza en este esfuerzo conjunto.

A mi padre, por su generosidad y ayuda en la construcción de este trabajo.

A mis profesores Luis y Loreto, por su guía, paciencia y colaboración desinteresada en el desarrollo de esta Tesis.

Y a cada uno de mis compañeros, sin quienes no habría sido posible mantener la alegría y el entusiasmo durante estos dos años, por tantos momentos compartidos que transformaban las caras de agotamiento en risas y ganas por estar ahí.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN-----	6
2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO -----	6
3. ALCANCES DEL TEMA-----	8
4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS-----	9
5. MARCO CONCEPTUAL-----	10
6. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO -----	11
7. MODELO CANVAS -----	12
7.1 DEFINICIÓN DEL ¿QUÉ?-----	12
7.1.1 Propuesta de Valor -----	12
7.2 DEFINICIÓN DEL ¿CÓMO?-----	23
7.2.1 Red de Partners-----	23
7.2.2 Actividades Claves-----	25
7.2.3 Recursos Claves -----	28
7.3 DEFINICIÓN DEL ¿QUIÉN? -----	30
7.3.1 Relaciones con los clientes. -----	30
7.3.2 Comunicación y Canales de Distribución -----	32
7.3.3 Segmentos de Clientes -----	35
7.4 DEFINICIÓN DE LOS COSTOS E INGRESOS -----	41
7.4.1 Estructura de Costos -----	41
7.4.2 Fuentes de Ingresos-----	43
8. ANÁLISIS NUMÉRICO DE LA INVERSIÓN (FLUJO DE CAJA)-----	44
9. EVALUACIÓN DEL ENTORNO -----	49
9.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES -----	49
9.2 NUEVOS PARTICIPANTES -----	51
9.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS -----	52
9.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES -----	53
9.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES -----	54
10. ESTRATEGIAS DE FUNCIONAMIENTO -----	55
11. CONCLUSIONES-----	57
BIBLIOGRAFÍA -----	59

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las necesidades de seguridad, confort y productividad son parte importante de las condiciones que se deben dar en una relación trabajador-empresa. Ambos eslabones de esta unión desean que los trabajadores sean productivos en sus labores, que sientan seguridad de los equipos y máquinas que están utilizando diariamente en el sentido del resguardo ante accidentes laborales, que no tengan dificultades y se sientan cómodos cuando trabajan. El mercado de la ropa industrial incluye no tan sólo prendas de vestir como trajes de agua, parkas térmicas, overoles o pantalones, sino también zapatos y botas de seguridad que protegen el pie de las personas ante eventuales accidentes que pudiesen suceder en la operación. Las empresas industriales que manejan elementos pesados y/o cortantes, deben disponer de un elemento para proteger el pie del trabajador (zapatos o botas), que aminoren el riesgo de daño en un accidente. Así también, en la agricultura se debe *evitar resbalar o deslizarse*, debe existir seguridad y firmeza en la operación y debe protegerse el calzado ante la acción de los agentes químicos. También en la acuicultura el poder contar con un producto térmico que elimine el frío y que no permita que los pies queden mojados es una de las condiciones importantes para poder ejercer el trabajo de forma efectiva y continua. Esto permitirá disminuir las enfermedades en el personal, reduciendo el ausentismo. En fin, son varias las necesidades que se deben cubrir con un calzado industrial, y este trabajo buscará proponer una solución a dichos temas, solución diferente a la tradicional. Para ello, se buscarán alternativas de internalización de un producto novedoso, distinto, de poco conocimiento a nivel nacional, que es la bota industrial de poliuretano. Actualmente, la principal bota de seguridad que se comercializa en Chile es aquella fabricada en goma o PVC, por lo que el presente trabajo muestra un nuevo producto, distintivo y que agrega valor a quien lo utilice.

El trabajo pretende plantear una oferta de valor para cada tipo de industria mencionada, especificando claramente las características del producto y mostrando las ventajas que ofrece su uso en dicha industria en particular.

2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

En el mercado nacional actual existen diferentes tipos de botas para uso profesional. Las podemos encontrar en tiendas de retail, como por ejemplo Easy o Homecenter, como también en tiendas especializadas. Los materiales de los que son fabricados en Chile son principalmente Goma o

PVC. El poliuretano, que se fabrica industrialmente desde la década del 40 del siglo pasado, es utilizado en diferentes industrias, como por ejemplo en construcción, en la fabricación de refrigeradores, congeladores, pinturas para automóviles, almohadas, colchones, audífonos y calzado, dada sus dos principales características: ser un material aislante y de bajo peso. La característica aislante del poliuretano se debe a que en su fabricación el material es "hinchado", pero a diferencia de las esponjas normales que presentan poros abiertos, el poliuretano presente un acabado sin poros. De ahí su amplio uso en las industrias mencionadas y otras. Otra propiedad importante del poliuretano es su resistencia al impacto producido por agentes químicos, lo que le da una gran amplitud de utilización en diferentes procesos productivos. Finalmente, otras características del material son su alta durabilidad, su impermeabilidad al agua y su casi nulo mantenimiento, entre otras.

Uno de los temas que se tratarán en este proyecto es el mercado objetivo. La bota de poliuretano, debido al mayor costo que las tradicionales fabricadas en PVC o goma, es un producto que es necesario introducir con un concepto de valor agregado importante para el cliente. Para cumplir con esto, se diseña una estrategia (o un modelo de negocio), durante este trabajo, que muestra las virtudes del producto y porqué deberían adquirirlo. El mercado objetivo apunta a un grupo de empresas o asociaciones de éstas que, supondremos a-priori, están dispuestas a pagar un precio más alto que las alternativas existentes en la actualidad: botas de goma o de PVC. Por tanto, dentro de las variables que serán consideradas en el trabajo están aquellas que le agregan valor al cliente.

El mercado de las botas de poliuretano se declara de acuerdo a los diferentes usos que cada tipo de bota tiene en particular. Se considerará una variedad de botas fabricadas por dos marcas internacionales, Bekina, de origen belga, y Pollyboots, que proviene desde Turquía. Cada una de ellas ofrece productos que apuntan a más de una industria potencial. Por ejemplo, existen botas destinadas a empresas agrícolas, avícolas, vitivinícolas u otras que pueden ser potenciales clientes. También existen botas con características distintas para el sector alimentario, principalmente procesadoras de carne o de pescado, mataderos, cerveceras, de refrigeración, salmoneras, etc. Otro potencial mercado son las empresas industriales, como empresas de limpieza, compañías de agua, refinerías, construcción, lavado de vehículos, etc. Pero el trabajo se centrará en 3 tipos de industrias puntualmente debido a la ya existencia de relaciones comerciales con ellas:

- a) Agricultura, como por ejemplo empresas avícolas, de alimentos, viñas u otras que involucren faenas importantes.
- b) Lácteas.

c) Acuícolas, principalmente en la industria del salmón.

En fin, para cada tipo de producto elegido se estudiarán las características que ofrece el mercado y como se les puede abastecer de botas de poliuretano generando un valor importante para el usuario.

3. ALCANCES Y DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

El trabajo aquí presentado busca identificar la oferta de valor del uso de botas industriales de poliuretano en diferentes mercados industriales nacionales, dar a conocer el producto y definir estrategias de comercialización para cada industria.

Se definirán tres industrias objetivo, para los cuales las empresas mencionadas ofrecen y recomiendan un tipo de bota en particular. En base a esto, se confecciona un estudio comparativo entre los diferentes productos y se realiza una evaluación económica de las estrategias que surgen de dicho estudio. La metodología para desarrollar el trabajo es por medio de Canvas, el que desarrolla un modelo de negocio que se manifiesta en la descripción con que las empresas u organizaciones en general, crean, entregan y capturan valor. El modelo fue creado por Alexander Osterwalder y se basa en un diagrama denominado Canvas, el que consta de 9 bloques de construcción que buscan conocer la intención y la manera en que la organización a la que se le aplica el modelo revisa las formas de ser rentable dentro de su industria. En el presente trabajo se utiliza esta metodología porque permite abarcar de manera amplia y concreta las características del negocio, haciéndolo práctico, tangible y de fácil entendimiento. La metodología busca además definir de manera simple y real cuáles son las variables que se conjugan para llevar a cabo el negocio y permite mostrar aquellas que se transforman en estrategias concretas para la obtención de clientes en un mercado novedoso como es el de este proyecto.

Los nueve bloques mencionados de la metodología Canvas se separan en cuatro grandes temas (¿Cómo desarrollar el negocio?, ¿Qué se ofrece como valor al cliente? ¿A quién va dirigido el negocio? ¿Cuál es la estructura de costos e ingresos del negocio?). Estos bloques son:

- **Propuesta de Valor**, que muestra las características de la oferta que se le propone al cliente. Responde al ¿QUÉ? dentro del modelo Canvas.
- **Red de Partners**, que busca responder a qué actores se necesitan para que pueda existir el negocio.

- **Recursos Claves**, que define cuáles son los recursos más importantes en los que se basa el modelo de negocios.
- **Actividades Claves**, que permite identificar aquellas acciones o funciones importantes para la operación del negocio. Estas tres últimas definen el ¿CÓMO? del modelo de negocio.
- **Segmentos de Clientes**, que define quién es el cliente, a quien se le debe crear valor.
- **Comunicación y Canales de Distribución**, que explicita la forma en que se llega a los clientes.
- **Relaciones con Clientes**, definiendo como serán las relaciones a través del tiempo con los clientes. Estas tres últimas definen el ¿A QUIÉN? será ofrecido el negocio.
- **Flujos de Ingreso**, es decir, cómo se generan los ingresos del negocio y qué tipo de formas de pago existen.
- **Estructuras de Costos**, que muestra cuáles son las principales salidas de dinero para poder llevar a cabo la operación de la empresa. Estas dos últimas definen el tema económico del negocio.

4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

El objetivo general del trabajo aquí presentado es el siguiente:

"Desarrollar un modelo de negocios que permita dar a conocer y comercializar botas industriales de poliuretano en el mercado chileno a partir del año 2013"

Para poder llevar a cabo este objetivo se deben cumplir algunos objetivos más específicos:

- a) Definir el mercado objetivo al cual será ofertado el producto identificando cuales son las necesidades puntuales para cada industria, asociándolas al tipo de bota industrial y definiendo una propuesta de valor para cada tipo.
- b) Realizar una evaluación económica de la estrategia de negocios que se plantee.

- c) Elaborar un diseño de modelo de negocios según la metodología Canvas, identificando y describiendo las distintas actividades, recursos, segmentos, alianzas estratégicas, costos e ingresos. El modelo debe ser capaz de declarar el valor agregado que obtiene el cliente y así poder enfrentar el mercado objetivo.

5. MARCO CONCEPTUAL

Algunos de los conceptos claves que se utilizarán en el desarrollo de este trabajo son:

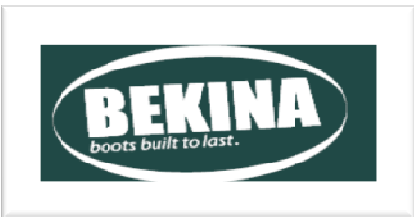
- a) Modelo Canvas: Modelo de negocios desarrollado por Alexander Osterwalder que involucra todas las actividades y aspectos claves que la futura unidad de negocio ha de tener en cuenta. Para esto, utiliza 9 bloques de construcción:
- b) Botas industriales de poliuretano: Es el producto que se busca comercializar. Consiste en botas para el uso industrial principalmente, fabricadas de poliuretano. Este material es distinto al existente en el país actualmente para este producto (botas de goma o PVC).
- c) Poliuretano: Material sintético y espumoso formado por dos componentes, poliol e isocianato, que se mezclan a una temperatura de aproximadamente 50°C para formar un polímero con burbujas de aire. La combinación de componentes duros y blandos es la base de las propiedades del PU: es flexible y a la vez duro y duradero.
- d) Normas de Seguridad: Son reglamentos específicos que indican las características que deben tener los productos (las botas en este caso) para su uso, ya sean botas de seguridad o botas de trabajo. Las botas de seguridad y botas de trabajo que buscarán ser comercializadas en este trabajo se rigen por las siguientes normas europeas:
 - i. Botas de Seguridad: Norma EN ISO 20345 / DIN EN 345-1
 - ii. Botas de Trabajo: Norma EN ISO 20347 / DIN EN 347-1
- e) Botas de Seguridad: Botas con características protectoras de lesiones, cuya característica principal es que cuentan con una puntera de acero que protege de objetos que caigan desde lo alto con una energía de hasta 200 Joule. Eventualmente, también podrían contar con una planta de acero para evitar lesiones de punciones desde el suelo, por ejemplo, por clavos sueltos en obras de construcción o empresas industriales.

6. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El producto es la bota larga de poliuretano (en el mercado chileno existen botas largas y cortas, de goma y/o PVC, pero el trabajo se enfoca exclusivamente en las botas largas que son las más comunes de las que comercializan las empresas europeas). Para ello, se definirán los tres mercados potenciales o segmentos de mercado, agrícola, lácteo y acuícola. Las empresas oferentes de productos y que serán evaluadas son 3, una nacional y con presencia en el retail, y las dos extranjeras antes mencionadas. Esto es,



BATA INDUSTRIALS → ORIGEN : CHILE



BEKINA → ORIGEN : BÉLGICA



POLLYBOOT → ORIGEN : TURQUÍA

Estas tres empresas aportarán un tipo de bota industrial al estudio, según su propia definición y clasificación de producto. Es así como se define una bota para agricultura, una para empresas lácteas y otra para empresas acuícolas. El análisis se realizará de acuerdo al modelo Canvas de Alexander Osterwalder.

7. MODELO CANVAS

7.1 DEFINICIÓN DEL ¿QUÉ?



7.1.1 Propuesta de Valor

Ésta es la parte más importante del negocio. Define el paquete de productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes, mostrándoles el valor que les crea a sus operaciones. Se responde a preguntas como ¿qué valor se les ofrece a los clientes? ¿Qué problemas del cliente ayuda a resolver la propuesta? ¿Qué paquete de productos y servicios se ofrecen? Tal como se ha enunciado con anterioridad, existen tres mercados potenciales de desarrollo del negocio: el mercado agrícola, el mercado lácteo y el mercado acuícola.

7.1.1.1 Mercado Agrícola

El mercado agrícola está desarrollado en Chile desde hace muchos años, siendo una de las actividades exportadoras importantes a nivel nacional. Es así como según fuentes del Banco Central de Chile, durante el año 2011 se exportaron 2.579.458 toneladas de fruta fresca lo que representa un crecimiento del 5,8% con respecto al año 2010, siendo prácticamente todas las especies frutícolas beneficiadas con esta alza. Estados Unidos, Holanda y países del Asia como China y Hong Kong son los principales clientes de nuestro país, sumando más del 50% de nuestro volumen exportador. Proyectando hacia el futuro el crecimiento de la producción de la agricultura nacional, se proyectan crecimientos importantes para el año 2013 en el cultivo de especies como trigo (+11%), maíz (18%), avena (18%), poroto (16%) y papa (8%), siendo en general un crecimiento esperado de entre el 9 y 10% en 2013¹. Además se espera crecer en el mercado avícola un 3% el año 2013. Todo esto apunta a que el aumento de la producción es algo real y que por tanto existen buenas perspectivas de crecimiento en una de las industrias objetivo.

Pero, ¿qué debe tener una bota usada en agricultura? Una de las principales características que debe poseer una bota que se destina al uso agrícola es su peso, que sea liviana y que no tenga dificultades para el desplazamiento, es decir, que sea antideslizante. Como se sabe, en la industria agrícola, en especial en faenas en terreno, la lluvia y la humedad

¹ Agricultura Chilena: Actualización de las perspectivas de crecimiento y desafíos a la competitividad en 2012. Jorge Campos González, Diciembre 2012 (ODEPA)

pueden poner el terreno resbaladizo, por lo que el agarre es importante. Las botas ofrecidas por cada empresa son las siguientes:

- a) Bata Industrials (bota modelo Tornado Seguridad, código 807 – 6192)→ es una bota fabricada en material de goma, con características antideslizantes e impermeables. Puntera y planta de acero. Resistencia a impactos con una energía de hasta 140 Joule.



PÁGINA WEB

www.bataindustrials.cl

- b) Bekina (modelo Steplite X Verde, código X040/9180) → bota fabricada en poliuretano, con puntera y planta de acero. Resistente a objetos cayendo con una energía de hasta 200 Joule. Características termo - aislantes, livianas y antideslizantes.



PÁGINA WEB

www.bekina.be/es

- c) PollyBoots (modelo Polly Farm, código P403 – EN 20345.S5) → es una bota también fabricada en material poliuretano, con puntera y planta de acero. Resistencia al impacto: 200 Joule.



PÁGINA WEB

www.pollyboot.com.tr

Se pueden resumir las características de las 3 tipos de botas, quedando de la siguiente forma:

MARCA	BATA INDUSTRIALS
MODELO	807-6192
MATERIAL	GOMA
CARACTERÍSTICAS	ANTIDESLIZANTE, IMPERMEABLE
NORMA DE SEGURIDAD	NCH 772/2
TALLAS	38 - 45
COLOR	NEGRO
PRECIO	\$11.748 (promedio)

MARCA	BEKINA
MODELO	STEPLITE X VERDE X040/9180
MATERIAL	POLIURETANO
CARACTERÍSTICAS	PLANTA AISLANTE AL FRÍO, ABSORBE HUMEDAD, ANTIDESLIZANTE, 40% MÁS LIVIANA, DURABILIDAD 3 X
NORMA DE SEGURIDAD	ISO 20345 S5
TALLAS	35 - 49
COLOR	VERDE/GRIS
PRECIO	\$50.575 (Shoof International Chile)

MARCA	POLLYBOOT
MODELO	POLLY FARM P403
MATERIAL	POLIURETANO
CARACTERÍSTICAS	PLANTA CON AMORTIGUACIÓN, AISLANTE TÉRMICO, ANTIDESLIZANTES
NORMA DE SEGURIDAD	ISO 20345 S5
TALLAS	36 - 49
COLOR	CAFÉ/GRIS
PRECIO	\$32.130

Claramente se puede observar que la bota Bekina vendida actualmente en el país tiene un costo mayor a la bota de goma o PVC inserta en el mercado, la bota de Bata Industrials. Por tanto, la estrategia para llegar a los mercados nacionales no puede ser por diferenciación en costos. Son otros los atributos que distinguen a la bota de poliuretano que deben ser mostrados ante los clientes y que constituyen la **oferta de valor para esta industria:**

1. **Innovación en el producto:** El material es diferente, el poliuretano es mucho más liviano que la goma, por lo tanto da mayor comodidad al uso y produce menos cansancio en quien la ocupa. Además, el material contiene burbujas de aire que asegura una aislación importante, mucho mayor a la de otros materiales. Esta característica le genera al cliente un valor distinto, una innovación con respecto a lo ofrecido en el mercado. No existe en Chile, al menos de manera masiva, la utilización de botas de poliuretano, es por eso que se le ofrece al cliente un valor diferenciador, un producto innovador.
2. **Mayor Seguridad:** La normativa de seguridad es más alta en cuanto a que la bota Bekina cumple con la norma ISO 20345 S5, que exige resistir una caída con una energía de hasta 200J de impacto, en cambio la norma chilena 772/2 exige solamente 140J de impacto.
3. **Características técnicas del material:** El poliuretano se mantiene flexible incluso en temperaturas extremas de -20°C. Existen pruebas de que las botas de poliuretano tienen una duración de hasta 3 veces más que los otros materiales, principalmente el PVC.
4. **Disponibilidad:** El rango de disponibilidad de números en la bota Bata va desde el 38 al 45, lo que no permite comodidad en el uso a quienes calcen menos que ese valor, principalmente mujeres. No ocurre lo mismo con las botas de poliuretano, que empiezan a ofrecerse desde números 36 en adelante.

Por tanto la **propuesta de valor** es ofrecer a los clientes un producto innovador, una bota de seguridad más liviana, más cómoda al uso, que permite trabajar de forma más productiva sin producir tanto cansancio en el usuario, fabricada en un material distinto al existente en estos momentos en el mercado, que asegura la comodidad en toda época del año (en invierno aísla del frío y en verano evita que los pies transpiren en exceso) no dejando pies húmedos que podrían producir enfermedades a la persona, con una durabilidad mayor que permite el ahorro en la suma anual y con un nivel de seguridad mayor al de la competencia (200 Joule de resistencia al impacto versus la norma chilena que exige 140 Joule). Si a esto le sumamos ofrecer al cliente que realmente esté interesado en darle un mejor producto a sus trabajadores un par de botas de prueba, la relación comercial podría generarse con mucha mayor probabilidad. Y ésta no es sólo una práctica que pueda atribuirse al inicio de este negocio, sino que también Bekina en su página web, Sección Noticias, muestra que entregó 100 pares de botas de prueba a agricultores en Europa con el compromiso de obtener retroalimentación para ir mejorando la calidad del producto.

7.1.1.2 Mercado Lácteo

El sector lácteo es una de las cadenas agroalimentarias más importantes para la economía del país, por la diversificación de productos de los últimos años, por el aumento en los volúmenes de producción, por el empleo que genera y su orientación hacia el exterior en los últimos años. La producción de leche cruda en el país ha crecido fuertemente en las últimas décadas. Desde el año 1980 hasta el 1998 el crecimiento fue de un 6% promedio anual, pasando de una producción de 1.043 millones de litros anuales a 2.080 millones de litros. Según la ODEPA, en el año 2010 la producción de leche alcanzó los 2.300 millones de litros. Un estudio realizado por la investigadora Estrella Díaz Andrade en Diciembre del año 2011 para el Ministerio del Trabajo da cuenta de las condiciones de trabajo en la industria de procesamiento lácteo, teniendo resultados sorprendentes en términos de seguridad laboral. Los cinco principales factores de riesgo detectados por dicho estudio² son en primer lugar el trabajo de pie, luego el ruido, después el levantar o arrastrar cargas, el seguir el ritmo de la cadena productiva y finalmente realizar trabajos en que deben alcanzar objetos o elementos situados en lugares muy altos o muy bajos. Otras características mencionadas son la humedad, altas o bajas temperaturas y manipulación de sustancias químicas peligrosas. Como se puede ver, la mayoría de los factores mencionados tienen relación, a excepción del ruido, con el trabajo de pie y en movimiento, por lo que ofrecer un calzado de mayor comodidad y menor peso podría ayudar a mejorar las condiciones de quienes trabajan en la industria. En la industria láctea mayor, el estudio asegura que *"los requerimientos de las certificaciones exigirían una fuerte preocupación por la gestión y el control de los procesos. Los dirigentes ponen el acento en que los equipos de protección deben ser de calidad, contar con el certificado respectivo y tener un recambio periódico"*.

Según esto, las características ideales que debe tener una bota de seguridad para el uso en la industria láctea son el bajo peso, su capacidad termo-aislante y su resistencia a agentes químicos, además de ser antideslizante. Las botas ofrecidas por cada empresa para este mercado son las siguientes:

² Condiciones de trabajo en la industria de procesamiento lácteo, eslabón principal en la cadena de valor, Regiones de los Lagos y Los Ríos. Estrella Díaz Andrade, Diciembre 2011.

- a) Bata Industrials (bota modelo Láctica Seguridad, código 802 – 1468) → es una bota fabricada en material PVC, con características de resistencia a grasas, aceites, ácido y detergentes. Además posee puntera de seguridad y una tecnología en la planta que absorbe los impactos al caminar.



PÁGINA WEB

www.bataindustrials.cl

- b) Bekina (bota modelo StepLite X Blanca, código X030/1053) → es una bota fabricada en material poliuretano, con características de resistencia a grasas, aceites, estiércol. Además posee una puntera de seguridad más alta y un perfil de suela mejorado para mayor estabilidad.



PÁGINA WEB

www.bekina.be/es

- c) PollyBoots (modelo Polly Food, código P102 – EN 20345.S4) → es una bota fabricada en material poliuretano, con puntera de acero. Aislante térmico, amortiguación en la planta.



PÁGINA WEB

www.pollyboot.com.tr

Un cuadro resumen de cada una de las botas mencionadas y sus características sería:

MARCA		BATA
MODELO		802-1468
MATERIAL		PVC
CARACTERÍSTICAS		ANTIDESLIZANTE, IMPERMEABLE, RESISTENTE A DETERGENTES Y AGENTES MICROBIANOS
NORMA SEGURIDAD	DE	NCH 772/2
TALLAS		35 - 46
COLOR		BLANCO
PRECIO		\$9.184 (promedio)

MARCA		BEKINA
MODELO		STEPLITE X BLANCA X030/1053
MATERIAL		POLIURETANO
CARACTERÍSTICAS		TERMOAISLANTE, RESISTENTE A ACEITES, GRASAS, ESTIÉRCOL, ETC. SIN PLANTA DE ACERO, ANTIDESLIZANTE, LIVIANA.
NORMA SEGURIDAD	DE	ISO 20345 S4
TALLAS		35 - 49
COLOR		BLANCO
PRECIO		\$50.575 (Shoof International Chile)

MARCA		POLLYBOOT
MODELO		P102
MATERIAL		POLIURETANO
CARACTERÍSTICAS		PLANTA CON AMORTIGUACIÓN, AISLANTE TÉRMICO, BURBUJAS DE CIRCULACIÓN DE AIRE.
NORMA SEGURIDAD	DE	ISO 20345 S4
TALLAS		36 - 49
COLOR		BLANCO
PRECIO		\$32.130

Al igual que en el caso de la bota para el mercado agrícola el desarrollo del negocio no puede ser a través del liderazgo en costos. Entonces, se deben hacer valer otras características importantes en el uso, características que claramente pueden ser vistas en el estudio del Ministerio del Trabajo mencionado con anterioridad.

1. **Innovación en el producto:** El material es distinto, las botas de poliuretano son más livianas lo que asegura menor cansancio y atacar el principal factor de riesgo del estudio, el cansancio por el trabajo de pie, además del traslado o levante de carga.
2. **Calidad comprobada:** En el estudio se indica que los elementos de protección, en este caso las botas de seguridad, deben ser de calidad, contar con el certificado respectivo y además deben tener un recambio periódico. En particular las botas Bekina están aprobadas por la SRC (Safety Regulation Commission) europea, que mide el antideslizamiento mecánico del calzado y las botas PollyBoots tienen sus normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001 certificadas. Este último punto permite generar la opción de una segunda o tercera venta, es decir, darle continuidad al negocio a través de la fidelización del cliente.
3. Se repiten el resto de características distintivas mencionadas en el análisis del mercado agrícola, esto es, mayor flexibilidad, durabilidad, seguridad, etc.

Por tanto la **propuesta de valor** ofertada a los potenciales clientes es la entrega de un producto diferente en términos de material, de resistencia, de durabilidad y sobre todo de una alta calidad certificada y mucho más liviano que lo existente en el mercado actual. Las botas de muestra o de prueba siguen siendo parte de la estrategia para dar a conocer este producto en el mercado nacional.

7.1.1.3 Mercado Acuícola

La industria salmonera es uno de las economías de mayor proyección para el año que termina y todo el 2013. Según comentarios de Tore Valderhaug (CEO de Cermaq ASA) en la North Atlantic Seafood Conference de Marzo de 2012, la producción nacional de salmón atlántico alcanzaría las 361 mil toneladas, alcanzando niveles similares a los que existían antes de la crisis del virus ISA. Independiente de haber alcanzado o no los valores mencionados en dicha fecha, es importante darse cuenta que la industria está en un explosión fuerte que permitirá volver a los niveles de producción de años pasados. La industria del salmón, que se desarrolla fuertemente en la Región de Los Lagos, es uno de los principales potenciales clientes para el desarrollo de este negocio, porque cuenta con características importantes que son muy bien cubiertas por las botas de poliuretano. Dichas características son las bajas temperaturas existentes en la zona, el permanente contacto con la humedad y los pisos mojados, resbaladizos. El estudio se centrará entonces principalmente en la industria salmonera, tanto

para el personal que trabaja en las jaulas como para quienes procesan el salmón o trucha. Las botas que cada empresa ofrece a este mercado objetivo son:

- a) Bata Industrials (bota modelo Titanium Indoor Seguridad, código 802 – 1049) → es una bota fabricada en material PVC, con características de resistencia a grasas, aceites y a variaciones bruscas de temperatura. Producto sanitizado, inhibe la proliferación de hongos y bacterias. Además posee puntera de seguridad y una tecnología en la planta que absorbe los impactos al caminar. Se ofrece principalmente en industrias alimenticias, frigoríficos, mataderos, pesca y acuicultura.



PÁGINA WEB

www.bataindustrials.cl

- b) Bekina (bota modelo StepLite Food, código P030/1071) → al igual que en las ofertas anteriores, ésta es una bota fabricada en material poliuretano, particularmente elaborada para situaciones de extremo frío y alta humedad durante un largo tiempo (tiene características aislantes hasta los -30°C). Además posee puntera de seguridad y una caña y suela extra gruesas aislante del frío para garantizar una temperatura cómoda. Al igual que el resto, es una bota liviana que cuenta además con un perfil de suela autolimpiable, es muy estable en suelos resbaladizos y duraderas. Si bien no es mencionada mayormente en el presente estudio, existe una bota marca Bekina modelo Thermolite que tiene características diferentes al resto, es para ser utilizada en geografías de frío extremo, como podría ser Aysén o Coihaique en Chile.



PÁGINA WEB

<http://www.bekina.be/es>

- c) PollyBoots (modelo Polly Farm, código P503 – EN 20345.S5) → es una bota fabricada en material poliuretano, con puntera de acero. Aislante

térmico, amortiguación en la planta. La empresa recomienda esta bota tanto para la industria láctea mencionada antes como también para la industria acuícola.



PÁGINA WEB

www.pollyboot.com.tr

El cuadro resumen de cada una de las botas mencionadas y sus principales características es el siguiente:

MARCA	BATA
MODELO	802-1049
MATERIAL	PVC
CARACTERÍSTICAS	ANTIDESLIZANTE, RESISTENTE A DETERGENTES Y AGENTES MICROBIANOS. TECNOLOGÍA DE ABSORCIÓN DE IMPACTO AL CAMINAR.
NORMA DE SEGURIDAD	NCH 772/2
TALLAS	38 – 46
COLOR	BLANCO
PRECIO	\$6.995 (promedio)

MARCA	BEKINA
MODELO	STEPLITE FOOD P030/1071
MATERIAL	POLIURETANO
CARACTERÍSTICAS	TERMOAISLANTE HASTA -30°C, CAÑA Y SUELA EXTRA GRUESA. ANTIDESLIZANTE, PERFIL DE SUELA AUTOLIMPIABLE, LIVIANA.
NORMA DE SEGURIDAD	ISO 20345 S4
TALLAS	35 – 49
COLOR	BLANCO
PRECIO	\$47.600 (Shoof International Chile)

MARCA	POLLYBOOT
MODELO	P102
MATERIAL	POLIURETANO
CARACTERÍSTICAS	PLANTA CON AMORTIGUACIÓN, AISLANTE TÉRMICO, BURBUJAS DE CIRCULACIÓN DE AIRE.
NORMA DE SEGURIDAD	ISO 20345 S4
TALLAS	36 - 49
COLOR	BLANCO
PRECIO	\$32.130

El análisis es similar al de los dos casos anteriores, existen diferencias repetitivas en el análisis de los productos. El valor distintivo a ofrecer va en relación a que es un:

1. **Producto Innovador:** El material nuevamente es distinto, pero en este caso es mucho más crítico el contar con una bota de material aislante al frío dada la ubicación geográfica de la industria, inclusive existe oferta para trabajar a -40°C . La bota ofrecida por Bata Industrials sigue siendo en PVC, que no tiene las mismas características aislantes ante la humedad y el frío.
2. **Personalización/Amplitud:** En la industria del salmón trabajan tanto hombres como mujeres, y la empresa Bata ofrece solamente números a partir del 38. Por tanto, quienes tengan un número menor al 38 se sentirán incómodas al trabajar. Las botas de poliuretano van desde el número 35-36 en adelante.
3. El resto de las características distintivas son las mismas mencionadas con anterioridad, en el análisis de las dos industrias precedentes. Normas de seguridad, resistencia, durabilidad son algunas de las cualidades que se repiten en la diferenciación de las botas de poliuretano con respecto a las de PVC.

Por tanto la **propuesta de valor** es ofrecer a los clientes futuros un producto diferente en términos de material, de resistencia, de durabilidad y por sobre todo de alta calidad para soportar el frío y la humedad existente en la industria, con un material más liviano y un servicio de alta calidad. Además, le entrega al cliente la opción de probar el producto con anterioridad, resuelve el problema de la incomodidad del trabajador, disminuye una de las razones de la baja productividad e incluso de la estética del producto.

Las propuestas de valor si bien son similares en muchos de los casos, la idea de dar a conocer el producto y que cuenta con esas características distintivas para cada industria, de ahí la diferencia entre unas y otras.

7.2 DEFINICIÓN DEL ¿CÓMO?

7.2.1 Red de Partners



La red de partners identifica a quienes serán los socios claves para el desarrollo del modelo de negocios. En este caso en particular, los principales partners son los siguientes:

- a) Bekina: Es la principal empresa abastecedora de botas de poliuretano para este proyecto. Proviene de Bélgica, y tiene 50 años de experiencia en producción de botas, inicialmente de goma y desde hace 20 años la fabricación de botas de poliuretano. Esta empresa sería el abastecedor principal del proyecto, dado su reconocimiento y experiencia en el desarrollo del producto. Es clave para el funcionamiento del negocio, pero no imprescindible dada la existencia de Pollyboots que se menciona a continuación.
- b) Pollyboots: Empresa proveniente de Turquía, proveedor alternativo a Bekina en el mercado de botas de poliuretano. Tiene como ventaja comparativa con respecto a Bekina que su costo es menor, por lo tanto disminuye la brecha entre las botas de PVC o goma frente a las de poliuretano. Si bien su funcionalidad es similar a Bekina, pero al tener un costo menor puede ser ofertado a empresas que no estén dispuestas a pagar los precios de Bekina.
- c) Agencia de Aduana: Si bien no es tan importante qué agencia de aduana pueda atender los procesos de importación de las botas, sí es necesario que se cuente con una que tenga características primordiales como experiencia y rapidez en la generación de la documentación para poder desembarcar los contenedores que traigan los productos. El proceso de desaduanamiento es fundamental para darle rapidez a la entrega al cliente, sobre todo cuando uno de ellos pide un contenedor completo para su empresa.
- d) Bancos: Un partner importante en el desarrollo del negocio es la presencia de una institución financiera que apoye a la empresa en las inversiones que se deben hacer en temas como compras de los productos y capital de trabajo, considerando sobre todo la diferencias en el plazo que existe entre el pago de las botas al proveedor y el ingreso a caja por la venta de la bota, por lo general, 30 días después del arribo de la bota al cliente. Dada la estructura de cobros, existe un periodo de tiempo entre que se realiza el pago de los productos adquiridos y se recibe el monto de la venta realizada. Ése tiempo, debe tratar de disminuirse al máximo, o al

menos, en un porcentaje importante. En este caso, se trabaja con el Banco de Chile.

- e) Empresa de Transporte y/o Distribución: Una vez que el producto (botas) se encuentre en el país, es clave la distribución hacia el cliente final. En ese sentido existen dos tipos de viajes dependiendo del lugar donde se encuentran las botas. Para importaciones que vienen para clientes, se debe contar con una empresa de transporte que lleve el producto desde el puerto hasta donde éste se encuentre (dicha empresa por lo General es Transportes Panimávida), en cambio cuando el stock está disponible en la bodega de Santiago, se envía a través de Transportes Frontera u otro de similares características. Cuando el contenedor no es para cliente sino para tener stock en la bodega, también es Transportes Panimávida quien lo traslada a Santiago. Por ser un mercado localizado principalmente en la zona sur del país, en muchas ocasiones las empresas clientes disponen de sus propios camiones que se encuentran en Santiago distribuyendo sus productos o comprando ciertas materias primas. En esas ocasiones, está la posibilidad de que sean camiones de la misma empresa quienes retiren desde la bodega, siendo descontado el costo del despacho al cliente. Todas estas empresas de transporte son fundamentales para la continuidad del negocio, la externalización de las operaciones en este caso se transforma en parte de la cadena para abastecer al cliente.

Un tema a considerar en este punto de socios claves es la motivación que podría existir en ellos para participar en un negocio de este tipo. Por ejemplo, para Bekina uno de los temas importantes debe ser ingresar a un mercado nuevo para ellos, pero con alto potencial de crecimiento. La economía europea está en crisis y no se tiene clara una fecha de salida, en cambio, la economía chilena ha estado creciendo fuertemente en los últimos trimestres (6,7% fue el IMACEC del mes de Enero de 2013 y 3,8% en Febrero, y el crecimiento del país en el año 2012 fue un 5,6%). Se espera un crecimiento similar del país para este año, pero puntualmente en la industria del salmón, uno de los principales clientes en el desarrollo de este negocio, se volvió durante el año 2012 a los niveles de producción previo al virus ISA, y se esperan mayores volúmenes durante para el 2013.

Como se menciona con anterioridad, también es considerado clave una empresa de transporte que distribuya los productos a su destino (bodega y/o cliente) una vez que llegan a puerto, debido a los altos costos que existen una vez desaduanado el contenedor. Así también otros socios claves para el desarrollo del negocio son los bancos y las agencias de aduana, pero su motivación por participar no es tan relevante para ellos, es probablemente sólo un negocio más dentro de los múltiples que tienen. Por tanto, si bien

para el desarrollo de este negocio es clave contar con ellos, la situación inversa no es así.

7.2.2 Actividades Claves



Existen muchas actividades generales para llevar un negocio como éste, pero se definen tres de ellas como claves: la actividad comercial que involucra dar a conocer el producto, llegar a comercializarlo y hacer el servicio de postventa con el cliente (medir el nivel de servicio, evaluar las opciones de una segunda compra inmediatamente producto de los plazos de entrega, posibles cobranzas debido a órdenes de compra impagas, etc.), la actividad operacional que corresponde al desarrollo y coordinación entre los distintos agentes involucrados (seguimiento a los embarques, manejos de los stocks en las bodegas de Santiago, coordinación con empresas de distribución de carga, etc.), y la actividad financiera que evalúa los montos de capital de trabajo, financiamiento para la compra de volúmenes importantes de productos u otras que podrían afectar a la liquidez de la empresa.

- a) **Actividades Comerciales:** Es quizás la más importante de las actividades, porque se debe destinar el mayor tiempo del día a su ejecución y porque debe ser ejecutada por personal de la empresa. En cambio, la actividad operacional puede ocupar mucho menor tiempo el llevarla a cabo e incluso, si bien no es la idea original, podrían ser subcontratadas la mayor parte de sus tareas. La actividad financiera es probablemente fuerte en el inicio del negocio, pero una vez andando es solamente seguimiento y evaluaciones puntuales ante pedidos de gran volúmenes. Dentro de las actividades comerciales está la evaluación del cliente (dado el mercado objetivo al cual apunta el negocio es difícil que una empresa que está invirtiendo en productos de alta calidad y con un precio superior a lo histórico tenga problemas de caja para cancelar, sí podría retrasar pagos que afectarían a la liquidez de nuestro negocio), la generación de una cotización formal para enviar al cliente, las visitas a clientes para ofrecer el producto, la entrega de unidades de muestra para que prueben las botas en terreno y la participación de la empresa en ferias a nivel nacional para promocionar el producto.
 - i. Evaluación del cliente se puede obtener a través de una consulta en la web de Dicom Equifax. El informe Platinum permite obtener comportamiento de pago del cliente, para así disminuir el riesgo del negocio.

- ii. Generación de cotizaciones: Es una de las tareas importantes a realizar para poder cerrar un negocio. Las empresas para poder enviar una orden de compra requieren de una cotización formal por parte del proveedor.
- iii. Visitas a clientes: La estrategia para el desarrollo del negocio se basa en el servicio al cliente. No es solamente mostrar y dar a conocer un producto innovador, sino tener un contacto continuo con el cliente, ya sea éste un potencial o uno que ya antes haya comprado. Las visitas a terreno que debe hacer la empresa son cruciales para dar a conocer el negocio y hacer relaciones comerciales con confianza, directas y no tan frías como hacer todo a distancia. La visita permite en el cliente generar seguridad y conocer con quién está tratando, puntos importantes en la relación que se quiere desarrollar.
- iv. Entregas de unidades de muestra a cliente: Dado que el producto no es habitual en el mercado nacional, por lo general los potenciales clientes se ven en la necesidad de comprobar su funcionamiento y/o saber que otras empresas ya lo utilizan. Una de las formas de darle mayor seguridad al cierre del negocio es que el cliente pruebe el producto en su empresa, por lo que se puede entregar un par de botas de muestra. El producto es entregado al cliente con el compromiso de que genere un informe de calidad y funcionamiento de éste que permita identificar ventajas y desventajas en su uso. Una vez hecha esta entrega y comprometido el informe, el producto no es cobrado a cliente, generando una pérdida o gasto, por lo que se debe ser exhaustivo en la elección de a quién entregar muestras y a quién no.
- v. Participaciones en ferias a nivel nacional: Existen en el país una serie de ferias a nivel nacional donde podría exponerse el producto o visitarlas para generar potenciales clientes, como por ejemplo la Feria Internacional de Acuicultura, desarrollada en Puerto Montt en Octubre del 2012, la feria Agrocar (agrícola-ganadera) que se efectuó en Marzo pasado en Chillán o la Feria PescaSur 2013, que se realizará en Octubre de 2013 en Concepción.

- b) **Actividades Operacionales:** Corresponde a la segunda actividad de mayor importancia para el desarrollo del negocio. Este tipo de actividades tiene relación con la coordinación entre los diferentes actores que son parte de la ejecución del negocio. Involucra tareas como el coordinar el envío de los productos desde Europa, hacer el seguimiento de la nave que trae los contenedores de botas, el disponer de información desde la agencia de aduana sobre la liberación de los contenedores en puerto, el traslado de los productos desde el puerto al cliente, desde el puerto a la bodega en Santiago y/o desde dicha bodega hasta el cliente final. También se debe ser capaz de manejar un inventario de acuerdo a los históricos de venta o tener variedad de productos para entrega directa.
- i. **Coordinación del envío:** Debe existir una relación fluida entre la empresa y el proveedor en el sentido de tener claridad de despachos y sus características (volumen, packing list, cantidades, fecha de salida, fecha de arribo, etc.). Esa comunicación puede darse vía correo electrónico y/o por teléfono.
 - ii. **Seguimiento a la nave:** Se le da el seguimiento a la nave, la ruta que lleva y los probables problemas que pudiesen existir y que generarían no entrega en fecha estimada.
 - iii. **Contacto con Agencia de Aduana:** Es importante conocer las fechas reales de arribo de materiales, costos de salida y toda aquella información que le permita a la empresa sacar lo más rápido posible el o los contenedores desde puerto.
- c) **Traslado de Productos:** Complementando el punto anterior, se debe disponer de empresas de transportes que retiren el producto y lo lleven a su destino final (bodega y/o cliente).
- d) **Actividades Financieras:** Son aquellas requeridas para el funcionamiento del negocio, como por ejemplo, el financiamiento necesario para el capital de trabajo, para la inversión en activos fijos (arriendo de oficinas, bodegas, puesta en marcha) y para la operación de compra de productos a Europa.

7.2.3 Recursos Claves



Siempre es necesario contar con recursos importantes, claves como para poder llevar a la práctica un negocio. Estos recursos de la empresa deben ser capaces de crear y ofrecer a los clientes una propuesta de valor, una oferta que permita transformar una intención de compra en una nota de venta. En este caso existen tres tipos de recursos que son primordiales para poder desarrollar el negocio. Un primer recurso es el financiero, es decir, el dinero y las condiciones para obtenerlo y así poder llevar a cabo el proyecto. El segundo corresponde al recurso operacional, muy asociado a las actividades claves que debe desarrollar la empresa, y el tercero es el recurso humano, siempre importante para hacer que las cosas ocurran.

- a) Recursos Financiero: Claramente la opción de empezar un negocio involucra recursos económicos y financieros que permitan operar la empresa en sus inicios. Dentro de los costos que se deben pagar están el arriendo de oficinas, de bodegas de almacenamiento de productos, costos de personal (secretaria al menos), de artículos de oficina, costos de marketing (viajes, estadías para visita a clientes y otros), etc. Además, debe existir financiamiento inicial para responder ante órdenes de compra de clientes con despacho inmediato, por lo que se debe generar un stock que se mantendrá en la bodega. Todo esto necesita de una inversión en dinero que permita echar a andar el proyecto y mantenerse durante el periodo donde no habrán ingresos. Debe definirse cuánto de esto será financiado mediante ahorros del emprendedor o simplemente será solicitado al Banco en forma de crédito. Para este proyecto, se propone que el financiamiento provenga desde alguna institución financiera por el 100% de la inversión inicial. Para esto, es muy importante definir las condiciones de pago del crédito, que serán cruciales a la hora de cumplir con los compromisos hechos. Una vez operando la empresa, se podrían generar necesidades de financiamiento debido a la venta de productos (por el desfase entre abastecimiento del proveedor y pago desde cliente), situación que debe ser evaluada en el caso puntual (posiblemente a través de un factoring). Si bien este recurso es clave para el funcionamiento de la empresa, es transparente para el cliente en la mayoría de los casos. Solamente el uso del factoring podría alterar esta relación, pero en definitiva es más una actividad de apoyo, muy importante pero de apoyo al fin y al cabo, que una actividad que genere valor al cliente. ¿Cómo podría transformarse este recurso en una variable que incline la balanza hacia este lado al momento de tomar una decisión

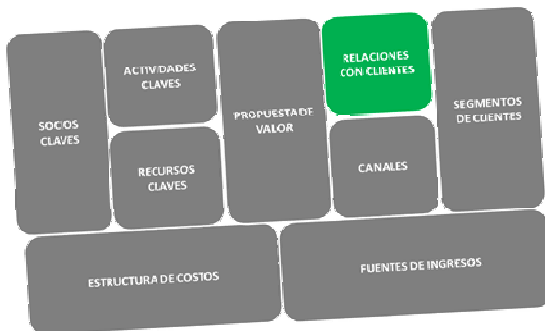
de compra? Solamente ofreciendo a nuestros clientes, y asumiendo el costo de esa decisión, una fecha de pago lejana (por ejemplo 90 días). Esa puede ser claramente una variable a considerar por el cliente al momento de tomar una decisión. Si bien esa decisión puede complicar la liquidez de la empresa durante un tiempo, principalmente al inicio, también puede atraer nuevos clientes y fidelizar a los antiguos.

- b) **Recurso Operacional:** Este punto muestra las necesidades que tendrá el negocio para su desarrollo. Tal como fue enunciado con anterioridad, éste recurso está definido y muy asociado a las actividades claves para la ejecución del proyecto. Dentro de los recursos principales para operar están el arriendo de oficinas y bodegas de almacenamiento de productos, la relación con una agencia de aduana (los requerimientos para ésta son principalmente su capacidad de respuesta y experiencia en el negocio), conocimiento del funcionamiento de las empresas de transporte que permitan el traslado de los materiales a los puntos de destino y otros tipos de recursos como mobiliario, disponibilidad de sistemas de comunicación (computadores con acceso a internet, telefonía celular), artículos de librería, etc. Al igual que en el punto anterior, ésta actividad en ciertos puntos está más cercana a ser una actividad de apoyo que una operacional clave. Sin embargo, estos recursos permiten generar ciertas acciones hacia el cliente que le darán características al negocio para que se transforme en una segunda o tercera orden de compra. Acciones como tener oficinas, página web, celulares directos con la Dirección de la empresa permiten estar ubicables y darle credibilidad a la relación. El uso de bodegas con stocks de productos terminados permite poseer una respuesta rápida ante una necesidad del cliente, es valorado como un activo muy importante, como algo que claramente puede generar una ventaja competitiva cerrando o no un negocio. Esa capacidad de respuesta es crucial, es una de las propuestas más importantes dentro del presente trabajo. Finalmente, en términos operacionales, el uso de acuerdos firmados con agencias de aduanas o con transportistas no parece ser tan crucial dada la frecuencia de negocios (si se considera que el promedio de venta es un contenedor, 960 unidades, serían 13 viajes, casi 1 mensual). Más importante que un contrato firmado es tener una empresa estable, con la que se generen buenas relaciones y lazos de confianza, con precios conocidos y tiempos reales de entrega, pero sin perder la libertad de negociar con diferentes empresas ante cualquier variabilidad en el entorno.
- c) **Recursos Humanos:** Existen dos tipos de necesidades de recurso humano. Primero, es necesaria la presencia de un líder que opere el

negocio (en este caso el dueño del proyecto) y sea el contacto permanente entre la toda la red de negocios: proveedores – empresa – clientes. Es la persona principal para ejecutar el negocio, debe ser capaz de negociar con clientes, visitarlos y estar pendiente de sus requerimientos. Obviamente debe tener una cartera potencial de clientes, conocer la industria donde pretende desarrollar su negocio y tener la fortaleza psicológica ante las dificultades. Sus tareas inicialmente serán muy amplias, con muchas visitas a posibles compradores, por lo tanto es también necesaria la presencia de una persona que apoye en funciones de oficina. Lo necesario en este caso es una persona con funciones de secretaria, pero también que tenga conocimiento en términos contables y/o comercio exterior. El perfil asociado a este cargo es una Asistente Contable o Contadora General con experiencia de al menos un año en empresas que realicen comercio exterior. Estos recursos son claves para la operación de la empresa, permiten su funcionamiento y contacto con toda la cadena, pero tampoco es descartable el contar con alguna otra persona, vendedor, ubicado en la zona sur del país (ciudades como Osorno, Temuco o Talca son ideales) que permita abrir mercado, visitar frecuentemente clientes, entregar muestras y dar a conocer el producto.

7.3 DEFINICIÓN DEL ¿QUIÉN?

7.3.1 Relaciones con los clientes.



Este punto debe responder a la pregunta de cómo deben ser las relaciones del personal de la empresa con los clientes a través del tiempo. Debe definirse en el proyecto el tipo de relación que la empresa desea establecer con el cliente, ya que éstas pueden ser muy personales hasta absolutamente automatizadas. En este caso, dado la

baja penetración de las botas de poliuretano en el mercado nacional (producto nuevo), es importante identificar qué es lo que la empresa necesita como para dar a conocer el producto y qué es lo que quiere el cliente en términos de relación: una venta personalizada, una disponibilidad constante tanto en el contacto como de producto, apoyo en el conocimiento del producto por parte del vendedor, cercanía del proveedor y relaciones a largo plazo basadas en la confianza. Esto, y obviamente la calidad de las botas, deben ser los fuertes en la generación de negocios con las diferentes industrias.

- a) Tipo de relación: Cada vez más son preferidas las relaciones con clientes en el largo plazo que las ofertas de "remedio rápido" basadas en el precio. Las ventas personalizadas tienen la ventaja de *moldear* las preferencias, convicciones y acciones del cliente³. Es mucho más probable decirle que sí a la obtención de un negocio a una persona en una interacción personal donde cada uno se está observando, que aprobarlo por teléfono o correo electrónico sin conocer al vendedor. Por tanto en este caso la forma de contacto ideal es el cara a cara con el cliente o con quién toma la decisión de la compra (prevencionista de riesgo, sindicato, jefe de terreno, encargados de sección, etc.). Para el caso de este proyecto, el tipo de relación se debe forjar en base a las visitas a clientes, por intermedio del obsequio de botas de prueba para que las conozcan, vean su funcionamiento, comodidad y todas sus características en general. Para eso se cuenta con un presupuesto de Marketing que involucra gastos de viajes y de muestras principalmente (se destinan 50 pares de botas de muestra anualmente).
- b) Manejo de la información: Uno de los temas importantes a tratar en toda negociación es la calidad de la información, es decir, debe ser transparente en cuanto a fechas de disponibilidad de materiales, volúmenes a entregar en caso que sean parciales, las fechas de envío y el manejo de los stocks disponibles. Así se puede generar confiabilidad en la empresa cliente hacia la que vende, lo que seguramente puede traducirse en la generación de segundas compras más adelante. Para este proyecto, la forma de cumplir con ésta necesidad del cliente es por medio del contacto directo con el Gerente, a través de celular, e-mail y página web, aparte de las visitas frecuentes a las oficinas del cliente. Por ser un producto novedoso, distinto y de un costo más alto a lo acostumbrado en el país, la transparencia, la disponibilidad ante las dudas y la credibilidad en el proveedor es fundamental para poder generar negocios.
- c) Feed-Back: Otra información importante en la generación de buenas relaciones con los clientes es poder obtener de parte de ellos retroalimentación sobre el uso del producto. Una parte se puede dar en el momento de la evaluación de las unidades de muestra entregadas al inicio de la relación comercial, pero lo que realmente puede transformar al cliente en un cliente cautivo es la calidad de los productos y el interés de parte del proveedor por los resultados obtenidos por las unidades vendidas. Claramente la mejor forma de reconocer un feed-back positivo es la generación de una nueva orden de compra, pero una de las intenciones de entregar unidades

³ Fundamentos de Marketing, Octava Edición. Kotler y Armstrong.

de muestra es, aparte de generar una compra inicial, la de contar con una especie de cuestionario que el cliente se comprometa a responder cuando le son entregadas las botas de prueba. Esto permitirá obtener información válida del principal medio y que servirá para ser mostrada a otros potenciales compradores.

Por tanto lo que se busca como estrategia de relación con el cliente es la cercanía con él, ventas personalizadas que deben ser presenciales no sólo al inicio, sino cada vez que sea posible, generación de confianzas en base a la transparencia de la información y voluntad de escucha y apertura en la recepción de la retroalimentación del cliente una vez probado el producto. Claramente debe ser una estrategia de marketing directo, que consiste en establecer conexiones directas con consumidores cuidadosamente seleccionados a fin de obtener una respuesta inmediata y esperando crear relaciones duraderas con el cliente que se transformen en nuevos negocios⁴.

7.3.2 Comunicación y Canales de Distribución



Este punto define la manera en que la empresa se llega a comunicar con los clientes y la forma en que le entrega una propuesta de valor. Ya en el punto anterior se describe la necesidad de abrir mercado para un producto nuevo, por tanto lo que se debe hacer en términos de comunicación es generar una estrategia de marketing que se adapte a esta realidad. Es realmente clave este punto, porque el tratarse de un bien sin historia en el mercado nacional implica que el cliente tendrá un primer acercamiento con el producto o incluso con la marca como empresa. Él inevitablemente creará una primera imagen del servicio y de los productos ofrecidos, y le asignará una reputación que será difícil de cambiar. Por lo tanto lo que mejor debe hacerse es traspasar al cliente información clara, transparente y ordenada sobre la propuesta de valor que se está ofertando.

Las botas de poliuretano claramente son un producto nuevo en este mercado (bien o servicio que algunos consumidores potenciales perciben como novedad) y debe tratarse como tal. Esto quiere decir que existe un proceso de adopción en el cliente que va desde que se entera de la existencia de este producto novedoso hasta que lo adopta finalmente. Este proceso de adopción cuenta de cinco etapas:

⁴ Fundamentos de Marketing, Octava Edición. Kotler y Armstrong.

1. Conciencia: En esta etapa el consumidor se da cuenta de que existe el producto nuevo, pero no tiene información sobre él. Particularmente para este proyecto de negocio es indispensable el poder crear conciencia en el cliente, se deben dar a conocer las botas de poliuretano, demostrar su calidad y ventajas comparativas y permitir el acceso a las pruebas o muestras en terreno. Para eso están las estrategias mencionadas antes como **visitas a clientes**, entrega de **muestras para pruebas**, comunicaciones en ferias industriales o incluso avisos en revistas especializadas. Siendo un producto novedoso esta es la parte más importante del ciclo.
2. Interés: El consumidor busca información acerca del producto nuevo. Esta etapa debe estar muy unida a la etapa de la conciencia. Dentro del proyecto está considerado que la empresa le muestre al cliente información transparente sobre el producto, guiarlo en la búsqueda de información, siendo una ayuda para él. Con ese fin puede sugerirle visitar las páginas web de las marcas ofrecidas, entregar catálogos de los productos, mostrarles los diferentes usos del poliuretano como material aislante, etc. Así, el cliente se sentirá apoyado en la apertura de su empresa ante nuevos productos.
3. Evaluación: En esta etapa el consumidor considera si tiene sentido probar el producto nuevo. Esta es una etapa personal del cliente, donde no se puede decidir por él, pero sí se puede inducir a una acción positiva. En ese sentido, y clasificando al cliente como potencial comprador, es que la empresa debe permitirle al cliente el **probar el producto**. Para esto es que se le entrega un par de botas sin costo para que conozca el producto, lo pruebe y decida sobre esa base. Esto, como se dijo antes, con el compromiso de generar retroalimentación con un informe de calidad donde evalúe las características del producto. Esta información servirá a la empresa como base para futuras negociaciones con ése cliente u otro nuevo.
4. Prueba: El cliente decide en esta etapa probar a pequeña escala para estimar de mejor manera el valor agregado del producto. Una vez hecha la prueba en el punto anterior, y sintiendo que el producto le sirve, por lo general el cliente intentará hacer una compra de un volumen pequeño, como primera compra. Desde cierto punto de vista, esto es una prueba industrial donde se pueden percibir en una escala mayor, con mayor número de opiniones, los beneficios de la bota. En todas las etapas la estrategia de cercanía con el cliente tiene sentido, pero particularmente aquí debe existir una **comunicación fluida**, mostrando interés en los resultados obtenidos y estableciendo vínculos para la realización de negocios futuros.

5. Adopción: La quinta y última etapa consiste en que el consumidor decide usar plena y regularmente el producto nuevo, ya evaluado y probado en su terreno. Esta etapa es a la que espera llegar la empresa, sin descuidar el servicio de post-venta que generará nuevas compras futuras. La empresa debe estar dispuesta y con la capacidad de poder ofrecer alternativas al cliente para la generación de futuros pedidos. En este caso, tanto las **visitas a clientes** como las **órdenes de compra vía e-mail** son las maneras más eficientes para generar dicha comunicación, quedando definido el negocio. Las conversaciones telefónicas y las visitas en páginas web de Internet son medios de entrega de información y de contacto, pero no son la manera de acordar el negocio.

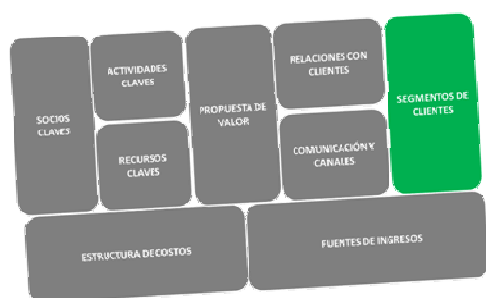
Este modelo muestra cinco etapas en el desarrollo de una decisión de compra de productos nuevos, en este caso las botas de poliuretano. En cada etapa se anuncia el comportamiento que debe tener la empresa con el cliente y cómo se comunicará. Por esto que se puede observar que el hecho de realizar este plan involucra cercanía con el cliente, la empresa debe ayudar al consumidor a atravesar estas etapas de tal forma de llegar a generar una solicitud de compra. Esta estrategia de cercanía con el cliente, se reitera, es la que debe ser utilizada en este proyecto.

Los canales de comunicación deben ir en ese sentido, algunos ya han sido anunciados como las vistas a clientes y presencia en ferias, pero también existen otros canales de comunicación como internet, telefonía o correo electrónico que serán importantes para darle velocidad a los negocios que se irán generando. La empresa no debe elegir a ciegas que canales utilizar, debe ser de acuerdo a las realidades de cada relación cliente – empresa, es decir, para primeras compras puede ser muy rentable visitar a clientes, pero una vez adoptado el producto, la telefonía e incluso internet hacen más eficiente y económico el proceso de compra. Si el consumidor ya tiene probado y aprobado el producto, al momento de requerir una segunda o tercera compra, la fluidez de comunicación se transforma en otro beneficio mutuo entre las empresas. Entonces, buscando este beneficio de ambos, debe disponerse de un servicio que se *integre* a las rutinas de los clientes, es decir, **la empresa debe adaptarse a la forma de compra del cliente** (unos prefieren comunicación telefónica, otros vía e-mail, otros mediante visitas, etc.).

Ahora, para llegar con los productos al cliente, la empresa dispondrá de vehículos que trasladen los productos solicitados desde el puerto en el caso de compras que no cuenten con el stock en el momento o que generen sus compras con el debido tiempo planificado, o desde las bodegas de Santiago si existe el stock en el momento de la puesta de la orden de compra. Para este proyecto se supondrá que todos los embarques tendrán como destino

las bodegas de Santiago, de tal forma de considerar como costo para la empresa el traslado desde Valparaíso a Santiago. En caso de que no fuese así y el embarque se traslade directamente desde el puerto hacia el cliente, ese costo será un ahorro que podría ganar la empresa. El costo del traslado desde las bodegas de Santiago a las dependencias del cliente final será por cargo de éste (debido a que muchas veces las empresas cuentan con vehículos propios o contratos con empresas de distribución que les prestan el servicio de traslado de mercaderías) o en su defecto será cobrado al cliente sin obtener utilidad (el mismo valor del traslado será cobrado al cliente). El trámite de liberación de los productos en el puerto (desaduanamiento) será ejecutado por la agencia de aduana (la ley exige que para todas las mercaderías que superen los \$US1.000 precio FOB el importador debe contratar una agencia de aduana según una nómina vigente del Servicio Nacional de Aduanas)⁵. La responsabilidad del importador consiste en entregar al agente de aduanas los documentos necesarios para confeccionar la declaración de ingreso que se debe presentar al Servicio. Dichos documentos son la carta de porte o guía aérea que acredite el dominio de la mercancía por parte del consignatario, la factura comercial original que acredite la mercancía objeto de compraventa y sus valores, una Declaración Jurada del importador sobre el precio de las mercancías y un mandato constituido por el sólo endoso del original del conocimiento de embarque. En este caso además deben entregarse los certificados de origen, producto que la importación tiene beneficios arancelarios producto de un acuerdo comercial y una lista de empaque de lo que trae el contenedor (packing list).

7.3.3 Segmentos de Clientes



Define esta sección al cliente, lo identifica respondiendo a las preguntas ¿Quién es el cliente? ¿Para quién creamos valor? Esta consulta lleva a la empresa a definir a qué segmento ofrecer sus productos. Las botas de poliuretano tienen tres características bien importantes que pueden ayudar a definir el segmento a abastecer:

1. El producto es novedoso en el mercado nacional. La mayoría de las empresas que utilizan botas de seguridad son en base a materiales como el PVC o la goma. Las botas de poliuretano recién asoman en el país por lo tanto no es un bien masivo. Desde este punto de vista, y como se verá a continuación, el enfoque será en ofrecer a quienes el marketing define como innovadores y adoptadores tempranos.

⁵ Fuente: Servicio Nacional de Aduanas (www.aduana.cl)

2. El producto tiene un precio más alto que la oferta existente en el mercado nacional. Claramente el producto estará enfocado en empresas que estén dispuestas a pagar más por un beneficio superior, por una propuesta de valor interesante para sus trabajadores.
3. Las botas son utilizadas internacionalmente, y están diseñadas especialmente para diversas industrias, siendo las más importantes dentro de Chile la industria agrícola, la industria láctea y la acuícola, particularmente la industria del salmón.

Así, se define que la segmentación será en base a dichas industrias, que estén dispuestas a pagar un costo más alto por un beneficio mayor y a ser pioneras en el consumo de bienes. **Ése es el perfil de las empresas clientes del proyecto.** Algunos ejemplos de empresas que han utilizado las botas de poliuretano son:

- Mercado Agrícola: Agrosúper.
- Mercado Lácteo : Colún
- Mercado Acuícola : Multiexport

Como se puede ver, las empresas son de un tamaño importante y reconocidas a nivel nacional, con posibilidades de compra de productos de mayor calidad y más alto costo. Considerando la disposición de las empresas o personas a probar productos nuevos se definen cinco tipos de adoptadores de innovaciones⁶:



1. Los innovadores son aquellos clientes que prueban ideas nuevas y asumen cierto riesgo.
2. Los adoptadores temprano corresponden a aquellas empresas o personas que se guían por el respeto, adoptan nuevas ideas pronto pero cautelosamente.

⁶ Fuente: www.mercadeo.com

3. La mayoría temprana aunque no siempre son líderes adoptan ideas nuevas antes del individuo promedio.
4. La mayoría tardía es más bien escéptica, adopta una innovación solamente después de que la mayoría ya lo ha probado.
5. Y los rezagados son aquellos que adoptan la innovación cuando ya el bien o servicio es tradicional, deja de ser una innovación.

Este proyecto está orientado claramente a los niveles 1 y 2, aunque aspira en el futuro a subir al nivel 3, a la mayoría temprana. Obviamente debe ser enfocado en empresas que estén dispuestas a pagar un costo más alto, pero que tengan la intención de probar nuevos productos en beneficio de las condiciones laborales de sus trabajadores. Este tipo de segmentación se conoce como *segmentación en base al comportamiento de compra*, y apunta justamente a aquellas empresas dispuestas a pagar por un servicio y/o producto con una propuesta de valor distinta. Sobre el tema del riesgo, la empresa debe ser capaz de demostrarles a aquellos potenciales clientes que el beneficio, la propuesta de valor, es mucho más interesante que la diferencia de costo con las botas tradicionales. Además, las unidades de prueba son la forma de disminuir el riesgo del cliente ante una compra de alto volumen, por lo mismo es tan importante esta estrategia.

Mercado Potencial

El mercado potencial en este proyecto son todos aquellos trabajadores, principalmente operarios, técnicos y personal en terreno de áreas de soporte a la producción (mantención, despacho, abastecimiento), quienes se ven en la necesidad de contar con vestuario de seguridad para la realización de sus funciones. Es por esto que para poder cuantificar éste mercado potencial se utilizará información del Instituto Nacional de Estadísticas acerca de los trabajadores *ocupados* en las diferentes ramas de actividad económica, principalmente agricultura, ganadería y pesca. El INE define como población "ocupada" a aquellos que han trabajado al menos una hora en alguna actividad económica durante la semana y han devengado un ingreso por ese trabajo. La situación económica en la industria ha tenido una tendencia al alza durante los últimos trimestres. Por ejemplo, si se considera el dato del PIB por actividad económica entregado por el Banco Central de Chile, entonces la industria Agropecuaria-Silvícola creció en el 4to. trimestre del 2012 un 1,2% con respecto al mismo periodo del 2012. Sin embargo, la Pesca aumentó en un 10,8% en el mismo plazo, un crecimiento mucho mayor.

El mismo Instituto Nacional de Estadísticas en su estudio de la Situación de la Fuerza de Trabajo publicado para el trimestre Diciembre de 2012 - Febrero de 2013 (información obtenida a través de la Nueva

Encuesta Nacional de Empleo) indica que existe en el país un universo de 796.673 personas ocupadas en empresas agrícolas, ganaderas, de caza y silvicultura (y 25.672 desempleadas en las mismas ramas de actividad lo que permite demostrar que existe bastante empleo en esas industrias), concentrándose sobre el 70% de dicho valor entre las regiones VI a X, más la XIV Región de Los Ríos. A su vez, el estudio también indica que existen 59.595 personas trabajando en la industria de la Pesca (y tan solo 1.680 cesantes), siendo las principales regiones la Región de Los Lagos, con 19.201 personas ocupadas, seguida de la Región del Bío-Bío, con 8.065 personas y la Región de Los Ríos con 5.267 personas empleadas. Nuevamente se puede ver que para el mismo grupo de regiones, éstas representan más del 64% del total nacional.

La información para cada una de las regiones se puede ver en el siguiente cuadro:

Región	Total	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Pesca
Total Nacional	7734,484	796,673	59,595
Región de Arica y Parinacota	76,900	9,110	0,510
Región de Tarapacá	144,468	4,764	3,607
Región de Antofagasta	256,588	0,423	4,865
Región de Atacama	122,475	9,605	2,122
Región de Coquimbo	316,413	41,942	3,294
Región de Valparaíso	781,631	59,037	2,791
Región Metropolitana	3174,435	96,942	0,270
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	422,766	116,384	0,837
Región del Maule	460,948	147,507	3,807
Región del Bio-Bío	856,587	115,377	8,065
Región de La Araucanía	426,134	101,247	1,087
Región de los Ríos	172,520	37,501	5,267
Región de los Lagos	395,181	49,130	19,202
Región De Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	53,455	5,412	1,950
Región de Magallanes y Antártica Chilena	73,981	2,292	1,923
Total Regiones Seleccionadas		567,146	38,265
Porcentaje Sobre Total Nacional		71%	64%

Fuente: Nueva Encuesta Nacional de Empleo. INE. Cifras en miles.
www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales.php

Claramente se puede deducir que la zona sur de Chile es el principal mercado potencial para las botas de poliuretano, es donde más personal existe trabajando en labores agrícolas, lácteas y de pesca. Si se interna un poco más adentro el estudio, nos indica que entre las regiones VI y X, más la XIV de Los Ríos, existe un universo de 210.560 personas trabajando específicamente como agricultores y trabajadores **calificados** agropecuarios y pesqueros. Ya no es tan sólo el pertenecer o trabajar en la industria, sino que realizan labores como trabajadores calificados. Por tanto, si consideramos este universo de 210.560 personas como mercado objetivo, el presente estudio apunta a tener durante el primer año una participación de mercado de un 5,7% con una compra al año o de un 2,85% si las compras son semestrales. Eso sin considerar que dentro de las mismas regiones existen más de 800.000 personas consideradas como trabajadores no calificados, que perfectamente podrían ser parte de aquellas mismas empresas y potenciales clientes.

Otras estadísticas nos indican que, por ejemplo, la participación del empleo agrícola dentro de las regiones mencionadas alcanza al 27,6% en la VI Región, al 30,5% en la VII Región y al 22,9% dentro de la Región de la Araucanía en el trimestre móvil Noviembre 2012 – Enero 2013⁷.

Con respecto a la industria láctea, el Banco Central informó que el IMACEC para dicha industria aumentó un 8,18% entre Noviembre y Diciembre del 2012 y que el índice de producción física de lácteos según la Sofofa creció un 12,7% en el mismo periodo. Éste es otro indicador que muestra que existe empleo suficiente en el mercado, por lo que el potencial de venta del producto está ahí, disponible. En el estudio realizado por Estrella Díaz Andrade para el Ministerio del Trabajo (mencionado anteriormente) indica que en la industria láctea, solamente en las regiones de Los Ríos y de Los Lagos, y considerando únicamente 14 empresas (16 plantas), tenemos que de un total de 3.465 personas que trabajan en estas empresas, 3.235 tienen relación o trabajan directamente en el proceso productivo (un 93,3%). Además, un 90% de los trabajadores de estas empresas son hombres, y sólo un 10% mujeres, lo que es una referencia para pensar en que el stock disponible debe estar mucho más concentrado en números de zapatos más grandes. El cuadro es el siguiente:

⁷ Boletín Bimestral de Empleo Oct-Dic /Nov-Ene 2013, ODEPA.

Tipo de personal	Total	%
Ejecutivo y de dirección	54	1,6
Profesionales y técnicos en el proceso productivo	362	10,4
Trabajadores especializados ocupados en el proceso productivo	987	28,5
Trabajadores no especializados ocupados en el proceso productivo	1.207	34,8
Trabajadores ocupados en actividades auxiliares a la producción	442	12,8
Personal administrativo de apoyo a la producción	237	6,8
Personal administrativo de apoyo a la gestión	128	3,7
Trabajadores propios de servicios personales y seguridad	38	1,1
Otro personal	10	0,3
Total	3.465	100,0

Por el lado de la industria acuícola, según datos obtenidos por el IFOP (Instituto de Fomento Pesquero), las exportaciones de salmónidos entre Enero y Diciembre de 2011 alcanzaron a 551.786 toneladas congeladas y 117.226 toneladas de productos frescos congelados. Un año más tarde, el acumulado entre Enero y Diciembre de 2012 fueron 615.188 toneladas congeladas y 150.810 frescas congeladas, es decir, un crecimiento del 11,5% y del 28,65% respectivamente. Solamente empresas como Salmones MultiExport cuentan con 1.598 trabajadores, Empresas AquaChile y sus filiales con 3.860 trabajadores, Australis Seafood 152 e Invermar 1.496 personas, todo esto sin considerar profesionales ni técnicos.

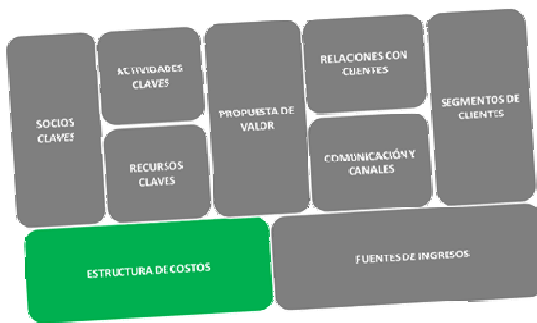
Son estas cantidades las que apoyan la tesis de que se puede ingresar en un mercado no conocido en Chile. Las botas de goma o PVC son muy comunes, pueden encontrarse fácilmente en el retail o en tiendas especializadas, pero claramente tienen características distintas a las de poliuretano. Si bien se cifrará en algo más de 200.000 personas el mercado objetivo, eso no significa que ése sea el tope ni la cantidad de botas compradas durante un año. Perfectamente una empresa puede comprar 2 ó 3 veces en el año, y ésa es otra de las apuestas de las botas de poliuretano: su durabilidad. Además, el proyecto busca vender en el primer año 12.000 unidades, que representa algo más del 5% del total del mercado objetivo considerando una compra anual. Sobre este punto, la oferta de éstas botas consiste en, teniendo un uso adecuado, asegurar su duración por al menos un año. Con esto, la relación de la inversión para la empresa empieza a disminuir, mientras la comodidad, seguridad y productividad de las personas empieza a crecer. Ésas son las principales razones de porqué algunas empresas han estado dispuestas a realizar un esfuerzo económico mayor para tenerle buenas condiciones a sus trabajadores.

En conclusión, los mercados a los que se apuntará la comercialización de las botas de poliuretano tienen 3 características distintivas:

1. Son mercados crecientes en los últimos periodos y con proyección futura.
2. Las empresas están dispuestas a pagar más de lo que han cancelado hasta ahora.
3. El negocio buscará concentrar esfuerzos en empresas localizadas principalmente en la zona sur del país.

7.4 DEFINICIÓN DE LOS COSTOS E INGRESOS

7.4.1 Estructura de Costos



En este apartado se debe definir cuáles son los costos más importantes del proyecto, tanto los fijos como los variables. Se definirán tres tipos de costos del proyecto: los costos fijos, como el arriendo de oficinas, de bodegas de almacenamiento de productos, sueldos, gastos generales de operación, etc.; los costos variables, principalmente asociados a la compra y traslado del producto hacia el cliente o la bodega (costos del producto, costos de traslado, costos aduaneros, etc.); y otros costos como el de las unidades de muestra, de visitas a clientes, costos de financiamiento, etc. Éstos se darán sobre una base anual para poder estimar de mejor manera el beneficio, sin estacionalidades.

Sobre los primeros, los costos fijos asociados a la puesta en marcha del negocio son:

Iniciación de Empresa: Corresponde a generar la escritura de la empresa de forma legal, ante notario, para poder operar. Además se debe inscribir el registro comercial del Conservador de Bienes Raíces, publicarlo en el diario oficial y los documentos para el Servicio de Impuestos Internos. Se estima en un valor de \$500.000.

Arriendo de oficinas: Considerando una oficina ubicada en la comuna de Providencia con dos privados y dos baños: \$300.000 mensuales (\$3.600.000 anuales). Se estima un crecimiento del costo del 10% anual, que incluye el IPC.

Arriendo de bodegas: Una bodega de 120 mts² aproximadamente considerando la descarga de 24 pallets (2 contenedores de 20 pies³, aproximadamente 960 unidades): \$ 280.000 mensuales con un crecimiento del costo de un 10% anual.

Sueldos: La contratación de una Asistente Contable con un sueldo mensual de aproximadamente \$550.000 brutos, \$6.600.000 anuales). Se estima un crecimiento también del 10% anual en la renta. Además existe dentro de los costos el sueldo del Gerente (dueño) que se estimará en un valor bruto de \$2.500.000 mensuales con un crecimiento anual del 10%.

Gastos Generales: Luz, agua, gas, teléfono, internet, gastos comunes, mantención página web, cafetería, etc.: \$300.000 mensuales (\$3.600.000 anuales) reajustables por IPC estimado de un 6% anual.

Los costos variables para el desarrollo del negocio son:

Costos por Ventas: Cada bota Bekina tiene un costo aproximado de \$22.000 precio CIF⁸, considerando una inversión inicial de 1.920 unidades tenemos una inversión en mercadería de \$42.240.000. Además, se espera comprar 10 contenedores de 960 unidades cada uno, con un costo de \$211.200.000.

Costos de Traslado: Cada contenedor de 20 pies cúbicos tiene un costo de traslado desde Valparaíso a Santiago de \$300.000. El traslado desde puerto o desde la bodega directo a cliente corre por cuenta de éste. En caso de no ser así, la empresa envía el pedido al cliente y se lo cobra aparte del precio de la bota, de tal forma que no existe utilidad producto del movimiento de mercaderías. Se supondrá para hacer más simple el cálculo y tener una cobertura que no permita sobrepasar esos costos que todos los contenedores son despachados a las bodegas de Santiago. Si consideramos 12 contenedores en el primer año (2 iniciales para mantener en stock y 10 vendibles) nuestro costo de traslado sería de \$300.000 x 12 = \$3.600.000 el primer año. También se tomará un crecimiento del 6% anual en el precio del traslado debido a la inflación.

Costos Aduaneros: Las importaciones que ingresan a Chile están afectas al pago del *derecho ad valorem* (6% sobre el valor CIF) y al pago del IVA (19% sobre el precio CIF más el *derecho ad valorem*). Para el caso de las botas Bekina, el producto proviene desde Bélgica, país que pertenece a la Unión Europea y por tanto no paga *derecho ad valorem*. Por tanto, los costos aduaneros de cada contenedor de 20 pies cúbicos (960 unidades) serían:

$$\mathbf{\$22.000 \times 960 \times 19\% = \$4.012.800}$$

⁸ CIF = Cost, Insurance and Freight (Costo, Seguro y Flete): Valor del producto puesto en el Puerto de Valparaíso.

Otros Costos: Se deja un ítem de otros costos con un presupuesto de \$8.000.000 anuales para eventualidades como arriendo de grúas horquillas, peonetas, bodegas alternativas, bonos de fiestas patrias o navidad u otras salidas de dinero asociadas a la operación de la empresa.

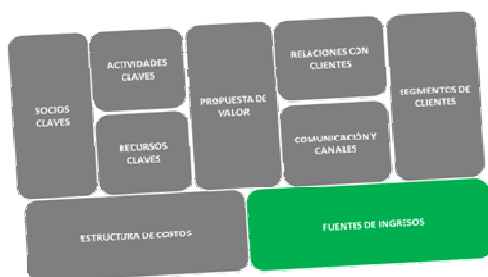
Por último, existen otros costos asociados al marketing y al financiamiento de la empresa.

Costos de Marketing: Se consideran en este apartado los costos relativos a las unidades de muestra, visitas a clientes y ferias, publicidad, etc. Se estima en 50 unidades las muestras repartidas anualmente, lo que suma un valor de \$1.100.000. En total se dispone de un presupuesto de \$10.000.000 anuales en este ítem.

Costos de Financiamiento: Para llevar a cabo el proyecto se solicitará un préstamo a una entidad financiera por un valor de \$100.000.000 que serán utilizados principalmente en la compra de mercadería, arriendos de oficinas y bodega, compra de mobiliario y equipos para operar (centrales telefónicas, computadores, muebles, etc.) y para el funcionamiento de la empresa previo a recibir ingresos (sueldos, marketing, viajes, etc.). Se estima en un interés del 12% real anual (incluido el IPC) sobre el valor insoluto.

Año	Saldo Insoluto	Intereses
1	\$ 100.000.000	\$ 12.000.000
2	\$ 80.000.000	\$ 9.600.000
3	\$ 60.000.000	\$ 7.200.000
4	\$ 40.000.000	\$ 4.800.000
5	\$ 20.000.000	\$ 2.400.000

7.4.2 Fuentes de Ingresos



En este último punto se definen las formas en que el negocio obtendrá los ingresos. En el caso particular de este proyecto, los únicos ingresos serán generados por la venta de los productos. Se le exige al proyecto una venta durante el primer año de 12.000 unidades, y a partir del segundo año y hasta el quinto año un crecimiento en torno al 10% anual. Además, se espera un reajuste en el precio de un 6% anual, alza que incluye el IPC nacional. Esto le daría al proyecto los siguientes valores de ingresos:

Año	Unidades a Vender	Precio de Venta	Ingresos x Venta
1	12.000	\$ 35.000	\$ 420.000.000
2	13.200	\$ 37.100	\$ 489.720.000
3	14.520	\$ 39.326	\$ 571.013.520
4	15.972	\$ 41.686	\$ 665.801.764
5	17.570	\$ 44.187	\$ 776.360.207

No existen otros tipos de ingresos asociados al proyecto. Como se puede ver más adelante en la evaluación económica, podrían existir ciertos ahorros provenientes de las utilidades asociadas a la operación que alcanzarían a utilizarse en el prepago de la deuda (parcial), pero considerando la incertidumbre producto de lo nuevo del negocio no serán utilizados con ese fin.

8. ANÁLISIS NUMÉRICO DE LA INVERSIÓN (FLUJO DE CAJA)

El análisis del flujo de caja del proyecto es el resumen de los ingresos provenientes de las ventas de las botas de poliuretano y los costos asociados a su compra, ingreso al país y distribución en el territorio nacional. En este caso los ingresos están dados por aquellos ítems enunciados en el punto 7.4.1, y los costos del punto 7.4.2. Pero además existe una inversión inicial, que considera el siguiente detalle.

Iniciación de la empresa = \$500.000

Compra de Mercadería Inicial = 2 contenedores x 960 un c/u x \$22.000
= \$42.240.000

Compra de Mobiliario = \$5.000.000

Detalle Mobiliario :

Computadores : 2 = \$1.300.000

Escritorio Modelo Presidente⁹ = \$339.000

Escritorio Modelo Ejecutivo = \$269.900

Sillón Oficina Manager Dos = \$139.900

Sillón Oficina Fabric = \$57.900

Sillón Delta Negro : 10 = \$599.000

Estante Ordenador = \$499.800

Estante Módulo Cuadrat 2 x 4 = \$229.900

Cajonera Cien : 2 = \$399.800

Otros : \$1.164.800

Total Mobiliario = \$5.000.000

Total Inversión Inicial = \$47.740.000

⁹ Todo el mobiliario, excepto los computadores, están cotizados en www.mueblesur.cl

Todo el mobiliario mostrado ahí es depreciable. Según el diccionario tributario del Servicio de Impuestos Internos (www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_d.htm), existen dos tipos de depreciaciones: la llamada simplemente Depreciación, que corresponde a una parte del valor del bien, originada por su uso, el que se puede cargar al resultado de la empresa y que se obtiene por el valor del bien reajustado y la vida útil de éste (existe una regulación el artículo 31 de la Ley de Renta para la cuota de depreciación anual), y la llamada Depreciación Acelerada, que consiste en reducir a un tercio los años de vida útil de los bienes que conforman el activo inmovilizado, siempre y cuando los bienes sean sometidos a jornadas extraordinarias de trabajo o bajo condiciones físicas o geográficas que determinen un mayor desgaste que el normal. En este caso, se tienen solamente bienes de tipo mobiliario que la ley indica deben ser depreciados en 7 años y computadores que deben ser depreciados en 6 años (no puede considerarse depreciación acelerada porque ni los computadores ni los mobiliarios estarán sobre exigidos).

La suma de estas líneas da un total de \$578.838 de depreciación anual. No se consideraron los gastos de Otros (última fila del cuadro), porque ese dinero debe ser ocupado en materiales más específicos de oficina (resmas, lápices, tintas, carpetas, etc.).

Tipo	Detalle	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Vida Útil
Computadores	Dos Computadores	\$ 1.300.000	\$ 216.667	\$ 216.667	\$ 216.667	\$ 216.667	\$ 216.667	6 años
Mobiliario	Escritorio Presidente	\$ 339.000	\$ 48.429	\$ 48.429	\$ 48.429	\$ 48.429	\$ 48.429	7 años
	Escritorio Ejecutivo	\$ 269.900	\$ 38.557	\$ 38.557	\$ 38.557	\$ 38.557	\$ 38.557	7 años
	Sillón Oficina Manager Dos	\$ 139.900	\$ 19.986	\$ 19.986	\$ 19.986	\$ 19.986	\$ 19.986	7 años
	Sillón Oficina Fabric	\$ 57.900	\$ 8.271	\$ 8.271	\$ 8.271	\$ 8.271	\$ 8.271	7 años
	Sillón Delta Negro	\$ 599.000	\$ 85.571	\$ 85.571	\$ 85.571	\$ 85.571	\$ 85.571	7 años
	Estante Ordenador	\$ 499.800	\$ 71.400	\$ 71.400	\$ 71.400	\$ 71.400	\$ 71.400	7 años
	Estante Modulo Cuadrat 2 x 4	\$ 229.900	\$ 32.843	\$ 32.843	\$ 32.843	\$ 32.843	\$ 32.843	7 años
	Cajonera Cien	\$ 399.800	\$ 57.114	\$ 57.114	\$ 57.114	\$ 57.114	\$ 57.114	7 años
	Otros	\$ 1.164.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

El análisis de los ingresos y los costos enunciados anteriormente, en conjunto con la inversión recién mostrada, permiten desarrollar el siguiente flujo de caja.

Ingresos					
Unidades Vendidas	12.000	13.200	14.520	15.972	\$ 17.570
Precio de Venta (+6% anual)	\$ 35.000	\$ 37.100	\$ 39.326	\$ 41.686	\$ 44.187
Ingresos por Venta (Total Ingresos)	\$ 420.000.000	\$ 489.720.000	\$ 571.013.520	\$ 665.801.764	\$ 776.360.207
Costos					
Arriendo de Oficinas	\$ 3.600.000	\$ 3.960.000	\$ 4.356.000	\$ 4.791.600	\$ 5.270.760
Arriendo de Bodegas	\$ 3.360.000	\$ 3.696.000	\$ 4.065.600	\$ 4.472.160	\$ 4.919.376
Sueldos Asistente (+10% anual)	\$ 6.600.000	\$ 7.260.000	\$ 7.986.000	\$ 8.784.600	\$ 9.663.060
Sueldo Gerente	\$ 30.000.000	\$ 33.000.000	\$ 36.300.000	\$ 39.930.000	\$ 43.923.000
Gastos Generales	\$ 3.600.000	\$ 3.816.000	\$ 4.044.960	\$ 4.287.658	\$ 4.544.917
Costos Crédito (Amortización)	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Intereses (12%)	\$ 12.000.000	\$ 9.600.000	\$ 7.200.000	\$ 4.800.000	\$ 2.400.000
Costos de Marketing (Muestras, Viajes)	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Otros Costos	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Costos por Venta	\$ 253.440.000	\$ 304.550.400	\$ 336.093.120	\$ 392.332.702	\$ 427.873.429
Costo por Traslado de Mercaderías (Puerto - Bodega)	\$ 4.200.000	\$ 4.452.000	\$ 5.056.200	\$ 6.074.182	\$ 6.817.376
Costos Aduaneros (IVA)	\$ 56.179.200	\$ 57.864.576	\$ 63.857.693	\$ 74.543.213	\$ 81.295.952
IVA venta	\$ 79.800.000	\$ 93.046.800	\$ 108.492.569	\$ 126.502.335	\$ 147.508.439
Diferencia de IVA (A Pagar)	\$ 23.620.800	\$ 35.182.224	\$ 44.634.876	\$ 51.959.122	\$ 66.212.488
Total Costos	\$ 378.420.800	\$ 443.516.624	\$ 487.736.756	\$ 557.432.023	\$ 611.624.406
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 41.579.200	\$ 46.203.376	\$ 83.276.764	\$ 108.369.741	\$ 164.735.801
Depreciación	-\$ 578.838	-\$ 578.838	-\$ 578.838	-\$ 578.838	-\$ 578.838
Provisiones (2% ventas)	-\$ 8.400.000	-\$ 9.794.400	-\$ 11.420.270	-\$ 13.316.035	-\$ 15.527.204
Base Tributable	\$ 32.600.362	\$ 35.830.138	\$ 71.277.656	\$ 94.474.868	\$ 148.629.759
Impuestos (20%)	-\$ 6.520.072	-\$ 7.166.028	-\$ 14.255.531	-\$ 18.894.974	-\$ 29.725.952
Utilidad después de Impuestos	\$ 26.080.290	\$ 28.664.110	\$ 57.022.124	\$ 75.579.894	\$ 118.903.807
Depreciación	\$ 578.838	\$ 578.838	\$ 578.838	\$ 578.838	\$ 578.838
Flujo Proyecto	\$ 26.659.128	\$ 29.242.948	\$ 57.600.962	\$ 76.158.732	\$ 119.482.645

Así como se estimó que la tasa de interés anual era de un 12%, al proyecto se le exigirá una tasa de descuento del 15%, para poder verificar que sea rentable. Según esto, el valor actual neto y la tasa interna de retorno darán los siguientes valores:

VAN (15%) = \$120.326.332

TIR = 79%

Este valor del VAN es el valor del dinero proyectado del negocio, pero al día de hoy. Parece ser muy rentable para este tamaño de negocio, pero además debemos considerar algunos puntos importantes.

- Primero, los costos asociados al proyecto podrían reducirse si la situación se sobre-exigiera. Por ejemplo, el flujo de caja exige sueldos de Asistente y sueldo de Gerente bastante elevado a partir del primer mes, situación que podría mejorarse. Además a ambos se les aumenta su renta en un 10% cada año, algo que no es tan real en las empresas nacionales.

- Los gastos generales se les asigna un aumento del 6% anual suponiendo un IPC en torno a ese valor. Los valores de inflación en Chile en los últimos han sido bajo ese rango (en el año 2010 fue de 3%, en el 2011 fue un 4,4%, y en el año 2012 fue de solamente un 1,5%. A la fecha, en el periodo Enero-Marzo 2013 la inflación acumulada es de 0,7%).

- Los costos de créditos podrían pagarse a finales del año 3 (o al menos una parte), haciendo posible el descuento de intereses para los años 4 y 5.

- Se está considerando dentro del flujo de caja el costo de las compras, independientemente si éstas son vendidas o no. Esto quiere decir que, según la política enunciada anteriormente, existe un inventario de productos en bodega, los que son considerados activos inmovilizados según la siguiente descripción:

Año 1 = Compra Inicial + Compra Año 1 – Unidades Vendidas – Muestras
Año 1 = $960 * 2 + 960 * 12 - 12.000 - 50 = 1.390$ unidades, valorizadas a precio de costo es \$30.580.000

Año 2 = Saldo Inicial + Compra Año 2 – Unidades Vendidas – Muestras
Año 2 = $1.390 + 960 * 14 - 13.200 - 50 = 1.580$ unidades, valorizadas a precio de costo es \$35.802.800 (el precio de las botas aumentó un 3% cada año).

Año 3 = Saldo Inicial + Compra Año 3 – Unidades Vendidas – Muestras
Año 3 = $1.580 + 960 * 15 - 14.520 - 50 = 1.410$ unidades, valorizadas a precio de costo es \$32.909.118.

Año 4 = Saldo Inicial + Compra Año 4 – Unidades Vendidas – Muestras
Año 4 = $1.410 + 960 * 17 - 15.972 - 50 = 1.708$ unidades, valorizadas a precio de costo es \$41.060.310.

Año 5 = Saldo Inicial + Compra Año 5 – Unidades Vendidas – Muestras
Año 5 = $1.708 + 960 * 18 - 17.570 - 50 = 1.368$ unidades, valorizadas a precio de costo es \$33.873.313.

Estas cifras son las cantidades y su valorización a precio de costos de los inventarios inmovilizados durante el periodo de evaluación del proyecto. Esto le exige al proyecto tener stock suficiente para responder ante

urgencias de los clientes, según la estrategia de la empresa. ¿Por qué no lo ha hecho la competencia? Por ser una empresa internacional es muy probable que existan restricciones a los volúmenes, repartiendo el stock disponible en mercados de mayor tamaño (como ocurre con los vehículos en Chile). Además, existe en empresas de mayor tamaño una estructura de costos más alto y principalmente porque Shoof, principal competidor, está enfocado principalmente en abastecer de insumos y herramientas a los productores ganaderos, y no parece ser parte de su core bussiness (Ron Wollerton, Gerente de Desarrollo de Negocios de Shoof Internacional dijo que "el foco de la firma en el sector lechero está en productos desarrollados por la empresa, como los alimentadores de terneros, especializándose en equipos para producción animal, tanto en carne y leche bovina, como también caballos y ovinos¹⁰"

- Se están considerando como costos del proyecto el traslado de todos los contenedores con cargas de botas desde el puerto de Valparaíso hacia las bodegas de Santiago, para luego ser destinadas a cliente o ser retiradas por ellos, situación que podría no ser tan real, dado que existe la posibilidad que el cliente retire en puerto el contenedor, eliminándose al costo del proyecto el o los viajes en que suceda esta situación.

- Se estima en un 2% las provisiones de venta, dinero que podría no ser cancelado por las empresas clientes. Dado el tamaño de las empresas a las que se pretende vender el producto, es difícil que existan incumplimientos en los pagos, probablemente existan atrasos, pero es poco factible que dichas empresas no cancelen por lo que les significa socialmente, probablemente tengan problemas con el Sindicato de la empresa por ser EPP (Elementos de Protección Personal) y eventualmente podrían enfrentarse a juicios y demandas el no hacerlo.

Todos estos puntos hacen considerar que el proyecto está evaluado con una mirada austera, tal vez negativa en el sentido de lo que podría suceder en la operación misma. Pero permite cubrirse en términos reales en los que estas condiciones sucedan, haciendo el proyecto aún más rentable si fuese evaluado en una mirada optimista.

¹⁰Revista InforTambo Lechería, N° 104, Enero 2012. Página 10. www.infortambo.cl/id/104/main.php

9. EVALUACIÓN DEL ENTORNO

Resulta importante para el presente proyecto evaluar el entorno en que se mueve. Es clave no solamente analizar los factores internos al negocio y su operación misma, sino también hacer una visión general del medio ambiente donde se moverá la empresa. Es así como, tomando como modelo las 5 fuerzas de Porter, se estudiará en términos prácticos que tan dinámico es el entorno en base a estas cinco variables:

- Competidores
- Nuevos Actores
- Productos Sustitutos
- Proveedores
- Compradores

9.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Existen una empresa en el mercado que ofrecen el mismo tipo de producto y misma marca (Bekina): la empresa nacional Shoof.

Shoof International Chile Ltda. es una representación de la neozelandesa Shoof International Ltd., empresa dedicada a las soluciones agrícolas por más de 39 años. Al igual que su matriz, tiene como principal objetivo apoyar a los agricultores en mejorar su eficiencia en términos productivos. Tiene una dotación de 5 personas y está ubicada en la ciudad de Osorno, X Región. Cuenta con una página web donde es posible hacer compras de los productos¹¹, entre ellos las botas Bekina, y coordinar los despachos. Los precios que maneja la empresa para las botas Bekina son de \$40.000 más IVA por unidad para aquellas botas sin puntera ni planta de seguridad (competencia de las botas definidas en este proyecto para el mercado acuícola principalmente) y de \$42.500 más IVA para aquellas botas Bekina que cuenten con medidas de seguridad y que serían competencia de las botas definidas en agricultura y empresas lácteas. Además, su disponibilidad no parece inmediata: Si uno ingresa a la sección donde están las botas en la web de Shoof, solamente aparece la foto y el precio, sin mayor información sobre éstas. Tampoco aparecen vínculos a la página web de Bekina (aparece el logo pero no es posible conectarlo con la web de la empresa), no es posible incluir productos en el carro de compras, no cuenta con descripciones sobre el uso de cada una de las botas, simplemente se limita a decir que son para la agricultura y lecherías. Incluso, en ciertos productos aparecen los siguientes mensajes:

¹¹ Durante el análisis del estudio nunca fue posible añadir productos al carro, por lo que la posibilidad de compra vía internet no parece tan real.

"Este producto está agotado y puede tomar varios meses para ser ordenado"

"En este momento no podemos realizar su pago en forma electrónica, ya que estamos mejorando nuestra WEB. Lamentamos las molestias"

La imagen es la siguiente:

The screenshot shows the Shoof International website interface. At the top, there is a navigation menu with links for 'INICIO', 'TIENDA ONLINE', 'NOTICIAS', 'EVENTOS', 'RECURSOS', and '5 ARTICULOS EN MI CARRO'. Below the menu, the product 'Botas Bekina StepliteX Seg Talla 40' is displayed with a price of \$42.295. A message states: 'Este producto está agotado y puede tomar varios meses para ser ordenado.' There is a 'Añadir' button and a 'UDDER COMFORT' logo. A placeholder box on the left says 'Imagen no disponible' with a link to 'Haga Click para agrandar'.

Como se puede apreciar el precio es más alto, la disponibilidad no es tal, su oferta es demasiado inestable en sus plazos y la información es incompleta. En términos de precio, Shoof vende sus productos a un valor de \$42.295 más IVA para dos de los segmentos de este proyecto, es decir, más de un 20% más caro que la oferta del presente modelo de negocio. Si se considera un valor de \$40.000, el porcentaje es sobre el 14% de sobreprecio con respecto a las botas mencionadas para el mercado acuícola. Si uno mira las importaciones hechas por esta empresa durante el año 2011 y 2012¹² puede entender a que se debe el alto costo y la poca capacidad de respuesta de la empresa: Las botas ofrecidas provienen desde Nueva Zelanda, siendo en realidad originarias de Bélgica. Es decir, el viaje de las botas parte en Bélgica, van a Nueva Zelanda y de ahí a Chile. Una vez que llegan acá, recién es posible entregar a clientes. Por eso no existe un riesgo manifiesto en que Shoof haga caer los precios para poder sacar del mercado nuestro proyecto, simplemente porque sus costos son más altos (mayor personal, mayor costo de transporte) y su tiempo de respuesta es más lento. Tendrían que modificar su estructura de negocio, bajar los precios de las botas a un valor que ponga en riesgo la utilidad de la unidad de negocio, tener mayor

¹² Desde el año 2011 hasta Junio de 2012 han sido solamente 660 unidades importadas por Shoof.

stock en Chile (cosa que tal vez no es aceptable en estas empresas internacionales que no les interesa tener dinero inmovilizado) y fomentar el B2B con sus clientes, mejorando sus tiempos de entrega. Además, tal como se menciona con anterioridad, el principal negocio de Shoof no son las botas, sino los insumos y maquinarias agrícolas.

En resumen, la forma de diferenciarse con este competidor es claramente el precio y el servicio ofrecido. El modelo de negocio debe identificar estas fortalezas y hacerlas fecundas, orientar el negocio a tener stock, ofrecer rápida entrega y a un precio menor a lo existente en la competencia. Por esto, no es tanta la fuerza que parece tener, aunque probablemente con más apoyo de su casa matriz podría tornarse un rival fuerte. Otro punto a considerar es que, si bien las botas son las mismas, el proyecto en estudio también incluye la opción de las botas PollyBoots, que cuenta con similares características técnicas con respecto a Bekina, pero son de un costo aún menor, por lo que es también una alternativa para competir con Shoof.

9.2 NUEVOS PARTICIPANTES

Este es uno de los más altos potenciales de riesgo. No por ser tan sólo un mercado sin mucho desarrollo en Chile, sino que porque no existen contratos de exclusividad firmados por Bekina con ninguna de las empresas que importan sus productos. Esto quiere decir que cualquier empresa podría importar dichas botas, algo que no parece muy descabellado, y generarse competencia de precios en el mercado. No existen barreras de entradas importantes, más allá del conocimiento de la industria y de los clientes cautivos, pero es posible que cualquiera pueda tomar el negocio.

Una de las formas de poder llevar el negocio al éxito parece ser las economías de escala que se traducirían en un menor precio, la disponibilidad y el nivel de servicio. Claramente la estrategia debe ir enfocada en ese sentido para poder sostener este proyecto, ésa es la diferenciación que se debe buscar dado que el producto sería el mismo. Por esa razón es que una de las decisiones importantes es mantener un nivel de stock en Santiago que permita responder rápidamente a las necesidades del cliente. Si se logra generar economías de escala con pedidos importantes (por ejemplo, 2 contenedores), entonces es posible atacar a los posibles nuevos competidores que quieran ingresar al mercado. Ya no es tan solo poder competir con Shoof o con ofrecer un producto novedoso en un mercado potencial, sino que intentar que éste negocio no sea tentador para otra empresa quiera tomarlo dadas sus bajas barreras de entrada. Una de las soluciones alternativas a este problema se tomó durante el pasado mes y tiene que ver con la firma de exclusividad para la distribución y venta en Chile y Perú de la marca Pollyboots, por lo que el negocio podría tornarse tentador fomentando esa marca en el país.

Otras acciones que eventualmente podrían desarrollarse son la imagen de marca. El proyecto cuenta con un presupuesto anual de \$10.000.000 en lo relativo a Marketing, por lo que es posible destinar parte de éste dinero en publicidad y en acciones que permitan ser el *top of mind* de la industria o al menos tener presente a la empresa a la hora de la necesidad (calendarios, agendas, lápices, regalos de fin de año, etc.).

9.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existen en el mercado productos sustitutos que están posicionados actualmente en el país. El principal artículo usado en Chile, en la industria a la que se quiere abastecer, son las botas de goma o de PVC. Ése es el principal producto sustituto, y es el que está en todas partes (se puede encontrar incluso en el retail). Pero como se ha mencionado anteriormente, la apuesta del presente negocio es ofrecer un producto con valor agregado a cierto sector de la industria que podría demandar un bien con una exigencia de calidad mayor. Claramente las botas de goma o PVC se venden en este momento en la mayor parte de las industrias, pero a medida que se posicionen las botas de poliuretano se irá repartiendo, orientando el mercado hacia aquellas industrias que no estén dispuestas a pagar por un producto de precio más caro. Surgirán los espacios y los productos buscarán por su propia necesidad aquellos segmentos donde puedan apuntar con mayor certeza. Una vez instalada en el mercado la bota de poliuretano, y ésta es la apuesta del modelo de negocio presentado acá, la bota de PVC y la de goma abastecerán a segmentos distintos a los de las botas de PU. Obviamente existen diferencias en el precio a cliente de las botas de goma o PVC (personificadas en la marca Bata Industrials), por ejemplo:

a) La bota Láctica de Bata Industrials (código 802-1468) tiene los siguientes precios en el mercado:

- Tienda Jacel : \$6.379 + IVA
- Tienda Segurycel : \$8.574 + IVA
- Tienda Max Service : \$8.200 + IVA

b) La bota Tornado de Bata Industrials (código 807-6192) tiene los siguientes precios en el mercado:

- Tienda Jacel : \$9.286 + IVA
- Tienda Segurycel : \$13.130 + IVA
- Tienda Max Service : \$7.200 + IVA

c) La bota Titanium de Bata Industrials (código 802-1049) tiene los siguientes precios en el mercado:

- Tienda Jacel : \$4.767 + IVA
- Tienda Max Service : \$6.990 + IVA

Obviamente éstos son productos sustitutos, pero apuntan a otro tipo de segmento de mercado, a otro tipo de empresas clientes, y ésta es la apuesta del presente modelo. Una persona o empresa cualquiera puede tener la tentación de abastecer a sus trabajadores con éste tipo de botas, pero el objetivo de éste proyecto es plantear una estrategia para llegar a convencer a dichas empresas o a otras que realmente deseen un producto de mejor calidad. Probablemente el mercado sea reducido en un comienzo, pero el hecho de que a pesar que no exista mayor publicidad y ya se hayan vendido en Chile abre una puerta para este negocio.

La forma de responder a esta amenaza es buscando su propio nicho e instalando en el mercado otra bota de poliuretano, la marca Pollyboots. Si bien son botas de poliuretano con origen Europeo (proviene de Turquía), su valor es más bajo que las botas marca Bekina. Además se tiene la exclusividad de marca y cuentan con una calidad similar como se puede revisar en el punto 7.1.1. El precio de venta de las botas Pollyboots es cercano a los \$27.000 + IVA, menor que las botas Bekina, pero más cercano a las botas de PVC o goma.

9.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El cuarto punto del análisis del entorno tiene relación con la fuerza que pueden tener los compradores (clientes) como para poder hacer amenazar el negocio. En este sentido, por ser un producto nuevo habría que distinguir dos tipos de clientes: el cliente al que potencialmente podría ofrecérsele el producto, pero que no le interesa gastar mucho a pesar del valor agregado que podría tener (por tanto no pertenece al segmento objetivo), y aquél que si efectivamente es un cliente con posibilidades de comprar. El primero tiene mucha fuerza y es una amenaza importante si el proyecto se enfoca en ese tipo de cliente. Es una fuerte amenaza debido a su sensibilidad al precio y a la existencia de productos sustitutos, con una alta probabilidad no comprarán y si la empresa se enfoca en éste tipo de cliente va a tener muchas dificultades para salir adelante. Además, no le costará cambiar de empresa hacia quien le ofrezca un precio mejor, no generando fidelización entre el proveedor y el cliente, apuesta importante de este modelo de negocio. En cambio aquellos clientes que sí están dispuestos a realizar una compra de un producto con valor agregado (a un precio más alto), tienen un poder de negociación mediano, por varias razones:

- No existe facilidad para cambiar de proveedor, son muy pocas las empresas que traen botas de poliuretano y ya se mostró

que tienen un precio más alto y un servicio no de muy buena calidad.

- No son sensibles al precio (a menos que sea un valor exageradamente alto), sino más bien a los conceptos de calidad, tiempos de entrega, disponibilidad de productos, manejos de inventarios, etc.
- Su volumen de compras puede ser un factor clave. La mayoría de las empresas grandes pertenecen a asociaciones lecheras, del salmón o agrícolas, por lo que un volumen importante podría hacer bajar los precios. Pero eso no parece ser un impedimento, porque el margen aplicado es alto y porque al ser volúmenes importantes los plazos pueden ser manejables y podría traspasarse esa rebaja a Bekina en Bélgica.
- Tienen información disponible, pero principalmente será la entregada por la empresa y lo que puedan averiguar a través de internet, por lo que la información no genera mayores amenazas.
- Difícil de que exista integración hacia atrás, son empresas muy distintas y el volumen inicialmente es pequeño a nivel nacional. Además la tecnología es un tema no menor a la hora de pensar en un negocio así.
- Aún así, el poder que poseen es más alto de lo normal porque el tamaño del mercado es pequeño, el perder un cliente importante puede significar importantes esfuerzos para poder nivelar el volumen de ventas anterior.

Por estos motivos es que su poder es mediano, a ellos les interesa tener un buen producto y un mejor servicio, pero no existen muchas empresas que los puedan abastecer. También podrían eventualmente optar por buscar otras respuestas a sus necesidades incluyendo un regreso parcial a las botas de los otros materiales, pero la calidad y durabilidad (1 año aproximadamente) harán que el cliente se quede, ésa es la apuesta.

9.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El último punto que podría amenazar el negocio es el poder que pueden ejercer los proveedores sobre la empresa. Esta es una amenaza importante mientras no existan contratos que fijen el precio del producto, mientras no se asegure una disponibilidad de stock y unos plazos de entrega medianamente competitivos. Dada la situación actual, el proveedor puede un día decidir no vender más el producto en Chile y se pierde toda la

credibilidad de la empresa, del negocio. Pero eso va a depender mucho del nivel de ventas que se maneje en el país. Existe un costo muy alto en la empresa por cambiar de proveedor. Si bien es posible, cuesta poder ofrecer a un cliente de un día para otro un producto distinto prometiéndole ser el mejor. Además, mientras no se firmen contratos el riesgo sigue siendo el mismo, la amenaza está intacta. Esto, para Bekina, pero como se comentó con anterioridad éste riesgo se hace casi cero, desde el momento en que se firma contrato con PollyBoots. Es quizás, en este momento, donde se puede abrir una puerta para ingresar a un mercado quizás no tan de elite, sino medianas empresas que no estén dispuestas a alejarse de los precios que pagan por una bota de PVC o goma, y eso lo puede hacer la empresa de manera mucho más segura ofertando a esos clientes las botas Pollyboots.

Otra de las variables importantes en relación con los proveedores es el precio. En el proyecto se supone un aumento en el precio de un 3% anual, pero existe el riesgo con las botas Bekina, mientras no haya contrato, que ese porcentaje sea más alto, afectando la rentabilidad del negocio y/o la venta en un determinado cliente. La única forma de atacar esta amenaza es teniendo un contrato en que especifique los precios, su evolución y actualización, tal como ocurre con Pollyboots. En caso de no obtener la exclusividad, la competencia será fuerte y será necesario optar por una línea de elite de Pollyboots, trasladando el negocio hacia la distribución y venta de esa marca exclusivamente. ¿Por qué no hacerlo ahora? Porque la marca Bekina ya está posicionada en algunas empresas, han hechos compras recurrentes y su aprobación ha sido manifestada con nuevas órdenes de compra.

Otra forma de evitar un aumento en el precio de la bota sería, aprovechando que el valor del dólar está bajo, obtener divisas en una cuenta aparte o depositarlos a un plazo que entregue intereses y que permita asegurar una rentabilidad según el valor actual de la moneda.

Por último, no existen muchos productos sustitutos en el mercado de éste nivel de calidad, solamente alternativas de marcas. Obviamente a la empresa europea le interesa vender el producto en Chile por su potencial mercado, pero eso no asegura que la elegida como distribuidora de Bekina sea la del presente proyecto, no asegura tampoco que el precio (y por tanto los márgenes) se mantengan, por eso la necesidad de un contrato que regule estos ámbitos.

10. ESTRATEGIAS DE FUNCIONAMIENTO

Realizado todo este análisis resulta importante poder resumir algunas acciones y estrategias para poder tener claro el modelo de negocio y la

forma de actuar de la empresa naciente. Lo primero que se debe identificar es que claramente no será una estrategia basada en costos. En el mercado actual, las botas de seguridad utilizadas son principalmente de goma o PVC, las que tienen un precio aproximado de \$10.000 más IVA dependiendo del modelo, y la apuesta de este negocio apunta a una bota de precio promedio \$35.000 más IVA (Bekina). Considerando esto, se debe hacer una propuesta de valor que justifique el desembolso de mayor cantidad de dinero por parte del cliente, y ésta consiste en tres características importantes:

1. La bota es de un material distinto, poliuretano, utilizado principalmente en productos aislantes que aseguran tener los pies a una temperatura que acomode la ejecución de los trabajos. El material permite evitar el frío en invierno y el calor en verano.
2. Por ser de poliuretano, la bota tiene un peso menor al de una bota de PVC o goma (producto sustituto), lo que significa mayor comodidad a la hora de trabajar largas jornadas, mejorando la productividad y reduciendo el cansancio producto de las horas. Además la durabilidad de la bota es mayor en el tiempo: la apuesta es que la bota dure al menos un año, y no 4 ó 6 meses como son las de los otros materiales.
3. Cuentan con un certificado de calidad aprobado por la SRC (Safety Regulation Commission) europea, que mide el antideslizamiento mecánico del calzado y tiene como pauta de exigencia la norma ISO 20345 S5, superior a la norma chilena 277. En conclusión, la bota de poliuretano responde a exigencias más altas que las existentes en el mercado, de goma o PVC.

Acerca de la red de partners que la empresa debe tener, es parte de la estrategia el tener una cadena de operación que permita entregar buen servicio a los clientes. Esto es, tener fluidez en la comunicación, capacidad de respuesta e idealmente contratos que regulen la situación con los proveedores, Bekina y PollyBoots; contar con una Agencia de Aduanas preocupada de los embarques en camino, de su rápida liberación y manejo de procedimientos administrativos; tener muy buena comunicación y confianza con el o los bancos que entreguen el capital de trabajo y una empresa de transporte que sea flexible en sus horarios, en su respuesta, que permita hacer llegar al cliente el producto lo más rápidamente posible y a un costo bajo. Además, una de las estrategias es contratar una persona que apoye desde las oficinas de Santiago y tener un Gerente móvil que acerque el producto al cliente. Todas estas características son importantes en el objetivo de tener una respuesta rápida y eficiente hacia el cliente. La mayor parte de estas actividades son operativas, pero también existen otras actividades comerciales que son las que deberán ser priorizadas en una primera etapa por ser un periodo de apertura de mercado. Éstas son las

visitas a clientes, las muestras y el seguimiento del que deben ser parte, la participación en ferias industriales, la publicidad y la creación de papelería para los clientes, entre otras, que permitan dar a conocer tanto a la empresa como al producto.

Otra de las decisiones importantes que forman parte de la estrategia es la de mantener un stock de productos para despacho inmediato a clientes. Ya se vio que la empresa Shoof, por ejemplo, pone dentro de su página que no se tiene stock en ese momento y que su pedido podría demorarse varios meses. Ésa es la estrategia que se quiere evitar, aunque muchas veces no se logre porque las tallas y características son persona a persona, pero la manera de hacerlo es jugando esa apuesta, teniendo botas disponibles para ofrecerle opciones al cliente.

Finalmente, debe la empresa tener la flexibilidad para poder adaptarse a las necesidades del cliente, tanto de comunicación, como de materiales, debe poder llegar con una oferta no sólo de productos, sino de plazos de entrega, de canales de distribución según él lo requiera y de apertura ante los problemas que puedan surgir en los negocios y que deberían quedar plasmados en un proceso de retroalimentación válido y frecuente que tiene que llevar a cabo.

11. CONCLUSIONES

El presente trabajo muestra una metodología de desarrollo de modelos de negocios, llamada Canvas, que pretende buscar y orientar en la generación de una estructura y sistemas internos que operen de tal forma de que el negocio sea capaz de entregar al cliente un producto o un servicio con valor agregado. Se centra principalmente en ese punto, en la capacidad de ofrecer al potencial cliente un producto o servicio distinto al resto, que ofrezca un valor diferente que no tenía el cliente hasta entonces. Queda de manifiesto que no existe en el mercado actual nacional un producto de este tipo con un espacio ganado en ninguno de los mercados objetivos. Por tanto, el desafío es poder llevar esta bota de poliuretano al máximo de clientes posibles. Se sabe que la tarea no es fácil debido al alto costo económico del producto, pero son muchos otros los beneficios que traen su utilización. Calzado más liviano, más seguro, más aislante, en fin, más cómodo para el usuario, es capaz de entregar al cliente ese valor agregado que todos esperan. Obviamente no todas las empresas están dispuestas a realizar dicho desembolso, pero es aquí donde se debe hacer el trabajo. Y dicho trabajo consiste principalmente en ofrecer el producto al cliente, contarle personalmente de sus beneficios, darle unidades de muestra, ofrecerle stock inmediato, pedirle feed-back y tantas otras acciones que le entregan al comprador una sensación de confianza que abre una puerta para probar el

producto. Pero claramente habrán empresas que estarán dispuestas a pagar los valores de las botas Bekina (ya lo han hecho AgroSúper y Multiexport por nombrar algunas), pero habrán otras que dichos precios son demasiados altos, a los que se puede ofrecer la oferta de Pollyboots, que es un precio intermedio entre las botas de PVC o goma y las botas Bekina.

Según esto se define el mercado objetivo, principalmente empresas del rubro acuícola, agrícola y lácteo (que son quienes han realizado compras de botas de poliuretano), de gran tamaño, que busquen seguridad y eficiencia en sus trabajadores y/o que estén disponibles para pagar un valor más alto por el producto. Ya se definió que el mercado objetivo supera las 200.000 personas considerando solamente personal calificado, a las cuales se espera llegar con al menos un 6% aproximado de venta.

También se determinan los costos e ingresos del proyecto. Es necesario una inversión inicial de dos contenedores de 960 unidades cada uno para poder responder rápidamente a los pedidos de clientes, además del arriendo de oficinas y bodega, contratación de personal y compras de mobiliarios. Además, se pide un monto para poder financiar la empresa en los plazos que se diferencian entre las compras de las botas y las fechas de pago de los clientes. El proyecto fue evaluado a 5 años plazo, teniendo como costos principales la compra de los materiales, la amortización e intereses del crédito, el presupuesto de marketing (movilización para ofrecer productos, unidades de muestras, publicidad) y los sueldos. Los ingresos provendrán solamente de la venta de los artículos, aunque al final del periodo no se descarta la opción de abrirse a nuevos productos, reinvertir las utilidades en instrumentos de renta fija o variable u otra alternativa que permita tener ingresos fuera de explotación. Con los costos, ingresos e inversiones previstas el proyecto da un VAN superior a los \$120 millones, monto no despreciable para el tamaño de la empresa.

El proyecto en sí es una buena forma de entregar a los trabajadores un beneficio que les permitan estar más cómodos en sus puestos de trabajo. Ya lo decía el estudio de Estrella Díaz para el Ministerio del trabajo con respecto a dar seguridad y comodidad a los trabajadores de la industria láctea, que son parte de los cinco principales problemas manifestados por los propios empleados. No basta solamente con entregarles un elemento de seguridad sin importar sus consecuencias, lo importante es que dicho elemento de protección no impida ni minimice la productividad del operador. Ésa es la apuesta del presente proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Alexander OsterWalder, Bussiness Model Generation

Estrella Díaz Andrade, Condiciones de trabajo en la industria de procesamiento lácteo, eslabón principal en la cadena de valor, Regiones de los Lagos y Los Ríos, Diciembre 2011.

Jorge Campos González, Agricultura Chilena: Actualización de las perspectivas de crecimiento y desafíos a la competitividad en 2012. Diciembre 2012 (ODEPA).

Kotler y Amstrong, Fundamentos de Marketing, Octava Edición.

PÁGINAS WEB

www.bekina.be

www.pollyboot.com.tr

www.aduana.cl

www.mercadeo.com