



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Desarrollo e implementación de un área de comercio exterior, en una empresa reconocida del sector calzado en Perú

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Quispe Gomez, Andrea Marjorie	0000-0003-1721-9159
Bendezú Herrera, Luis André	0000-0002-9205-4860

ASESOR(ES)

More Barrantes, Roberto Karlo	0000-0002-3390-0908
-------------------------------	---------------------

Lima, 12 de noviembre de 2023

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional, tiene como objetivo principal la implementación de un área de comercio exterior en una empresa reconocida en el sector de calzado en el Perú. La empresa Azaleia es una filial de la matriz principal situada en Brasil, cuenta con más de 25 años posicionado en el mercado nacional. Debido al incremento de los costos operativos causadas por la pandemia mundial (COVID-19), parte de la producción fue destinada a China e India, países reconocidos a nivel internacional por la producción en escala y los precios competitivos que manejan.

Durante esta transición, se han desencadenado una serie de problemas logísticos y de calidad que la organización no había considerado. Estos inconvenientes han repercutido negativamente en el posicionamiento de la marca y garantía de los productos. Como consecuencia de ello, los niveles de inventario han incrementado generando sobrecostos para la organización, sumado a ello, la lenta rotación de productos imposibilita que las operaciones de importación se realicen con menor frecuencia.

Por tal motivo, mediante el desarrollo e implementación de un área especializada en Comercio Exterior permitirá a la organización obtener una ventaja competitiva en cuanto a conocimientos, procesos, mejora de costos, acceso a una amplia gama de proveedores, minimizar riesgos. De manera que, las operaciones internacionales sean más eficientes y aumenten la rentabilidad y posicionamiento de la marca.

Este trabajo se dividió en tres capítulos, en el primero se presentará el contexto en el que se desenvuelve la organización. En el segundo capítulo se mostrará la situación problemática y se realizan los análisis y diagnósticos del proceso actual. Finalmente, en el tercer capítulo se exponen las alternativas de solución, así como las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Comercio exterior, negocios internacionales, cadena de valor, ventaja competitiva.

Development and implementation of a foreign trade area in a well-known company in the footwear sector in Peru.

Abstract

The main objective of this work of professional sufficiency is the implementation of a foreign trade area in a recognized company in the footwear sector in Peru. The company Azaleia is a subsidiary of the main parent company located in Brazil, with more than 25 years positioned in the national market. Due to the increase in operating costs caused by the global pandemic (COVID-19), part of the production was destined for China and India, countries internationally recognized for their scale of production and competitive prices.

During this transition, a series of logistical and quality problems were unleashed that the organization had not considered. These problems have had a negative impact on brand positioning and product warranty. As a result, inventory levels have increased, generating cost overruns for the organization. In addition, the slow turnover of products makes it impossible for import operations to be carried out less frequently.

For this reason, through the development and implementation of an area specialized in Foreign Trade, the organization will obtain a competitive advantage in terms of knowledge, processes, cost improvement, access to a wide range of suppliers, and risk minimization. In this way, international operations will be more efficient and increase profitability and brand positioning.

This work was divided into three chapters. The first chapter will present the context in which the organization operates. In the second chapter, the problematic situation will be shown and the analysis and diagnosis of the current process will be made. Finally, the third chapter presents the solution alternatives, as well as the conclusions and recommendations.

Keywords: Foreign trade, international business, value chain, competitive advantage.

u201924217_BENDEZÚ HERRERA, LUIS ANDRÉ_Desarrollo e implementación de un área de comercio exterior, en una empresa reconocida del sector calzado en Perú

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	7%
2	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	www.azaleia.pe Fuente de Internet	1%
4	www.elespectador.com Fuente de Internet	<1%
5	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.cuscoguia.com Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Tabla de Contenido

Introducción	7
Capítulo 1: Presentación de la situación problemática	8
1.1. Contexto de la organización.....	8
1.1.1. Aspectos de la industria/sector donde se desarrolla la organización	8
1.1.2. Aspectos económicos donde se desarrolla la organización	8
1.1.3. Aspectos sociales y del consumidor vinculados al problema a desarrollar	8
1.2. Descripción de la organización	9
1.2.1. Actividades clave relevantes vinculados al problema a desarrollar (vinculados a la cadena de valor)	9
1.2.3. Información financiera relevante	10
1.3. Diagnóstico de la situación problemática.....	10
1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática y su vinculación a la cadena de valor.	10
1.3.2. Descripción del proceso utilizado.....	10
1.3.3. Información relevante y datos estadísticos	11
Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión	12
2.1. Marco teórico-conceptual	12
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.....	12
2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.	13
2.1.3. Enfoque metodológico utilizado	13
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática	13
2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos	13
2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización	14
2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.	14
2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática.....	14
2.4. Alternativas propuestas	15

2.4.1.	Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática	15
2.4.2.	Enfoques de las áreas funcionales relacionadas.....	15
2.4.3.	Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización 15	
Capítulo 3: Discusión de la Alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión		16
Análisis comparativo de las alternativas identificadas.....		16
3.1.	Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa	16
3.2.	Justificación de la alternativa elegida	19
3.2.1.	Alineación con los objetivos de la organización.....	19
3.2.2.	Factibilidad y viabilidad	19
3.3.	Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	21
3.3.1.	Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.....	21
3.4.	Implicancias de la decisión en la organización.....	22
3.4.1.	Implicancia operativa.....	22
3.4.2.	Implicancia administrativa.....	22
3.4.3.	Implicancia financiera.....	22
3.5.	Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.	22
Conclusiones y recomendaciones.....		23
Referencias bibliográficas		24
ANEXOS.....		26

Introducción

En la actualidad, la globalización ha permitido a los consumidores, tener mayores herramientas para acceder de manera fácil y rápida a un abanico de alternativas de acuerdo a sus gustos y preferencias, es por ello que, a través del tiempo, los clientes se han destacado por su rigurosidad y exigencia al momento de adquirir sus productos.

Bajo este contexto, los fabricantes y distribuidores deben alinearse a las necesidades cambiantes de sus clientes para así ser más competitivos en el mercado. De la misma manera, las empresas tratan de optimizar sus procesos, minimizar sus gastos con la finalidad de estar a la vanguardia de los requerimientos.

A lo largo del trabajo, se propone desarrollar e implementar un área de comercio exterior para que así la empresa fortalezca sus operaciones internacionales, potencíe el nivel de negociación frente a sus principales proveedores y clientes, además de identificar los puntos críticos donde se generan cuellos de botella con la intención de optimizar los procesos.

Finalmente, se ha evaluado su viabilidad para el desarrollo e implementación de un área de Comercio Exterior en la empresa Azaleia Perú, en vista que la organización tiene planificado disminuir los costos operativos, minimizar el riesgo, diferenciarse de la competencia, y sobretodo especializar a todas las áreas vinculadas en la cadena de suministro.

Capítulo 1: Presentación de la situación problemática

1.1. Contexto de la organización

1.1.1. Aspectos de la industria/sector donde se desarrolla la organización

La empresa tiene más de 25 años de presencia en el mercado nacional y 50 años en el mercado internacional. A través de los años, se ha consolidado en nuestro país con tres 3 marcas posicionadas en el mercado nacional como Azaleia, Olympikus y Dijean. La experiencia y desarrollo del producto, han sido piezas fundamentales para que la empresa prospere rápidamente, especializándose en calzados femeninos, tales como: zapatos, sandalias, zapatillas, ballerinas, loafers, alpargatas, flats, mocasines, entre otros. La fabricación total de los calzados se realiza en diferentes mercados como Brasil, China e India. Cabe señalar que la producción brasileña destaca por su calidad y tecnología. Actualmente, la marca Olympikus es producida en Brasil. Para el caso de Azaleia y Dijean, su fabricación mayoritariamente procedente de China e India (70%) y el saldo es producido en Brasil (Azaleia, 2023).

1.1.2. Aspectos económicos donde se desarrolla la organización

La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2021) precisa que la industria del calzado atraviesa por una serie de retos que abarcan desde la inestabilidad económica hasta temas estructurales como la informalidad y replica de productos originales, siendo estos no controlados por el Estado, y que repercuten en menor inversión, desconfianza en el consumidor e inestabilidad en las ventas. Asimismo, los mercados más relevantes en la exportación de calzados son China, India, Reino Unido y Brasil, los cuales a lo largo del año 2023 reportan el 56.9% de las ventas mundiales (Valdiviezo, 2023).

A pesar de la coyuntura, la organización ha sido capaz de reinventarse y agrupa 8 tiendas fuera de Lima Metropolitana en zonas de Arequipa, Cusco, Chiclayo, Huánuco, Ica, Piura, Pucallpa y Trujillo. A nivel Lima Metropolitana la empresa cuenta con 10 tiendas ubicadas en puntos estratégicos (centros comerciales) como Jockey Plaza, Plaza San Miguel, Mega Plaza, entre otros. Además, el área de ventas al por mayor es la unidad más representativa en cuanto a ingresos para la compañía. El área mayorista se encarga de la atención y cobertura de cuentas corporativas de empresas como Saga Falabella, Ventcorp Perú, entre otras de gran envergadura. Por último, el área ventas por catálogo representa menores ingresos para la organización.

1.1.3. Aspectos sociales y del consumidor vinculados al problema a desarrollar

Un aspecto clave que impacta negativamente en el negocio es el factor ambiental y el climático. Según la Organización de las Naciones Unidas (2023) señala que “la aparición de EL NIÑO aumentará considerablemente la probabilidad de que se batan records de temperatura y que se desencadene un calor más extremo en muchas partes del mundo” (párr.2).

Por otro lado, la Comisión Multisectorial Encargada del Estudio Nacional del Fenómeno “EL NIÑO” (ENFEN, 2023) ratifica que para el último trimestre del año se reportarán temperaturas por encima de lo normal, generando precipitaciones en el litoral costero y sierra norte. El clima cálido y templado en temporada de otoño ha imposibilitado que la colección invierno-23 no haya podido ser comercializada de manera regular. De manera que, el proceso de diseño y envió a producción es realizado con doce meses de anticipación, en otras palabras, la planificación y autorización para la fabricación fue realizada en abril 2022. Ante la situación climatológica presentada, el comportamiento de

compra de botas y botines ha continuado disminuyendo reportándose en rojo en abril, mayo, junio y julio. Ambas líneas pertenecen a la colección de invierno, y generan sobrecostos para la compañía. (Ver Figura 1.)

Figura 1

Proyección de ventas correspondiente a la colección invierno del 2023.

ITEM	%CUMPLIMIENTO DEL MES	%CUMPLIMIENTO PROYECTADO DEL MES	STOCK INICIAL 2023	COMPRA REAL	VENTA REAL	STOCK ACTUAL	COMPRA PROY	VENTA PROY	COMPRA SUGERIDA	STOCK FINAL 2023	COMPRA 2024	SEMAFORO
ASIA AZALEIA CERRADO BOTINES	-36%	-36%	7,932	4,116	7,493	4,555	444	324	-	4,675	23,892	28.1

EVALUACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VNT REAL	539	830	3,204	1,866	667	348	128	95	-	101	-	83	7,493
VNT PRESUPUESTO	840	719	720	2,820	1,008	684	456	137	156	228			7,768
CUMPLIMIENTO	64%	115%	445%	66%	66%	51%	28%	69%	-65%	-36%			96%
DIF	-36%	15%	345%	-34%	-34%	-49%	-72%	-31%	-165%	-136%			-4%

Nota. Información al 30 de octubre del 2023 de Planificación de ventas del canal mayorista.

1.2. Descripción de la organización

1.2.1. Actividades clave relevantes vinculados al problema a desarrollar (vinculados a la cadena de valor)

Las unidades de negocio como el canal Mayorista, Tiendas por departamento y catalogo son responsables de planificar y pronosticar la demanda anual, cada canal proyecta su pedido con doce meses de anticipación considerando plazos de entrega marítimo y aéreo dependiendo la urgencia de la producción. Posteriormente, el área de producto consolida la información y realiza la solicitud de muestras verificando las nuevas colecciones. Una vez recibida la muestra, se verifica que el producto cumpla las expectativas previstas, de no ser así, se realizan modificaciones y/o sustituciones en función de las observaciones presentadas por los clientes.

El asistente de importación no interviene en la recepción y verificación del lote. Asimismo, las fallas informadas no son subsanadas ni cubiertas por el proveedor, tampoco existe un análisis de alternativas de mercado. Por otro lado, no existen programación de reuniones que permitan replantear los términos de negociación y abordar el problema encontrado. Además, el desconocimiento en agregar cláusulas de reposición, sustitución y subsanación son criterios que siempre se contemplan sobretodo en negocios internacionales para respaldar la inversión y minimizar el riesgo de productos defectuosos.

Por lo expuesto, la ausencia de un área responsable de las operaciones internacionales afecta directamente al consumidor final, quienes usualmente reportan inconvenientes en ciertas líneas específicas.

En relación a los valores de la empresa, se puede precisar que la competitividad, mejora continua, comunicación y orientación al cliente son fundamentales, en ese sentido la misión se centra firmemente en el cliente para “ofrecerles calzados confortables, elaborados en los más altos estándares de calidad y tecnología a un precio justo, brindamos calidad de servicio a nuestros clientes” (Azaleia, 2023, p.1). Por otro lado, la visión de la organización, se centra en “ser líderes en el mercado de calzado siendo la primera opción de moda, logrando rentabilidad sostenida, en armonía con los clientes, socios estratégicos, colaboradores y casa matriz” (Azaleia, 2023, p.1).

1.2.3. Información financiera relevante

A raíz de la emergencia sanitaria, causada por la Covid 19, la empresa decidió apalancarse mediante el Programa de Garantías impulsado por el Gobierno Central denominado “Reactiva Perú”. Para ello, el Banco de Crédito del Perú (BCP) desembolsó S/3,510,000.00 con una TEA de 1.18%, por concepto de reactivación económica. Paralelamente, el Banco Continental (BBVA) aprobó la transacción de S/ 3,510,000.00 considerando una TEA del 2.15%. Ambas operaciones se han amortizado en 36 cuotas, incluyendo 12 meses de periodo de gracia para el primer año. Adicionalmente, para el año 2022, la compañía contrajo un préstamo adicional de S/ 3,000,000.00 con una TEA de 6.09% por concepto de capital de trabajo.

Finalmente, para el caso de contingencias la empresa mantiene carta fianzas por importes de S/. 1,030,739.00 Soles y \$19,248 Dólares. De esta manera, la compañía asegura el cumplimiento de sus obligaciones, respecto a costos de alquiler de sus tiendas por departamento, como se detalla en la auditoría realizada por Rejas, Alva y Asociados (comunicación personal, 08 de octubre 2022).

1.3. Diagnóstico de la situación problemática

1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática y su vinculación a la cadena de valor.

Desde que la empresa migró la producción a mercados como China e India, los niveles de calidad en la producción no han cubierto las expectativas de los directivos ni de los consumidores, quienes se han visto afectados por las deficiencias e incidencias encontradas en ciertas líneas de calzado. De la misma manera, los términos de negociación han variado significativamente, la organización ya no presenta facilidades financieras (créditos de cobranza) y las reposiciones y sustituciones no son cubiertas a su totalidad.

Como menciona el Gerente General de la empresa (comunicación personal del 6 de octubre del 2023) informó que existen decisiones comerciales a nivel internacional que nosotros como distribuidores en Perú nos toca asumir y ver la estrategia correcta para ser efectivos. Esta decisión se debe a los lazos comerciales que mantiene la matriz en Brasil, con los proveedores de China e India.

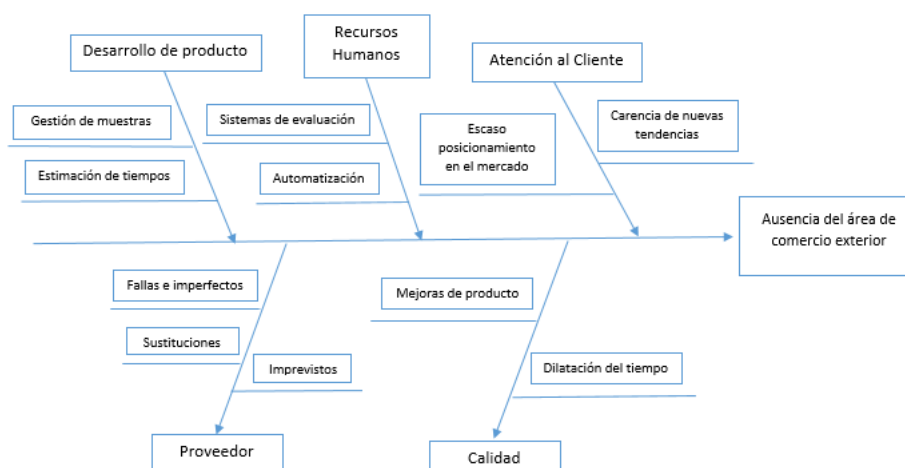
Bajo esa misma línea, la responsabilidad del proceso de importación es asumida por el asistente de importación, quien de manera operativa solicita una sola cotización a los mismos proveedores. Cabe señalar que, la evaluación de nuevos proveedores no forma parte de sus funciones. Ante ello, es evidente que la ausencia de un área especializada en comercio exterior no permite un correcto desenvolvimiento y funcionamiento entre las áreas. La apertura de esta área beneficiará a la organización en fortalecer el poder de negociación frente a sus principales proveedores y clientes.

1.3.2. Descripción del proceso utilizado

Para realizar el diagnóstico de la problemática se llevó a cabo una entrevista al gerente general, adicionalmente se realizó un test de cinco preguntas claves acerca de la situación actual de la empresa a las áreas involucradas (Administración, Gerencia General, Importación, Producto), obteniendo un total de 10 personas encuestadas. (Ver Anexo N° 01)

De los resultados, se ha utilizado el Diagrama de Ishikawa como herramienta para poder conocer situaciones no deseadas y de esta forma, hallar la causa-raíz del problema.

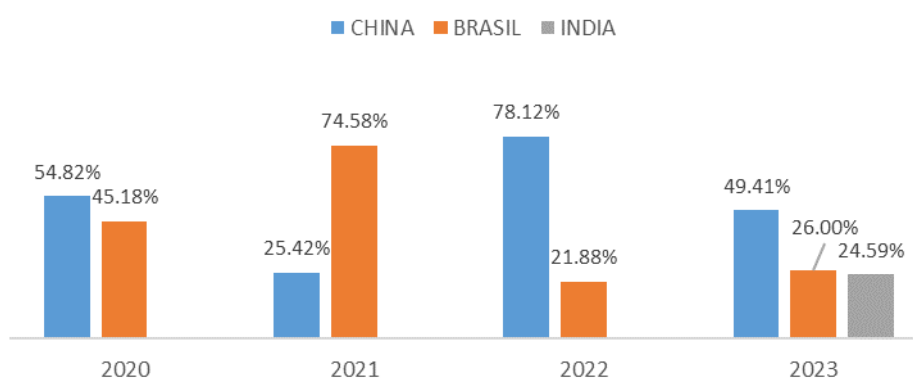
Figura 2
Diagrama de Ishikawa.



1.3.3. Información relevante y datos estadísticos

Es fundamental contrastar el problema con data actual e información pública. De acuerdo al reporte obtenido por la herramienta de negocios Veritrade Corp (2023) se constató que durante los años 2020 -2023, las importaciones provenientes de Brasil han disminuido, caso contrario sucede con China e India, quienes gradualmente aumentan su participación en la fabricación de calzados. Esta información permite respaldar la existencia de la problemática, mientras mayor sea el volumen importado de China e India, también es muy probable que se presenten mayores deficiencias en su producción.

Figura 3
Evolución de las importaciones en el periodo 2020 al 2023



Nota. La figura muestra el origen de producción de calzados Azaleia Perú. De “Información de comercio exterior de Latinoamérica y el mundo”, por Veritrade Corp, 2023 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

Fábricas de China e India continúan aumentando considerablemente su participación en la producción de calzados de la marca Azaleia, representando un riesgo latente en la gestión de importación. Además, la ausencia de políticas integradas no permite velar por la calidad del producto. Por tal motivo, buscar otra alternativa de mercado es una carta que la gerencia administrativa debe considerar dentro de su agenda.

Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática

Como se había mencionado a lo largo del trabajo, la empresa presenta problemas vinculados a la cadena de suministro, los productos procedentes de los mercados de China e India continúan presentando desperfectos en su fabricación, perjudicando negativamente la calidad y el posicionamiento de la marca. En esa misma línea, De la Hoz et al. (2014) señala que las empresas importadoras se enfrentan a múltiples riesgos asociados a la cadena suministro. El principal riesgo, es la integridad de la carga, esto quiere decir, que la mercadería puede presentar daños, pérdidas y/o faltantes. En ese sentido, los términos de negociación deben reevaluarse con la finalidad de mitigar los riesgos inherentes de la importación.

Un aspecto no menor es la ausencia de un área especializada en comercio exterior, Por el momento, es asumida por un asistente de comercio exterior, quien se encarga específicamente del proceso operativo de la importación. Sin embargo, el aspecto analítico es revisado directamente por los directivos de la organización. Un caso representativo es el de la empresa TINFLUBA SAC, que, al no contar con un área especializada en comercio exterior, los costos operativos han incrementado notablemente, además se han evidenciado otras falencias, como la escasa comunicación y relación entre las áreas vinculadas directamente a la cadena de suministro. Finalmente, no es posible evidenciar una organización estructural ni mucho menos un claro dominio en la operatividad internacional. (López et al., 2017).

De la misma manera, (Huertas, 2021) señala que la implementación de un área especializada en procesos de negocios internacionales permite a la organización disminuir costos, mejorar los procesos actuales, aumentar la productividad, planificar las compras y gestionar la documentación adecuada para cada proceso. Para ello, esta área es responsable del diseño de estrategias que posibilite la apertura a nuevos mercados y obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores actuales.

Para complementar, de acuerdo a Castellanos et al. (2011) señala la importancia de tener claro las políticas de comercio internacional que varían constantemente de acuerdo a la evolución de los mercados, para así unificar los procesos mediante un departamento responsable del comercio exterior que permita centralizar sus operaciones para ser más eficientes, estandarizar procesos y obtener resultados óptimos.

Para mayor abundamiento, Chaya (2019) señala que existe un claro desconocimiento en las funciones del área de comercio exterior, atribuyendo un concepto de operatividad sin considerar el aspecto analítico. Sin embargo, el departamento de comercio exterior vela por la apertura de nuevos mercados, expandir el negocio y atraer la propuesta más ventajosa.

Finalmente, Carrión (2016) señala que a medida que las empresas evolucionen y crezcan, es necesario la creación de un departamento de comercio exterior que se encargue de evaluar las mejores opciones de compras, análisis de costos y disminuir costos con la finalidad de generar mayor utilidad.

2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.

Bajo el contexto analizado, es vital que las empresas diversifiquen sus operaciones y evalúen nuevos mercados, a efectos de enfrentar a un mercado más competitivo en cuanto a estrategia de precios. Como señala Porter (1985) para que una empresa sea competitiva debe conocer sistemáticamente sus actividades estratégicas y su vinculación. Para ello, la cadena de valor debe identificar las tareas claves con la finalidad de analizar el comportamiento de los costos y procesos de diferenciación existentes.

Asimismo, Ghemawat (2011) señala que “existen tres maneras para que las empresas puedan crear valor a través de las fronteras en un mundo donde las diferencias aún son importantes: las estrategias AAA de adaptación, agregación y arbitraje” (p. 310). La primera estrategia aborda la manera de adecuarse a las divergencias de los países para ser efectivamente responsables. Por otro lado, la estrategia de agregación precisa como superan las dificultades para continuar manteniendo economías en escala. Por último, la estrategia de arbitraje busca encontrar las diferencias en la compra económica en un país y comercializarlo a un precio mayor en otro.

Por otro lado, Goldratt (1995) afirma que la teoría de restricciones se basa en el rendimiento del proceso más endeble, esto se debe a que el sistema de producción es identificado como una cadena, es decir, cada acción repercute en cada eslabón. De la misma manera, este autor precisa que, adoptando esta metodología, apuntamos al proceso de mejora continua y logro de objetivos y metas.

Finalmente, la organización debe conocer con exactitud los procesos inherentes de la cadena de valor, para así identificar puntos de mejora y establecer estrategias vinculadas a las operaciones de la organización. En ese sentido, la incorporación de una estrategia corporativa no solo consiste en construcciones individuales, sino de un sistema íntegro que necesite de todos los elementos para su cumplimiento como recursos, organización y negocios (Kaplan & Norton, 2008).

2.1.3. Enfoque metodológico utilizado

El presente estudio de caso, es cualitativo y tiene como finalidad comprender los procesos críticos de la cadena de suministro de la organización. Para ello, se empleará un enfoque cualitativo, con un estricto análisis documental, acompañado de entrevistas semiestructuradas a responsables claves de las áreas involucradas.

El planteamiento cualitativo es de suma importancia cuando se pretende conocer a profundidad las percepciones, fenómenos, experiencias, valores y significados que presentan las personas ante un ambiente natural y espontáneo. (Lindlof & Taylor, como se cita en Hernández Sampieri et al., 2006, p. 559).

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos

Para identificar los factores internos, se realizó un test de cinco preguntas a cuatro jefaturas involucradas directamente en la cadena de valor. (Ver Anexo N° 01) De los resultados mostrados, se puede verificar que la mayoría considera el principal problema de la organización es la ausencia de un área especializada en comercio exterior. Asimismo, la mitad de los encuestados considera que los términos de negociación deberían replantearse en beneficio de la organización.

Se realizó el análisis de PEST para identificar los factores externos más relevantes.

- **Análisis político:** Se impuso la ley de derecho antidumping para todas las importaciones provenientes de China desde el año 2000, INDECOPI clasificó dicha ley en 17 sub partidas nacionales, esta política afecta significativamente a la empresa, ya que al importar calzado de China las tasas se ven alteradas (Adex, 2022).
- **Análisis Social:** El fenómeno de “EL NIÑO” es un problema latente a nivel mundial, ya que afecta directamente el sector social, dado que las condiciones de temperatura continúan siendo altas en temporada de invierno. Adicionalmente, la Organización Meteorológica Mundial (OMM) ha señalado que existe un 90% de probabilidad que el fenómeno de El Niño continúe durante el segundo semestre (Naciones Unidas, 2023).
- **Análisis Económico:** Como consecuencia de este fenómeno, la empresa se ha visto seriamente perjudicada, ya que se prevé la producción de calzados con doce meses de antelación, por tal motivo cuenta con inventario que no puede ser comercializado, debido a las condiciones climatológicas. (ENFEN, 2023). Otro punto que afecta directamente a este factor, es la recesión expuesta, la cual pausa paulatinamente las compras, según el ministro de economía precisó “que no le caben dudas que nos encontramos en una recesión” en vista de una caída adicional por parte del PBI (Contreras, 2023).
- **Análisis Tecnológico:** La empresa no cuenta con un sistema integrado y estructurado que permita vincular los procesos.

2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

Los procesos que actualmente tiene la empresa, afectan significativamente las ventas, debido a la ausencia de un área de comercio exterior, la empresa se imposibilita a participar en nuevos mercados internacionales y mantiene sus importaciones con los mismos proveedores, como consecuencia en sus últimas importaciones, se han presentado fallas en los productos, por lo cual se llevaron a cabo (outlets, cierra puertas, liquidaciones), cabe resaltar que la empresa se distingue por ser comercializadora de productos de calidad, no específicamente de saldos. Bajo este contexto la empresa ha incrementado los niveles de inventario, agravando los costos de almacén y mano de obra. La rotación de inventario operativa es de suma importancia para el aumento económico de cualquier organización, ya que servirá para darle fluidez a las ventas. Asimismo, este medidor, definirá la estrategia utilizada por la empresa para una correcta planificación y estimación de la demanda y un análisis sobre el retorno de la inversión, (Córdova, 2015),

2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.

La implementación del área de comercio exterior, permitirá contar con especialistas en el rubro, que puedan acceder a una amplia cartera de mercados internacionales, minimizar la posibilidad de riesgos, fortalecer el poder de negociación, mejorar la eficiencia en las actividades operativas de comercio exterior, como resultado la empresa busca garantizar la confianza y seguridad con los principales proveedores, logrando así una rentabilidad sostenible, operaciones de manera armónica con los clientes, socios estratégicos, colaboradores, entre otros .

2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

Las áreas que se han visto directamente afectadas son: Área de Importación, Área de Producto y Área de Ventas.

2.4. Alternativas propuestas

2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

El enfoque principal del área de comercio exterior se basará en diseñar e integrar los procesos de la cadena logística. La idea principal es obtener una ventaja en cuanto a precios, condiciones de entrega y nivel de calidad que permita respaldar el posicionamiento de la empresa.

2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

El desarrollo de un área siempre trae consigo modificaciones e implementaciones de nuevos procesos. Por tanto, el área de producto y ventas están siendo capacitadas para la próxima instalación del ERP SAP Business One-SAP B1. Estas propuestas posibilitan el cambio de enfoque y la aceptación por parte de las diferentes áreas en la unificación de los sistemas y mejoras en los procesos, sin la necesidad de recurrir a múltiples sistemas que generan confusiones y complicaciones para su funcionalidad.

2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

En relación a la situación problemática, es necesario plantear soluciones objetivas y realistas de acuerdo a los objetivos de la organización. Es por ello que, se describen dos alternativas para enfrentar y optimizar los procesos de la cadena de suministro.

- **Outsourcing del área de comercio exterior:** Esta alternativa plantea, transferir el proceso logístico a una empresa externa. Para ello, se evaluó la propuesta del gremio Adex, consta de un servicio de asesoría y consultoría personalizada según especialidad del giro de negocio. Mediante la propuesta “Adex Consulting”, la organización se encuentra representada en asesorías, ferias, rondas de negocio, entre otras acciones de carácter comercial
- **Desarrollo del área de Comercio Exterior:** Esta solución consiste en dotar de conocimientos y herramientas a las áreas vinculadas a la cadena de suministro. Además, la implementación de un área de comercio exterior consiste en equipar integralmente con profesionales de amplia experiencia en la materia de contratación. Esta propuesta se encuentra alineada al concepto de diferenciación que es característico de la marca.

Capítulo 3: Discusión de la Alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión

Análisis comparativo de las alternativas identificadas

3.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

En este capítulo, las alternativas propuestas son comparadas y analizadas con el objetivo de conocer sus fortalezas y debilidades. A partir de ello, la organización tendrá mayores herramientas para considerar la alternativa que se encuentre más alineada con los objetivos planteados.

Tabla 1

Ventajas y desventajas de las alternativas propuestas

Opciones	Impacto en la organización	Costos	Recursos	Plazos	Ventajas	Desventajas
1. Outsourcing del área de Comercio Exterior	Mejora la competitividad de la empresa a nivel internacional, al pertenecer al gremio empresarial líder del comercio exterior peruano, asesoría legal cubierta al 100%.	S/ 180,000.00	Resolución de casos específicos. Atención de consultas de manera personalizada. Operatividad de exportaciones.	El trámite de desarrollo e implementación de Adex Consulting toma seis meses	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir tiempo y costos en las operaciones internacionales • Obtener una amplia gama de proveedores internacionales • Contar con staff de especialistas y profesionales en el área vinculada • Acceder a nuevas herramientas de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de control en las operaciones • Desintegración de la información • Desalineación estratégica
2. Ventajas y desventajas de apertura del área de Comercio Exterior	Aumenta la competitividad de la empresa, al contar con profesionales en comercio internacional. Mejora significativamente el poder de negociación con los proveedores.	S/ 124,500.00	Capacitación a todas las áreas vinculadas a comercio exterior	Diseño del plan de trabajo y la implementación de la propuesta se realizará en seis meses	<ul style="list-style-type: none"> • Control integral en las operaciones y decisiones de importación • Evaluación de nuevos mercados • Replantear términos de negociación frente a proveedores • Fortalecer el poder de negociación • Contar con especialistas en el rubro 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgo de información producto del dominio y control de las operaciones • Contexto económico desfavorable para implementación de una nueva área

3.1.1.1. Viabilidad

De acuerdo a Cordero et al. (1994) señala que para llevar a cabo un análisis de viabilidad se debe tomar en cuenta la viabilidad conceptual, operacional, de mercado y económica. Sin embargo, para el presente trabajo se ha desarrollado específicamente la viabilidad operacional, de mercado y económica.

Viabilidad Operacional

En este aspecto es necesario que se consideren todos los recursos que la organización va a destinar para iniciar sus operaciones, se deben tener en cuenta recursos humanos, tecnológicos, infraestructura, entre otros aspectos meritorios para la implementación de esta área (Cordero, et al., 1994).

Viabilidad Económica

Para determinar si es viable económicamente la apertura de un área especializada en comercio exterior, es necesario que se realicen proyecciones y estimaciones como: proyecciones de ingreso y gastos, análisis de punto de empate, análisis de fuentes y uso de fondos, proyecciones de flujo de efectivo, estimado de periodo de repaso y estimado de rendimiento sobre la inversión.

Viabilidad de Mercado

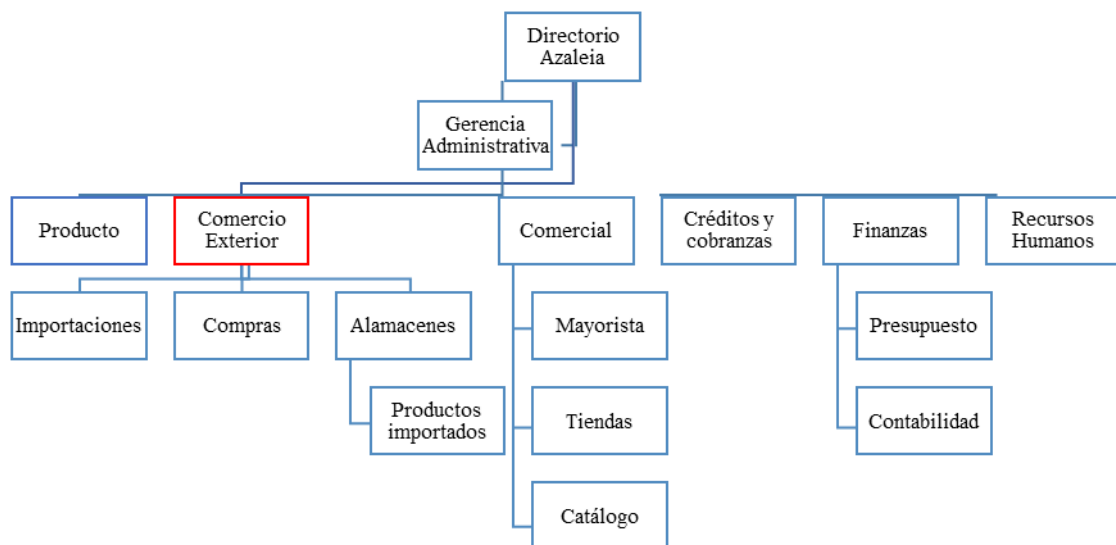
Dentro de las acciones necesarias para el análisis del mercado, es muy común realizar proyecciones y estimaciones respecto a la participación de la demanda. En función a ello, el resultado debe ser el más moderado y conservador posible. Esta información es recogida para estimar las ventas, que, a su vez, junto con otros pronósticos, son necesarios para el cálculo de la viabilidad económica.

3.1.1.2. Impacto en la organización en la generación de una ventaja competitiva

La apertura del área de COMEX revela que la organización apunta estratégicamente en afianzar el conocimiento, sistematizar los procesos, proponer nuevos mercados y fortalecer el poder de negociación. Según López et al. (2017) indica que la ausencia del área de comercio exterior tiene una relación directa en el incremento de los costos operativos, ya que no existe un área responsable en controlar el proceso logístico.

Por las razones expuestas, es fundamental incluir el área de comercio exterior dentro de la estructura organizacional, siendo un aspecto relevante y que a su vez permitirá replantear y alinear los objetivos de la organización

Figura 4
Organigrama propuesto para Azaleia



3.1.1.3. Costos y recursos

A continuación, se reflejan los costos inherentes a cada propuesta planteada. De manera que, la alternativa más económica es la implementación de un área de comercio exterior. Mediante la Tabla 3, se observan los recursos y costos que la empresa deberá anticipar previa a la creación del área.

Tabla 2

Gastos para la implementación del área de comercio exterior

Gastos por conceptos de Implementación del área de Comercio Exterior (Enero - Diciembre 2023)				
Gastos Administrativos	Cantidad	Costo Unitario	Costo por mes	Costo Anual
Jefe de Comercio Exterior	1	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 67,500.00
Asistente Administrativo	2	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	S/ 45,000.00
Otros Gastos ¹	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
TOTAL			S/ 7,500.00	S/ 124,500.00

Tabla 3

Gastos para el outsourcing del área de comercio exterior

Gastos por conceptos de Outsourcing del área de comercio exterior (Enero - Diciembre 2023)			
Gastos Administrativos	Cantidad	Costo por mes	Costo anual
Afiliación al portal de Adex	1	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
Servicio consulting Adex	1	S/ 14,000.00	S/ 168,000.00
TOTAL		S/ 180,000.00	

3.1.1.4. Plazos de desarrollo y aplicación de la propuesta.

La empresa implementará el área de COMEX en un corto plazo, no mayor a doce meses, porque se ha demostrado que la alternativa es viable y alcanzable para los intereses comerciales de la empresa. En ese marco, en conjunto con los departamentos que participan en la cadena de valor se desarrollará un plan de trabajo con la finalidad de alinear e integrar los nuevos procesos y objetivos ya planteados. De manera que el diseño del plan de trabajo y la implementación de la propuesta se realizará a los seis meses de aprobada la implementación. Posterior a ello, la propuesta pasará por un periodo de evaluación de doce meses, plazo que la Gerencia de Administración ha considerado necesario y prudente para la sostenibilidad de la propuesta.

¹ Otros gastos abarcan suscripciones y afiliaciones de carácter instructivo o herramientas de negocios que optimicen la operatividad.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

La decisión por implementar el área de comercio exterior ha tomado un proceso de evaluación extenso. Durante el primer tramo, se han reconocido las ventajas y desventajas de la incorporación de cada alternativa. Seguido a ello, se ha recopilado los costos y gastos financieros que implica cada alternativa a efectos de determinar su viabilidad. En función al análisis realizado, la alternativa económicamente más viable corresponde a la implementación del área de comercio exterior.

Esta información ha sido respaldada mediante la creación de la matriz de ponderación de factores, que ha considerado los aspectos más relevantes otorgándole un puntaje del 1 al 10 de acuerdo a su importancia.

Finalmente, mediante este análisis se ha podido determinar y elegir la alternativa más ventajosa de acuerdo a los lineamientos y objetivos de la empresa.

Tabla 4.
Matriz de ponderación de factores

Factores	Ponderación (P) (%)	Alternativa 1		Alternativa 2	
		Calificación n ©	(P) x ©	Calificación n ©	(P) x ©
Precio	35	5	175	10	350
Calidad	25	8	200	8	200
Tiempo de implementación	20	7	140	10	200
Optimizar procesos	10	10	100	10	100
Nivel de sostenibilidad	10	5	50	10	100
TOTAL	100		665		950

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

La propuesta de implementar un área de comercio exterior pretende retornar la credibilidad y confianza a los directivos de la organización, quienes desde su inicio han buscado que la organización se posicione en el mercado como una marca reconocida por su confort y fabricados en los más altos estándares de calidad y tecnología a un precio justo.

Del mismo modo, los objetivos de la organización apuntan a la armonía con sus clientes, socios estratégicos. Dentro de objetivos del área COMEX se prioriza la evaluación de nuevos mercados que apunten a minimizar los costos operativos sin perjudicar la calidad del producto.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

3.2.2.1. Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros).

Para la implementación de un área de COMEX, el equipo debe estar integrado por un jefe de comercio exterior y dos asistentes administrativos con amplia experiencia en la materia de contratación. Asimismo, la organización destinará fondos adicionales en caso el equipo considere necesaria la incorporación de un sistema integrado (ERP) que beneficie y potencie las operaciones internacionales.

De la misma manera, los equipos de comunicación como laptop, Tablet y celular serán proporcionados al equipo de trabajo como herramientas de comunicación. Cabe mencionar que, los bienes mencionados forman parte del patrimonio de la empresa, motivo por el cual no es necesario contemplar gastos adicionales.

En tal sentido, de la revisión de los estados financieros del ejercicio anterior y los costos totales para la implementación del área de COMEX, se desprende que la organización dispone los recursos económicos para poner en marcha la propuesta.

3.2.2.2. Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa

Del informe auditado a los Estados Financieros al 2022, se puede determinar que la empresa sí cuenta con la capacidad económica y operativa para implementar el área de comercio exterior.

De esta forma, el análisis de la implementación del área no pasa por un aspecto económico, sino por un tema estructural. Por tal motivo, es relevante que la organización transmita los beneficios y ventajas de manera que sean compatibles y alineados con la responsabilidad de cada área vinculada.

Figura 5

Estado de resultados integrales

CALZADOS AZALEIA PERU S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES			
(Notas N.º 1,2,3,4,5,6, 26 y 27)			
AL 31.DIC.2022 Y 31.DIC.2021			
(EXPRESADO EN SOLES)			
	NOTAS	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022	2021
		S/.	S/.
Ventas Netas de Mercaderías		56,025,537	46,200,137
Otros Ingresos Operacionales		454,278	-
		<u>56,479,815</u>	<u>46,200,137</u>
Costos de Ventas de Mercaderías	23	(28,785,469)	(23,970,382)
Utilidad Bruta		<u>27,694,346</u>	<u>22,229,755</u>
Gastos de Operación			
Gastos de Ventas	25	(11,766,489)	(8,884,490)
Gastos Administrativos	24	(10,761,545)	(9,058,585)
Otros Ingresos (Neto)		285,960	777,842
Utilidad de Operación		<u>5,452,272</u>	<u>5,064,522</u>
Otros Ingresos (Gastos)			
Ingresos Financieros		613,642	279,284
Diferencia de Cambio (Neta)		53,418	(438,718)
Gastos Administrativos		(2,691,409)	(1,860,892)
Utilidad antes de Impuestos a las Ganancias		<u>3,427,923</u>	<u>3,044,196</u>
Impuestos a las Ganancias	21	(1,171,631)	(979,322)
Utilidad Neta del Año		<u>2,256,292</u>	<u>2,064,874</u>
Otros Resultados Integrales		-	-
Resultados Integrales del Año		<u>2,256,292</u>	<u>2,064,874</u>

Nota. Estado de resultados integrales, información entregada por la empresa del estudio.

3.2.2.3. Beneficios y resultados esperados

El beneficio principal de incorporar el área de comercio exterior es el fortalecimiento del poder de negociación frente a los socios estratégicos, clientes y competidores. Además, posibilitará la dotación de conocimientos, experiencia, tecnologías y herramientas en virtud de las operaciones internacionales propios del giro de negocio.

Por otra parte, al contar con un área especializada se obtendrán mayores propuestas y alternativas de mercados, con la finalidad de minimizar costos de producción y alianza con proveedores de amplia experiencia y prestigio internacional.

En efecto, estos elementos consolidarán y reforzarán el posicionamiento de mercado y permitirán a la organización obtener una ventaja competitiva en cuanto a costos y poder de negociación.

3.2.2.4. Sostenibilidad de la ventaja competitiva y efectos en el mediano y largo plazo.

De acuerdo a Rodríguez (2012) sostiene que una empresa que crea valor monetario, ambiental y social en un plazo corto y largo es denominada una empresa sostenible. De esa manera, se fortalece el bienestar y vínculo entre las relaciones laborales.

Bajo ese orden de ideas, la organización está convencida que esta propuesta de implementación busca optimizar la cadena de valor, diversificar la evaluación de nuevos mercados, fortalecer los términos en la negociación y representar a la organización en rondas de negocio y/o ferias internacionales.

En ese marco, la expectativa del desarrollo de esta área especializada es que dote de conocimientos y herramientas a todas las áreas que participan directamente en la cadena de suministro, a efectos de obtener precios competitivos, mejoras en la calidad del producto, flexibilidad en los términos, y principalmente se logre la optimización de la cadena de valor, que finalmente permitirá garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

3.3.1. Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.

La apertura de un área de COMEX permitirá a la organización fortalecer el poder de negociación frente a sus principales socios estratégicos, además de ello, especializará las principales áreas vinculadas a la cadena de suministro. Esta incorporación dotará a la organización de mayores recursos y herramientas en las operaciones internacionales, por tal motivo es considerado una ventaja competitiva en cuanto a optimización de recursos.

En esa misma línea, la especialización del área diversificará las funciones en aspectos económicos y legales. Sobre este último punto, la estrategia de agregación definida por Ghemawat será alineada a las nuevas políticas y funciones que la misma área desempeñará que consiste en superar las dificultades para mantener producción en escala.

Finalmente, mediante la teoría de restricciones identificamos el cuello de botella en la ausencia de un área especializada en comercio exterior, afectando el incremento en los costos operativos y administrativos

3.4. Implicancias de la decisión en la organización

3.4.1. Implicancia operativa

En el aspecto operativo, la organización cuenta con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para su implementación. Sin embargo, el control integral es un elemento vital para el desempeño de la propuesta.

3.4.2. Implicancia administrativa

La apertura del área especializada implica que los procesos administrativos se vinculen e integren entre sí mediante un sistema rápido y sencillo. Sin embargo, la organización presenta diferentes sistemas integrados que confunden y ralentizan las operaciones internacionales.

3.4.3. Implicancia financiera

Para el presente caso, la empresa no desembolsará ni recurrirá a financiamiento externo. Por el contrario, los directivos se encuentran decididos que el retorno de la inversión se realizará paralelamente el plazo de evaluación del presente estudio.

3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.

Ante un mercado voluble y cambiante, la organización debe considerar acciones de mejora para optimizar sus operaciones internacionales, ante ello es necesario la existencia de un área de comercio exterior que posibilite la integración de procesos para mejorar los niveles de productividad. Al contar con esta área, la organización se diferenciará por las siguientes razones:

- Indagar propuestas de servicios aduaneros, agencias de carga, operaciones logísticas, entre otros que se consideren relevantes. De esta manera, será factible negociar tarifas y precios de acuerdo al volumen y continuidad de compra.
- Especializar progresivamente las áreas, de manera que se fortalezca el poder de negociación frente a clientes y proveedores
- Implementar el área de comercio exterior con personal capacitado y especializado, que acredite amplia experiencia en la materia de contratación
- Cotizar los costos necesarios para la implementación de un área de comercio exterior, de manera que se busque el presupuesto más económico

Conclusiones y recomendaciones

En relación al objetivo propuesto para esta investigación, el cual estuvo dirigido a la implementación de un área de comercio exterior (COMEX) en una empresa de gran tamaño del departamento de Lima, se concluye que la ausencia del área de comercio exterior en la estructura organizacional, ha desencadenado incremento en los costos operativos, falta de conocimiento en los procesos logísticos, escasa comunicación e integración entre las áreas involucradas en la cadena de valor.

Por tal motivo, la propuesta planteada permitirá optimizar los procesos vinculados a la cadena de valor, fortalecer el poder de negociación frente a los proveedores, seguimiento y control de los plazos de entrega, evaluación de mejoras en los términos de negociación, administrar la gestión de inventarios.

Otro aspecto importante a considerar es la predisposición y proactividad de los directivos en adoptar procedimientos e innovar políticas con la finalidad de asentar y consolidar las operaciones internacionales. Por consiguiente, trasciende la importancia de implementar un área de comercio exterior no solo para efectos de rentabilidad sino con la necesidad de ser más competitivos ante un mercado cambiante y voluble.

Finalmente, se concluye que, mediante la implementación del área de comercio exterior, Azaleia disminuirá progresivamente los índices de productos defectuosos, además, permitirá restablecer la confianza sobre aspectos como garantía y calidad al cliente interno y externo, renovar y perfeccionar los términos de negociación frente a proveedores y clientes. Además, se obtendrán precios competitivos que permitan afrontar los precios del mercado.

Referencias bibliográficas

- Azaleia. (2023, 05 de setiembre). *Misión y visión de la empresa Calzados Azaleia Perú*. Recuperado el 08 de octubre del 2023, de <https://www.azaleia.pe/quienes-somos>.
- Carrión, J. N. (2016). *Análisis para la creación de un departamento de comercio exterior en la empresa MUTECSU CIA. TDA* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Digital PUCESE. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/596/1/CARRION%20ESTUPI%20JORGE%20NELSON.pdf>
- Castellanos, B. E., Martínez, M. P. & Ramírez, C. A. (2011). *Propuesta de creación área de comercio exterior de Henkel colombiana* [Trabajo de Grado para Especialización, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/25721>
- Cordero, O., & Alvarado, C., & Seiyott, I., & Nieves, C. (1994). *Como iniciar, desarrollar y administrar un negocio pequeño en Puerto Rico: Guía de orientación básica*. Puerto Rico Small Business Development Center.
- Comisión Multisectorial Encargada del Estudio Nacional del Fenómeno “EL NIÑO”. (2023). *Estado del Sistema de alerta: Alerta de El Niño costero* (Comunicado Oficial ENFEN N° 13-2023). Recuperado el 08 de octubre del 2023, de <https://www.senamhi.gob.pe/load/file/02204SENA-168.pdf>
- Contreras, A. (2023, 08 de octubre). “*Es sin duda una recesión*”: Declara el ministro de Economía [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KC6uz9iReo4>
- Córdova, M. (2015). *Finanzas internacionales*. Ecoe Ediciones.
- Chaya, P. (2019). *Plan de Negocio que permita la implementación del área de comercio internacional de la empresa racores y mangueras de Colombia S.A.S* [Tesis de Negocios Internacionales, Universidad de América]. Repositorio Institucional UA. <http://repositorio.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7234/1/676270-2019-I-NIIE.pdf>
- De la Hoz, A., Camargo-Montoya, P., Saldarriaga-Arango, C., y Praj, D. (2014). Análisis de los riesgos en las importaciones colombianas. *Panorama Económico*, 22, 63–75. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.22-num.0-2014-1360>
- Goldratt, E. (1995). *La Meta*. Ediciones Castillo.
- Ghemawat. (2011). *Mundo 3.0 La prosperidad global y las vías para alcanzarla*. Ediciones Deusto.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). McGraw Hill. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>

- Huertas, J. A. (2021). *Propuesta para el diseño del área de comercio exterior de la empresa Néstor Monsalve S.A.S en Bucaramanga* [Tesis de Licenciatura de Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio UNAB. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/15128>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Editorial Deusto.
- López, A., Ochoa, G., & Toranzo, S. (2017). *Implementación de un área logística internacional en Tinfluba SAC para la optimización de procesos* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/621958>
- Organización de las Naciones Unidas. (2023, 04 de julio). *Comienza el fenómeno de El Niño*. Recuperado el 10 de octubre del 2023, de <https://news.un.org/es/story/2023/07/1522477>
- Porter, M. (1985). *Ser competitivo*. Harvard Business Press.
- Rodríguez, C. (2012). *Sostenibilidad en las Empresas*. *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 2 de noviembre del 2023, de <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2021, 25 de junio). *El sector calzado no necesita de protección, sino de acciones y políticas que promuevan su competitividad*. Gobierno de Perú. Recuperado el 30 de noviembre del 2023, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-calzado-peruano-no-necesita-de-proteccion-sino-de-acciones-y-politicas-que-promuevan-su-competitividad>
- Valdiviezo, R. (2023, 3 de mayo). *Reporte Tendencia de Calzados*. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales Recuperado el 30 de noviembre del 2023, de https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/05/Reporte_RT_Abril_2023_.pdf
- Veritrade Corp. (2023). *Información de comercio exterior de Latinoamérica y el mundo*. Herramienta de inteligencia comercial. Recuperado el 08 de octubre del 2023 de <https://www.veritradecorp.com/>

ANEXOS

Anexo 1:

Test acerca de la situación actual de la empresa a las áreas involucradas (Administración, Gerencia General, Importación, Producto), obteniendo un total de 10 personas encuestadas.

	SI	NO
. La persona encargada de las importaciones en la empresa, ¿presenta otras alternativas diferentes a los proveedores actuales?	0%	100%
. Dentro del acuerdo comercial con los proveedores, ¿es admisible la sustitución o reposición de mercadería defectuosa?	10%	90%
. Los políticas y/o términos de negociación con los proveedores actuales, ¿se amoldan a las necesidades de la empresa?	40%	60%
. Considerando que la marca, se caracteriza por la calidad de sus calzado, ¿La empresa considera viable, realizar (cierra puertas, outlets, liquidaciones), para poder vender los productos con fallas de importación?	30%	70%
. Considera usted que, ¿es de suma importancia, la implementación de un área de comercio exterior, en la cual tengan acceso a nuevos mercados y tener un mejor poder de negociación frente a los proveedores?	10%	90%

Anexo 2:

Entrevista al gerente general de Azaleia, realizada el 6 de octubre del 2023, en los establecimientos de Azaleia (sede principal), puede consultar la entrevista en el siguiente enlace.

https://docs.google.com/document/d/1TDFJRbPjVKw3_DaF4nLhWnaHMiS_XVuT/edit?usp=drive_link&oid=101994087879671170410&rtpof=true&sd=true