



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE  
LENTES DE SOL DE MADERA DE KARÛN SPA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN  
PARA LA GLOBALIZACIÓN

JULIO HERNÁNDEZ VALDIVIA

PROFESOR GUÍA:  
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CHRISTIAN DIEZ FUENTES  
LEONARDO VIDAL URIBE

SANTIAGO DE CHILE  
2014

## PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE LENTES DE SOL DE MADERA DE KARÜN SPA

El objetivo principal de este trabajo es construir y establecer las acciones específicas que la empresa Karün SpA debe concretar para expandir su presencia en el mercado de los lentes para sol, exportando su producto hacia el extranjero, seleccionando entonces un país determinado. En lo específico, esta tesis busca diseñar estrategias concretas para seleccionar el mercado de destino, cómo ingresar a éste, cómo comercializar el producto y a qué precio, qué características debe tener el artículo, qué mejoras a su proceso productivo debe ejecutar Karün, qué inversiones realizar y con qué recursos disponer para ejecutar este plan. Por último se evalúa la factibilidad del proyecto estableciendo si es rentable económicamente o no.

Este plan de internacionalización estudia el mercado mundial de los lentes para sol, determinando su tamaño y valor, los principales participantes, que mercados son los más atractivos y cuáles son las tendencias de comportamiento de la industria. Luego se analiza el entorno competitivo de la industria determinando las características de éste y los factores críticos de éxito. También se realiza un estudio interno de la empresa para establecer en detalle cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles son sus recursos únicos o ventajas competitivas y qué cambios del entorno pueden transformarse en oportunidades o amenazas.

Luego se define el mercado de destino a través de factores atractivos de la industria, para luego diseñar el plan de marketing y operacional. Donde el primero define la estrategia de entrada, características del producto y precio, mientras que el segundo establece las acciones que Karün debe ejecutar antes de exportar. Finalmente se construye un plan financiero que establece la viabilidad del proyecto y define si la empresa es rentable ante variaciones justificadas de las condiciones de mercado.

El mercado seleccionado es EEUU, que presenta interesantes características que se ajustan a las capacidades de Karün. La evaluación financiera del proyecto entregó un WACC de 20,4% que derivó en un VAN de \$207,6 millones con una TIR de 78,5% para un horizonte de 5 años que pasaron a ser los periodos de evaluación. Aunque esta rentabilidad se mantiene si aumentan los costos operacionales, se pierde con pequeños descensos en los precios de estos productos por lo que es condición necesaria para exportar tener una línea de producción estandarizada y optimizada continuamente para asegurar la disponibilidad de un producto de calidad al menor costo posible, pues EEUU es el principal consumidor en esta industria pero sus clientes son muy sensibles al precio y calidad de los lentes para sol que adquieren.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
METODOLOGÍA .....	8
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y MERCADO DE LENTES PARA SOL.....	10
1.1    Karün: cómo nace la idea .....	10
1.2    Sus Productos y Actuales Canales de Distribución .....	11
1.3    El concepto detrás de Karün y su definición como Benefit Corporation.....	12
1.4    Mercado Mundial de Anteojos .....	12
1.4.1    Valor del Mercado y Países Consumidores .....	12
1.4.2    Participantes de la Industria y Canales de Distribución .....	14
1.4.3    Anteojos para el Sol .....	15
1.4.3.1    El Mercado Chileno .....	16
1.4.3.2    Precio Internacional .....	17
1.4.3.3    Competición en los lentes de madera .....	17
1.4.3.4    Tendencias del mercado 2014 – 2018.....	19
1.5    Justificación de la oportunidad de Internacionalización de Karün.....	20
1.5.1    Precio Internacional v/s Precio Chileno.....	20
1.5.2    Tamaño del Mercado Nacional.....	21
1.5.3    Aprender de la Competencia .....	21
1.5.4    Ventajas relativas .....	22
2. ANALISIS DEL ENTORNO.....	23
2.1    Introducción .....	23
2.2    Macro – Entorno: análisis PESTEL del negocio de los lentes para sol .....	23
2.3    La industria de los lentes para el sol. Análisis de 5 fuerzas de Porter .....	25
2.3.1    Amenaza de nuevos entrantes .....	25
2.3.2    Poder de los Compradores.....	25
2.3.3    Poder de los Proveedores.....	26
2.3.4    Amenaza de Productos Sustitutos .....	26
2.3.5    Rivalidad entre Competidores .....	26
2.4    Análisis de los Competidores y Factores Críticos de Éxito .....	27
2.4.1    Factores Críticos de Éxito .....	27

2.4.1.1	Precio competitivo .....	27
2.4.1.2	Diseño del producto .....	27
2.4.1.3	Tendencias y ferias de moda y diseño .....	28
2.4.1.4	Investigación y desarrollo .....	28
2.4.1.5	Procesos estandarizados.....	28
2.4.1.6	Disponibilidad de producto y excelencia operacional .....	29
2.4.1.7	Selección de canales de distribución en el mercado de destino .....	29
2.4.1.8	Experiencia de Consumo.....	29
2.4.1.9	Fortalecimiento de marca y Branding.....	29
2.4.2	Análisis de los Competidores del Grupo Estratégico .....	30
2.5	Análisis del Cliente: Distribuidores y la Cadena de Comercialización .....	33
3.	DIAGNOSTICO DE LAS CAPACIDADES ESTRATEGICAS DE KARÛN .....	35
3.1	Introducción .....	35
3.2	Recursos Únicos y Competencias Claves .....	35
3.3	Análisis FODA.....	37
3.4	Readiness Assessment .....	39
4.	SELECCIÓN DE MERCADO DE DESTINO .....	44
4.1	Mercados más atractivos .....	44
4.2	Selección del mercado de destino.....	45
4.3	Características del Mercado Estadounidense .....	48
4.3.1	Aspectos generales .....	48
4.3.2	Aranceles y otros impuestos .....	49
4.3.3	Regulaciones y Normativas de Importación .....	49
4.3.4	Competidores, Distribución y Ventas.....	50
4.3.5	California: dónde, cómo y con quién posicionarse .....	50
5.	PLAN DE MARKETING .....	54
5.1	Perfil de Cliente Objetivo.....	54
5.2	Forma de Entrada .....	55
5.2.1	Exportación Directa .....	55
5.2.2	Otras alternativas.....	56
5.3	Producto.....	57
5.4	Comunicación .....	60

5.5	Canal de Distribución .....	62
5.6	Precio .....	63
6.	PLAN DE OPERACIONES, RECURSOS HUMANOS Y ABASTECIMIENTO .....	64
6.1	Plan Agregado de Operaciones.....	64
6.2	Abastecimiento de Materia Prima.....	65
6.3	Inversión en Infraestructura .....	66
6.4	Recursos Humanos.....	66
6.5	Costos de Operación .....	68
7.	PLAN FINANCIERO .....	69
7.1	Estado Actual.....	69
7.2	Optimización de Producción .....	71
7.3	Internacionalización .....	74
7.3.1	Costo de Capital .....	74
7.3.2	Estimación de Flujos de Proyecto y Cálculo del VAN .....	75
7.4	Análisis de Sensibilidad.....	78
	CONCLUSIONES .....	80
	BIBLIOGRAFIA.....	82
	Referencias.....	82
	Bibliografía no referenciada .....	83
	ANEXOS .....	84
	Anexo A: Mapa de Radiación Solar para los principales mercados estudiados .....	84
	Anexo B: Definición del mercado para ingresar .....	85
	ANEXO C: Columna escrita por Thomas Kimber. “Sustentabilidad y creatividad: el futuro de una generación” .....	87
	ANEXO D: Diagrama del proceso productivo.....	89
	ANEXO E: Productos Karün.....	90
	ANEXO F: Rango de Precios de lentes en Chile.....	91
	ANEXO G: Matriz FODA con calificaciones por Atributos.....	92
	Anexo H: Extracto de Infografía “Como los tiempos de respuesta impacta el servicio al cliente” .....	93
	Anexo I: Encuesta del Readiness Assessment.....	94
	Anexo J: Proyección de ventas de lentes, octubre 2013 – diciembre 2015 .....	108

Anexo K: Detalle del costo de manufactura de un lente Karün por tarea dentro del proceso .....	108
Anexo L: Tabla con características de cada competidor de Karün por factor seleccionado. ....	109
Anexo M: listado de impuestos a la venta por estado en EEUU .....	110
Anexo N: Consulta a <i>Miscellaneous and Processed Products Import Manual</i> .....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Precio Promedio Gafas por Competidor .....	18
Tabla 2: Valoración de Competidores según Factor .....	32
Tabla 3: Respuesta con calificación débil y muy débil en Cuestionario.....	41
Tabla 4: Respuesta con calificación fuerte y muy fuerte en Cuestionario .....	43
Tabla 5: Valores de mercado de los principales países consumidores de anteojos .....	44
Tabla 6: Factores atractivos y sus valores por mercado .....	46
Tabla 7: Población de los cinco estados EEUU más poblados .....	48
Tabla 8: Estructura Etaria de la Población .....	48
Tabla 9: Código y Glosa para el producto en Chile y EEUU .....	49
Tabla 10: Utilidad obtenida con máxima capacidad de la planta .....	63
Tabla 11: Número de trabajadores requeridos para cobertura nacional e internacional .	67
Tabla 12: Balance Clasificado .....	69
Tabla 13: Estado de Resultados .....	70
Tabla 14: Informe de Producción Marzo - Junio 2013 .....	71
Tabla 15: Flujo de Caja de Etapa de Optimización .....	72
Tabla 16: Detalle de utilización para inversión recibida.....	72
Tabla 17: EBITDA 2014 para capacidad de producción media y completa de Karün .....	73
Tabla 18: Calculo de Costo de Capital Karün.....	75
Tabla 21: Flujo de Caja y VAN del proyecto.....	77
Tabla 22: Valores de VAN y TIR para reducciones del precio.....	78
Tabla 23: Valores de VAN y TIR para aumentos en los costos de producción .....	79

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Metodología planteada por J.J.A. Leeman .....	8
Ilustración 2: Contribución de valor mercado por zona y su crecimiento en 2012.....	13
Ilustración 3: Valor y Volumen del mercado de lentes para sol.....	13
Ilustración 4: Distribución de mercado de las principales empresas a nivel mundial .....	14
Ilustración 5: Porcentaje de las ventas por canal de distribución .....	15
Ilustración 6: Principales crecimiento del mercado por país.....	16
Ilustración 7: Precio Promedio de lentes para sol por país .....	17
Ilustración 8: Valor de Mercado por Región .....	19
Ilustración 9: Puntaje por área principal evaluada.....	40
Ilustración 10: Puntaje de cada país por factor de atractivo seleccionado .....	47
Ilustración 11: Cantidad de Surfistas en EEUU.....	52
Ilustración 12: Empleo de los Diseñadores de Moda por Estado .....	53
Ilustración 13: Necesidades de los clientes en los 3 niveles del Producto .....	57
Ilustración 14: Presentación de productos en puntos de venta.....	59
Ilustración 15: Canal Distribución de Producto .....	62
Ilustración 16: Plan integrado de operaciones .....	64
Ilustración 17: Resultados Esperados por Optimización .....	72

## INTRODUCCIÓN

El mercado de los anteojos de sol ha alcanzado una madurez y atractivo importante en los últimos años. Aunque es muy fragmentado como la mayoría de los artículos de vestir ha tenido un crecimiento sostenido de la mano de la recuperación económica de la última crisis financiera y del aumento en el ingreso per cápita de los habitantes de Asia Pacífico y Latinoamérica. También la creciente tendencia de la población respecto al cuidado de su piel de los rayos ultravioletas del sol y el uso de este artículo como un accesorio de vestir importante dentro del estilo o “look fashion”, sobre todo de los jóvenes, ha abierto el mercado a productos de diversos colores, formas, materiales, etc. y por ende, muchos participantes de la industria óptica pero también del lujo han encontrado en este artículo un negocio rentable, aunque también productores pequeños han sido capaces de, con creatividad e innovación, hacerse un lugar u obtener un nicho de mercado en una industria abierta como ésta. También las réplicas o productos falsificados de este artículo tienen un porcentaje importante de las ventas y es una constante preocupación de los productores, que por las características del mercado, es muy competitivo y agresivo en términos del precio.

Aunque transversal a la industria, hay otra tendencia que ha ganado adeptos en el mercado y es la de producción de bienes que no dañen el medio ambiente, que tengan procesos productivos sustentables y que incluso utilicen materia prima reciclable y natural en la confección de sus artículos. En este contexto los lentes de sol y ópticos de madera se destacan y hoy tiene a variados participantes que apuestan a que esta tendencia no es sólo una moda sino que un estilo de vida, que vino a cambiar la mentalidad de las personas y por ende se mantendrá por tiempo indefinido.

Chile no es la excepción respecto a estas tendencias y el mercado, aunque pequeño si se compara con otros países del orbe, tiene entre sus participantes a los principales productores mundiales de anteojos de sol y a otros más pequeños que han sabido también hacerse un espacio en la industria. En este contexto aparece *Karün* una empresa productora de estos artículos que tiene una particularidad especial: extrae sólo madera nativa y manejada sustentablemente desde la Patagonia chilena y que más allá del producto busca crear adeptos que “miren el mundo con otros ojos” y se conviertan en una nueva generación de habitantes de este mundo que persigan la sustentabilidad económica, pero también la social y ambiental.

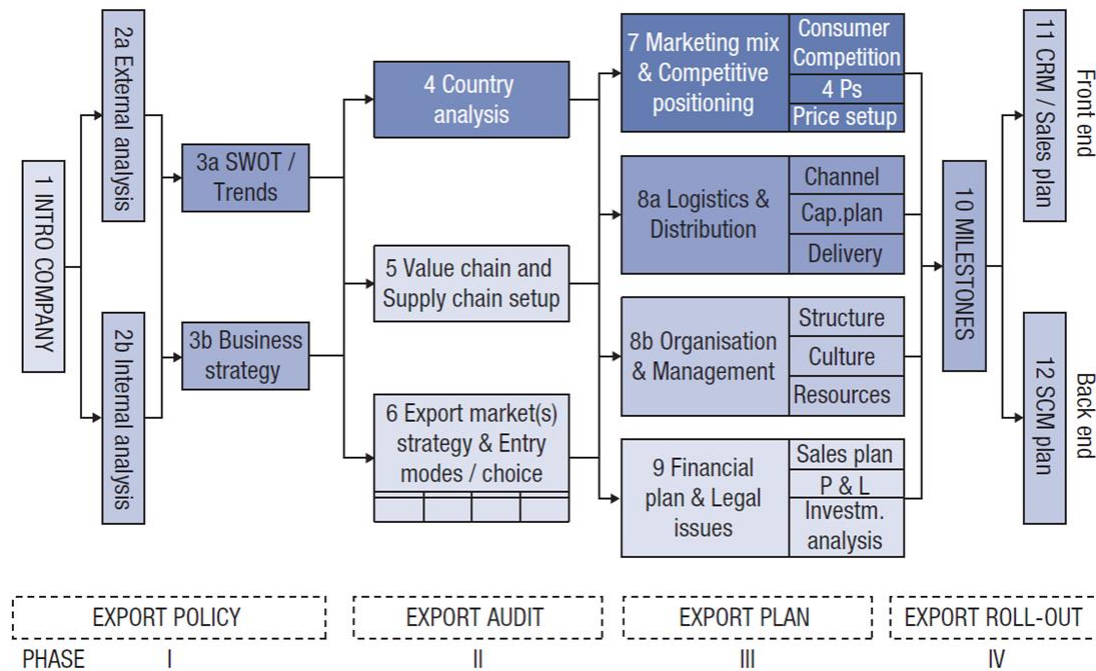
Este trabajo busca proponer un plan de internacionalización para que *Karün* exporte sus productos a un mercado que le sea más atractivo que el chileno. La justificación de esta acción se basa en que el tamaño y valor del mercado nacional es limitado y que el “concepto *Karün*” tiene muchos adeptos en el extranjero. Además la posibilidad de competir en mercados más experimentados y con mejores competidores le entregará a la empresa la experiencia necesaria para mejorar sus procesos y calidad de sus productos y ampliar así su participación en el mercado mundial.



## METODOLOGÍA

El plan de internacionalización que a continuación se detalla, está basado en la tesis de Antonio Tafra, alumno de la generación 2009 de este Global MBA (4); la estructura propuesta por Michael Hitt en su libro “Strategic Management”; y J.J.A. Leeman que en “Export Planning. A 10 step approach, Internationalization of the Firm” propone lo que será la estructura fundamental de este plan.

Ilustración 1: Metodología planteada por J.J.A. Leeman



Fuente: Slides de libro “Export Planning. A 10 step approach”

Esta metodología es ajustada de acuerdo a las características de Karün y la industria especial a la que pertenece, como también a las potenciales oportunidades de internacionalización de la compañía. Así, este plan está compuesto por los siguientes apartados:

- **Estudio y análisis de la industria óptica.** Se establecerá el tamaño y valor del mercado destacando los principales países consumidores. Específicamente respecto a los anteojos de sol se realizará un análisis similar incluyendo el precio internacional de este artículo, los principales mercados, estrategias de distribución y comercialización junto con las tendencias de venta y consumo para los próximos años. También se analizan los principales competidores de la compañía y se determinarán los factores críticos de éxito para el proceso de internacionalización.

- **Estudio y análisis interno de Karün.** Se determinarán las fortalezas y debilidades de la compañía, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en base a sus competencias críticas y recursos únicos. La idea será establecer la real propuesta valor de Karün para sus potenciales clientes.
- **Nivel de preparación de Karün para internacionalizarse.** A través de un cuestionario de tipo “readiness assessment” se identificarán cuáles son los aspectos fuertes que presenta la compañía para comercializar en el extranjero, pero también en qué áreas deberá trabajar y prepararse para ejecutar esta nueva estrategia exitosamente.
- **Selección del mercado de destino.** Esta decisión se hará analizando los mercados candidatos en base a una serie de factores atractivos para la venta del producto, que serán ponderados y posteriormente puntuados por mercado, de acuerdo al contexto particular de la industria.
- **Diseño del plan de marketing.** Se establecerá la estrategia de entrada al mercado de destino enfatizando qué canal de distribución es el más conveniente, cuáles deben ser la características del producto y que canales de comunicación son más efectivos. Todo en base al perfil del cliente objetivo de Karün.
- **Diseño del plan de operaciones y RRHH.** Se detallará un plan integrado que tiene como objetivo establecer las condiciones mínimas necesarias en eficiencia de producción antes de comercializar en el mercado extranjero, así como también se definirán los recursos de personal y capital necesarios para ejecutar la estrategia antes establecida, determinando los costos de operación e inversiones asociadas a este plan.
- **Construcción del plan financiero.** Se establecerán todos los costos e ingresos en los que Karün incurriría si ejecuta este plan de internacionalización, donde el objetivo central será evaluar la viabilidad económica de esta operación para el horizonte de evaluación propuesto. Se buscará también, a través de un análisis de sensibilidad, establecer que tan robusta es la rentabilidad de la organización ante cambios razonables en las variables del mercado.

# 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y MERCADO DE LENTES PARA SOL

## 1.1 Karün: cómo nace la idea

Thomas Kimber siempre sintió un contacto especial con el mundo que lo rodea. Él cree firmemente en el cuidado de nuestro ecosistema y en que el desarrollo humano debe estar unido a la protección del medioambiente, de lo contrario, los avances tecnológicos y científicos no servirán de nada. Así lo hace saber en una columna que él publica en la revista *América Economía*<sup>1</sup> donde enfatiza la idea de “salvar el mundo” y de que la innovación “tiene que ser acompañada de sustentabilidad económica, social y ambiental” (Anexo C).

Pero este joven de 24 años no se quedó sólo con hacer pública su opinión, decidió emprender a su forma: primero creando el portal *ClanEco*<sup>2</sup> dedicado a promover la sustentabilidad del planeta y que orienta a las empresas a reducir sus huellas de carbono y también las sandalias biodegradables *Feelgoodz* que siguen un modelo sustentable en su proceso de producción.

Pero fue hace tres años cuando nace la idea que hoy, ya hecha realidad, enfoca todos sus esfuerzos. Según Thomas comenta<sup>3</sup> “estaban en ese tiempo muy de moda los anteojos de plástico de color fluorescente, que me cargan y además son muy contaminantes. Ahí me pregunté, ¿Cómo podemos hacer para que las cosas que estén a la moda y que a la gente le gusta usar, sean buenas en el sentido social y medioambiental? Empecé a pensar y entonces surgió la madera. La madera es el material más amigable con el medio ambiente que uno puede usar, si es que esa madera es nativa y los bosques son bien manejados.”

Así, junto a su socio Martin Mewes crean la empresa **Karün** que en lengua mapuche significa “ser verde o ser naturaleza”, fabricante de lentes para sol con marcos de madera nativa chilena extraída principalmente de árboles caídos de la Patagonia y de bosques certificados en manejo sustentable<sup>4</sup>.

Hoy la producción alcanza los 150 pares mensuales y el objetivo es duplicar la producción a fin de 2013. Cuenta con una dotación de 12 empleados y su taller de producción y oficina comercial se encuentran en calle Santa Elena 1362, comuna de Santiago, Región Metropolitana.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo C

<sup>2</sup> Para más información: [www.claneco.com](http://www.claneco.com)

<sup>3</sup> Entrevista publicada por “El Paradiario 14”. Enero 2013.

<sup>4</sup> Para más información visitar el sitio de la organización Forest Stewardship Council [www.fsc.org](http://www.fsc.org)

## 1.2 Sus Productos y Actuales Canales de Distribución

La empresa fabrica por ahora solamente anteojos para sol. La materia prima utilizada es la madera que se obtiene desde el sur de Chile, tanto de la Patagonia como de otras zonas cercanas. Principalmente la madera utilizada es Lengua<sup>5</sup> pero ya se está trabajando en nuevos modelos con alerce, roble y aleación con otros materiales como el titanio.

Esta madera llega al taller en Santiago en forma de láminas que luego son rebajadas o adelgazadas para comenzar el proceso de moldeado y corte de cada pieza del producto, que luego son bañadas en resinas y aceites orgánicos para proteger el material del sol, la humedad y los hongos. Los cristales son importados desde Italia, país que se caracteriza por su alta calidad y experiencia en esta industria (1 y Anexo D). Así, el resultado son unos lentes de un diseño único por el solo de hecho de hacerse casi a mano y de una calidad y forma de nivel mundial que compite con los mejores productos de su industria aunque los lentes de lujo estén un peldaño más arriba, sobre todo por el reconocimiento de marca y los materiales que éstos utilizan.

La línea de producción de *Karün* entrega 3 tipos de modelos: *Antu* para las mujeres, *Liwe* para hombres y *Kona* para ambos géneros. Además periódicamente fabrica ediciones limitadas, entre las que destacan los anteojos fabricados para los artistas de Lola Palloza 2013 y la última cumbre de presidentes CELAC ambos eventos celebrados en Chile. La última edición limitada vigente, resulta de la unión entre *Karün* y los creadores del famoso whisky Chivas Regal donde la materia prima utilizada fue el roble (ANEXO E).

Hoy la empresa tiene un canal de ventas acotado donde su principal distribuidor nacional es *Ópticas Place Vandôme* y *Hotel Tierra* tanto en la Patagonia como en San Pedro de Atacama, además de *Hotel Portillo*.

---

<sup>5</sup> La lenga, roble de Tierra del Fuego o roble blanco, (*Nothofagus pumilio*), es un árbol de la familia de las Nothofagaceae (o de la familia Fagaceae según otra clasificación). Es una especie representativa del bosque andino patagónico del sur de Argentina y de Chile. Crece desde la región del Maule a Magallanes en Chile, abarcando desde los 35 a 56° Lat. S. y desde Neuquén hasta Tierra del Fuego en la Argentina. Fuente: Wikipedia.

### **1.3 El concepto detrás de Karün y su definición como Benefit Corporation**

La empresa tiene una visión clara y definida englobada en su slogan “miramos el mundo con otros ojos”. El mayor desafío de sus creadores es, junto con posicionar sus productos, dejar una huella en sus compradores y seguidores para convertirlos en lo que para ellos son “los nuevos habitantes de esta tierra”, concepto que identifica a personas que cuidan el medio ambiente, su especie, y que creen que para ser empresa, para marcar tendencia e imponer la moda, no se requiere perder la humanidad ni las ganas de soñar. Personas globalizadas pero orgullosas de la tierra que los vio nacer.

Es por esto que deciden utilizar la madera como materia prima que, obtenida desde bosques certificados como sustentables y nativos, se convierte en unos de los materiales más amigables con el medioambiente. Es por esto que utilizaron a comunidades mapuches para la manufactura en telares para los estuches de sus primeros lentes con las que ejercían un comercio justo<sup>6</sup>.

En otras palabras detrás de Karün está la propuesta de un nuevo modelo de negocios donde no sólo la rentabilidad económica es el único objetivo, sino que conceptos como la sustentabilidad, el cuidado del medio ambiente y la sociedad en la que está inmersa son obligaciones planteadas en los estatutos de la compañía. De ahí que Karün sea una de las empresas chilenas certificadas como Empresa B<sup>7</sup> que tienen como lema “ser los mejores PARA el mundo” y que buscan exactamente lo que Karün define como sus objetivos centrales.

### **1.4 Mercado Mundial de Anteojos**

#### **1.4.1 Valor del Mercado y Países Consumidores**

El valor de mercado mundial de la industria óptica alcanzó en el año 2012 los 112 billones de dólares de los cuales un 12,5% corresponde a lentes de contacto y sus derivados, mientras el resto es ocupado por los lentes de marco entre los que se encuentran los anteojos ópticos, los de lectura y las gafas para sol (8).

El mercado más importante es Norteamérica específicamente EEUU seguido muy de cerca por Europa Occidental, de hecho juntos representan el 56% de las ventas totales de la industria, aunque este último año los mayores crecimientos se registraron en Europa Oriental y Asia Pacífico principalmente explicados por Rusia y China respectivamente.

---

<sup>6</sup> Se les cancelaba en efectivo por producto elaborado y se pasaba recogiendo el producto final manufacturado en cada casa del artesano mapuche. Trabajo coordinado por la fundación Memoria Azul en la región de la Araucanía.

<sup>7</sup> BCorp concepto nacido en EEUU que define a las organizaciones de triple impacto: económicamente rentables pero amigables con el medioambiente y la sociedad a la que pertenecen. Más información en [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

## Ilustración 2: Contribución de valor mercado por zona y su crecimiento en 2012

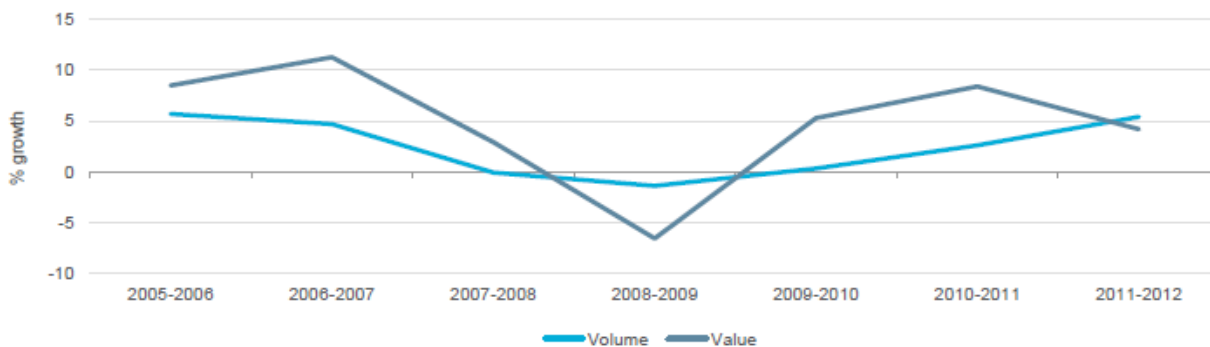


Fuente: Euromonitor International Consulting

Este mismo comportamiento se da en las gafas para sol. El crecimiento bordeó el 4% en parte porque los clientes están más informados del hecho de que este producto, aparte de ser un elemento de moda, puede ayudar a proteger los ojos y la piel de la radiación solar. También el aumento del ingreso per cápita y urbanización muestra buenas perspectivas para este producto en el ítem lujo en los mercados chino y ruso (8).

Si se compara el valor versus el volumen del crecimiento, el primero es explicado en gran parte por la crisis económica europea, aunque nuevamente las regiones de Asia Pacífico y Europa Oriental crecieron fuertemente (a una tasa de doble dígito) (1 y 8).

## Ilustración 3: Valor y Volumen del mercado de lentes para sol



Fuente: Euromonitor International Consulting

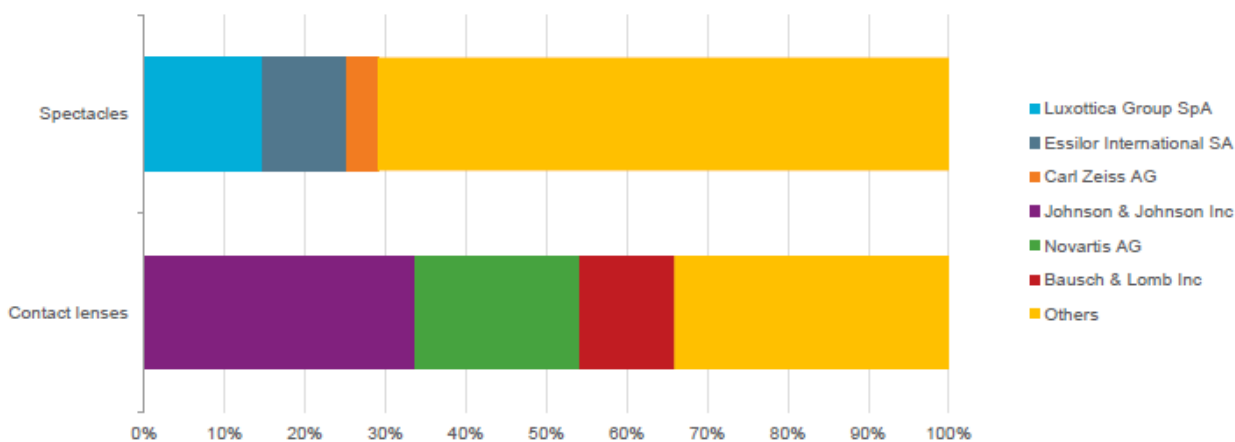
## 1.4.2 Participantes de la Industria y Canales de Distribución

Aunque el mercado es altamente competitivo y fragmentado, hay 3 compañías que tienen presencia mundial. El líder es *Luxottica Group SpA* que con sus marcas *Armani*, *Dolce & Gabbana*, *Oakley*, *Prada*, *Ray-Ban*, y *Sunglass Hut* entre otras, mantiene un 34% del mercado. La empresa mantiene operaciones en los 5 continentes donde los mercados que reportan más ingresos son Norteamérica y Europa con 65% y 20% de los márgenes de venta respectivamente. El gigante italiano es uno de los primeros en penetrar Latinoamérica adquiriendo a importantes empresas de la industria en México y Brasil, además de cadenas ópticas como GMO para llegar a toda Sudamérica (9).

El segundo participante es el también italiano *Safilo Group SpA*. Con 15% del mercado mundial, esta compañía se ha ido lentamente recuperando de negativos desempeños financieros que lo llevaron, entre otros, a perder la marca Armani ahora en manos de su principal competidor. En 2011 adquirió Polaroid, que fue la pionera en incluir la tecnología de vidrios polarizados a la industria. Con esto *Safilo* ha ganado reputación de marca y ha mejorado su presencia internacional. La marca de lentes *Carrera* es su principal producto (10).

El tercer participante más importante es *Essilor International SA*. La empresa de origen francés quiere obtener una participación de mercado más amplia y para esto ha decidido enfocar sus esfuerzos e investigación en mercados menos saturados como son Asia Pacífico, Europa Oriental y en menor medida Medio Oriente, Latinoamérica y África aunque su fuerte está en los lentes de marco óptico más que los para sol (11).

### Ilustración 4: Distribución de mercado de las principales empresas a nivel mundial



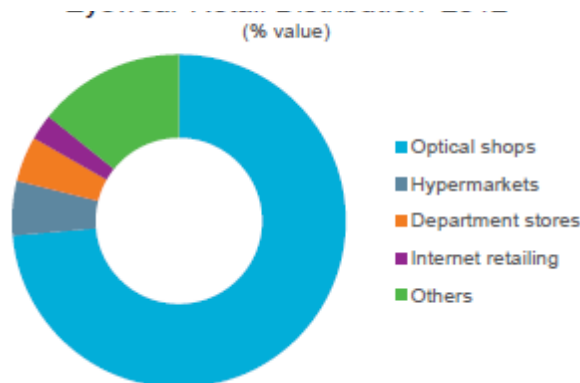
Fuente: Euromonitor International Consulting

Del punto de vista de la distribución y ventas, son las tiendas ópticas las más exitosas sobre todo por la expertiz de sus vendedores y la posibilidad de elegir y probar diferentes

productos antes de comprar. Sin embargo, los supermercados y grandes almacenes han ganado espacio en el volumen de ventas especialmente en los lentes para sol de bajo precio.

Aunque la venta por internet ha crecido significativamente en los últimos años, este canal no alcanza el 3% de las ventas (8). La necesidad de la venta con receta de los lentes ópticos ha afectado o influenciado negativamente en la venta de gafas para sol por esta vía.

Ilustración 5: Porcentaje de las ventas por canal de distribución



Fuente: Euromonitor International Consulting

#### 1.4.3 Anteojos para el Sol

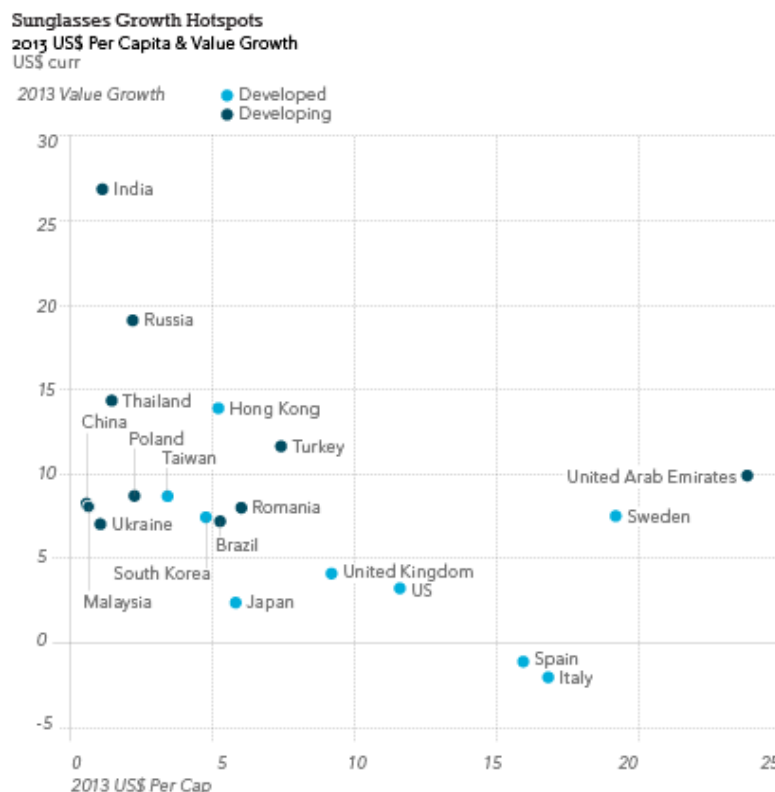
Las ventas proyectadas para este año 2013 bordean los 19 billones de dólares, en un mercado donde la marca *Ray-Ban* se alza como el líder a nivel mundial (3).

La demanda del producto está segmentada por precio y función. Aunque los años anteriores los precios se vieron afectados por las crisis financieras que afectaron a sus principales mercados, éstos comienzan a recuperarse y se ve un repunte en el área de los lentes para sol de lujo que incluso se percibe más potente en los países en desarrollo más que aquellos ya consolidados y con ingreso per cápita más alto. También los expertos han observado que las marcas independientes están creando su propio nicho de mercado, donde ejemplos como Reino Unido (32% penetración) y Holanda (16%) marcan la pauta (3).

El siguiente grafico muestra el crecimiento de este mercado para el año 2013 donde se pueden observar los principales países ubicados según ingreso per cápita.



## Ilustración 6: Principales crecimiento del mercado por país



Fuente: Euromonitor International Consulting

### 1.4.3.1 El Mercado Chileno

En nuestro país la realidad no es muy distinta a lo descrito anteriormente. De a poco los lentes pasaron a ser un elemento exclusivo de salud visual y hoy los clientes buscan diseños sofisticados, a la moda y de buena calidad, escenario en que los lentes para el sol se han visto favorecidos.

En un mercado diversificado y pequeño como el chileno, la competencia es fuerte y las cadenas de tiendas ópticas están cada vez llegando a más ciudades. Ópticas como *GMO*, *Econopticas*, *Rother & Krauss* y *Place Vendôme* tienen la mayor participación de mercado. Mientras las dos primeras están orientadas al mercado masivo y de menor poder adquisitivo, las siguientes dos compiten por el mercado de nivel socioeconómico más alto, sobre todo *Place Vendôme*, que es donde **Karün** comercializa sus productos.

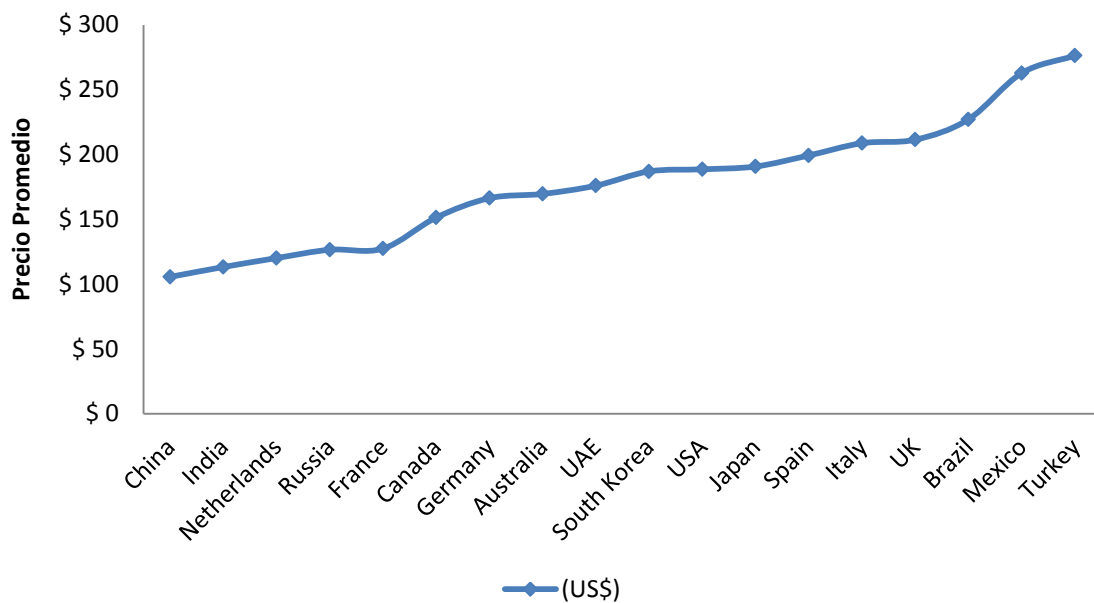
El rango de precios es amplio, aunque para efectos de este estudio se investigaron los valores de los anteojos de marca que es donde Karün hoy compete. El intervalo comienza en \$90.000 y llega hasta los (\$250.000) (ANEXO F).

### 1.4.3.2 Precio Internacional

El valor de este producto varía por país donde destaca Turquía como el mercado con valores más altos, seguido muy de cerca por los mercados emergentes de México y Brasil. Los mercados más grandes y consolidados como EEUU e Italia se acercan a los 200 dólares en promedio, valor mínimo en el que Karün quiere competir.

Países como Emiratos Árabes Unidos y Corea de Sur siguen de cerca a los mercados más importantes y tienen, según los especialistas, buenas perspectivas de crecimiento (3).

Ilustración 7: Precio Promedio de lentes para sol por país



Fuente: Elaboración propia en base a Euromonitor International Consulting

### 1.4.3.3 Competición en los lentes de madera

Aunque hay en cada país por lo menos una pequeña empresa o taller que está partiendo con la confección de este producto, hay organizaciones presentes hace casi 5 años y que se han consolidado bien en la industria mundial.

EEUU es quien tiene la mayor cantidad de productores de lentes de madera para el sol, cercanos a los 40<sup>8</sup>, pero no todos tienen las características de Karün como usar materia prima sustentable con el medioambiente, o fabricar productos de alta calidad en el país de origen. A continuación se presenta una pequeña descripción de aquellas empresas consideradas como competidores dadas las condiciones mencionadas anteriormente.

<sup>8</sup> Ranking de las 80 marcas de lentes para sol de madera. <http://opticalvisionresources.com/>

- **Capital:** empresa establecida en California que utiliza sólo maderas de EEUU de bosques sin peligro de extinción. Con 3 años en la industria, es bien reconocido en el estado donde opera, utiliza cristales Carl Zeiss uno de los mejores proveedores en el mundo y ofrece envíos de productos para todo el mundo totalmente gratis.
- **Drift Eyewear:** también estadounidense con presencia en gran parte del país, Australia, Japón y Corea del Sur utiliza madera de patinetas rotas y un proceso de producción amigable con el medioambiente. Pertenece a la fundación “1% para el planeta”, entregando parte de sus ganancias para preservar el ecosistema.
- **Rolf Spectacles:** empresa austríaca que utiliza el bambú como principal materia prima, muy reconocida en Europa. Sus diseños han ganado reconocidos premios internacionales<sup>9</sup>.
- **Shwood Eyewear:** con sede en Portland, Oregon esta empresa utiliza también madera de patinetas en desuso y los productos hechos a mano y en su taller le dan un sello de calidad y diseño único. Tiene presencia en los 5 continentes a través de una amplia cadena de distribución a través de diferentes ópticas.
- **Palens:** la empresa española nacida en Barcelona es la que tiene una de las mayores colecciones de productos es sus tres principales líneas: clásica, skaters y óptica. En esta última, Palens marca diferencias con sus competidores que solo construyen gafas para sol aunque es potente solo en el mercado europeo.

De acuerdo a la investigación realizada, el rango de precios para las gafas que éstos comercializan es el siguiente:

Tabla 1: Precio Promedio Gafas por Competidor

Competidor	País de Origen	Precio Promedio (US\$)
<b>Capital</b>	EEUU	\$ 220
<b>Drift eyewear</b>	EEUU	\$ 500
<b>Rolf Spectacles</b>	Austria	\$ 950
<b>Shwood Eyewear</b>	EEUU	\$ 180
<b>Palens</b>	España	\$ 190

Fuente: Elaboración Propia

De este rango de precios se escapan la norteamericana *Drift Eyewear* y la europea *Rolf Spectacles* principalmente por el segmento de clientes al que apuntan y el reconocimiento de marca que tienen. El primero está muy ligado a los centros oftalmológicos de EEUU y es reconocido por sus lentes ópticos de calidad y medicamente recomendados, lo que fortalece su línea de gafas de sol. El segundo, ha ganado numerosos premios por sus diseños innovadores y vanguardistas conseguidos en ferias renombradas de la industria tanto en Europa como en Asia, los que le han

<sup>9</sup> Más información en [http://rolf-spectacles.com/wooden\\_eyewear/about\\_EN.html](http://rolf-spectacles.com/wooden_eyewear/about_EN.html)

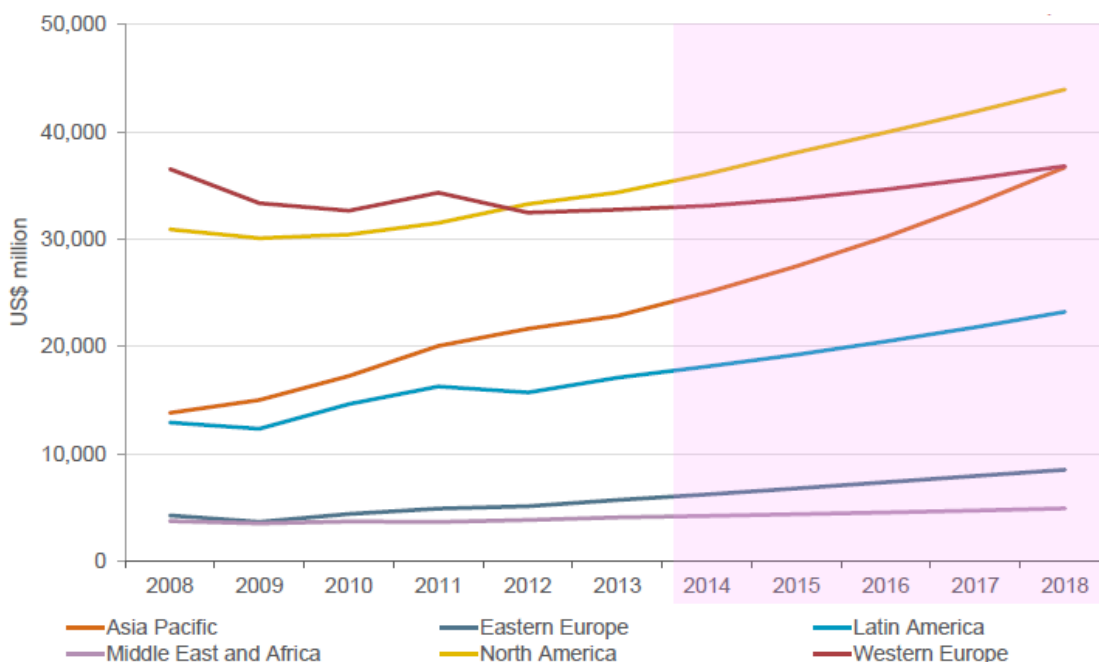
permitido un buen posicionamiento de marca sobretodo en el segmento de clientes de lujo, de ahí el rango de precios que ostenta.

En el apartado 2.4 se entrega una evaluación de los competidores identificados para Karün.

#### 1.4.3.4 Tendencias del mercado 2014 – 2018

Mientras Norteamérica seguirá siendo el mercado más importante, se aprecia un fuerte y sostenido crecimiento de las conocidas como “regiones emergentes”, específicamente Asia Pacifico y Latinoamérica donde China y Brasil son los principales propulsores de este pronóstico y donde este último mercado sería una buena oportunidad si Karün buscase posicionarse en la región.

Ilustración 8: Valor de Mercado por Región



Fuente: Euromonitor International Consulting

Las ventas seguirán dominadas por las ópticas con 76% seguidas por las tiendas de mercado masivo y los lentes para sol seguirán con su contribución baja (menor al 30%) del margen total de ventas si éstas se comparan con los lentes ópticos, de contacto y de marco (3).

Sin embargo, hay países como Emiratos Árabes Unidos que destacan porque su disposición a pagar ha ido en aumento. Sin ir más lejos hoy en este país se cancela por un antejo para el sol 3 veces más que en Malasia y hasta 11 veces más que en Ucrania. Pero considerando la industria del lujo y la poca conciencia medioambiental que

presentan, Karün debería reformular su estrategia hasta ahora utilizada, si quiere posicionarse en este mercado (3).

## **1.5 Justificación de la oportunidad de Internacionalización de Karün**

A continuación se presentan los puntos o situaciones que demuestran porque para Karün es conveniente internacionalizar sus ventas. Se muestran además de situaciones propias del mercado, las ventajas relativas que tiene la empresa chilena en comparación con sus competidores internacionales.

### **1.5.1 Precio Internacional v/s Precio Chileno**

Mientras el precio promedio de los lentes para sol en Chile bordea los 120 dólares<sup>10</sup>, el precio internacional es 40 dólares superior. De hecho, todos los países candidatos para la internacionalización de Karün tienen un precio promedio aun mayor, por ejemplo en EEUU es US\$189, en México es US\$263 o Brasil que tiene un valor de US\$227<sup>11</sup>.

Ya que el precio promedio al que Karün comercializa sus productos es 200 dólares, la empresa compite en el mercado nacional con las marcas de lentes de lujo, cuyo cliente si bien tiene un buen poder adquisitivo y de consumo, es uno de los grupos más pequeños dentro del mercado y donde marcas ya consolidadas como *Ray-Ban*, *Oakley* y otras, dejan muy poco margen para la competencia.

Mientras que en el ámbito internacional, Karün puede competir en un mercado de mejor tamaño y con una gama de gustos y preferencias más amplia que en Chile. Aunque hay costos asociados a la internacionalización, sobretodo de transporte y algunos impuestos dependiendo el mercado de destino, la diferencia de precios entre mercados muestra una oportunidad interesante para la empresa chilena.

---

<sup>10</sup> Fuente: Rotter & Krauss, sitio web [www.ryk.cl](http://www.ryk.cl)

<sup>11</sup> Más detalle en 1.4.3.2 Precio Internacional.

### 1.5.2 Tamaño del Mercado Nacional

Como se mencionó levemente en el punto anterior, el mercado chileno es pequeño si se compara con los países más importantes de la industria como EEUU, Italia y otros países europeos, lo que muestra que aunque la competencia sea ardua y la demanda de estos mercados tenga una oferta amplia, la cantidad de clientes aún permite el ingreso de nuevos participantes.

Si ahora analizamos los mercados emergentes se descartan preliminarmente a China y Rusia por su poca conciencia medioambiental además de sus divergencias en cuanto a precios (el primero es muy sensible, mientras el segundo prefiere las marcas de lujo). Brasil y México son excelentes mercados pues superan con creces la demanda chilena por este producto, están trabajando cada vez más en el cuidado del ecosistema, y lo que es mejor tienen una disposición a pagar más alta que el cliente nacional. En otras palabras aunque el mercado chileno es interesante para Karün, fuera de los límites nacionales hay grandes poblaciones dispuestas a comprar los productos ofrecidos por la empresa chilena.

### 1.5.3 Aprender de la Competencia

Como también se mencionó anteriormente, los principales competidores de Karün están en el extranjero, especialmente en EEUU. Aunque en teoría una empresa obtiene mejores beneficios mientras ofrezca sus productos en un mercado con poca o nula participación de competidores, lo cierto es que la mejor forma de aprender y mejorar tanto en los canales de venta o distribución, como también en los procesos productivos y operacionales es participando de los mercados donde están los mejores. En el mundo globalizado que vivimos hoy, la estrategia es salir a conquistar nuevos mercados, no quedarse en el nicho que hoy se tiene, porque en cualquier momento aparecerá un nuevo competidor que bien preparado, maduro y con experiencia en la industria podría desbancar cualquier participación o posición de mercado ganado en principio. Es decir, salir a otro mercado tiene riesgos sobretodo financieros pero es la mejor manera de darse a conocer, hacer contactos para futuras mejoras operacionales o nuevos distribuidores de productos en otros mercados aun no explotados, entre otros que es muy difícil de lograr si se permanece en un solo mercado sin mirar nuevos horizontes.

#### 1.5.4 Ventajas relativas

Karün tiene en el precio su primera ventaja, pues mientras en Chile compite casi exclusivamente con marcas de lujo, internacionalmente tiene la posibilidad de competir en estratos socioeconómicos más bajos pero más grandes en tamaño y con un nivel de consumo por estos productos cada vez más alto.

El concepto detrás de Karün, que se resume en vivir la vida de manera sustentable y generar riqueza pero cuidando el medioambiente y las comunidades más vulnerables, es una idea que cada vez suma más adeptos a nivel mundial. Si se compara la cantidad de empresas que producen lentes de madera desde el punto de vista “sustentable” el número se reduce notablemente, lo que entrega a Karün un espacio en el mercado internacional que puede aprovechar.

Salvo los cristales que son traídos desde Italia, por un tema de calidad que Karün quiere mantener, el resto de la cadena logística y de distribución se hace en Chile lo que reduce los costos de transporte y operación que por supuesto repercuten positivamente en el precio de los productos que comercializa. Aunque otros competidores tienen la misma estrategia, las distancias recorridas para el transporte de materia prima, la mano de obra y la cantidad reducida de fuerza laboral, hace que el costo de producir un producto Karün sea más bajo en comparación con su competencia directa norteamericana. Además, gracias a la experiencia de su fundador en temas de reforestación y análisis de calidad de materia prima, la empresa mantiene buenos contactos para obtener la madera necesaria para su producción que por lo demás tiene bastante recurso forestal manejado de forma sustentable minimizando entonces los riesgos de falta de material de calidad para la empresa.

## **2. ANALISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 Introducción**

El entorno de una organización entrega las posibles amenazas que pueden afectar el desempeño de ésta pero también es quién provee o mejor dicho desde donde la empresa obtiene los recursos para sostenerse y crecer en el mercado. Este entorno está compuesto por el análisis del macro – entorno, la industria óptica y los competidores con el mercado en que éstos participan (4 y 12).

### **2.2 Macro – Entorno: análisis PESTEL del negocio de los lentes para sol**

Este análisis muestra los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que influyen al momento de establecer una estrategia de internacionalización por una empresa (12), en este caso para el negocio de los lentes para el sol.

Dentro de los asuntos políticos que influyen en este negocio, destacan la existencia de acuerdos comerciales entre Chile y los países candidatos a destino de la exportación. En esto Chile está muy posicionado pues mantiene Tratados de Libre de Comercio (TLC) con la mayoría de los potenciales mercados estudiados: México, EEUU, la Unión Europea, China y Japón, por mencionar los más importantes. Además, tiene acuerdo con el MERCOSUR que le permite comercializar, sin gravámenes, con la mayoría de los países de la región sudamericana. En otras palabras, para el código de producto asociado a los lentes para sol de madera el arancel de entrada es cero<sup>12</sup>. Sin embargo, cada país o estado en el caso de EEUU, tiene impuestos a la venta y subsidios que pueden actuar como barreras de entrada al momento de concretar el negocio.

También destaca en este ámbito, la labor de ProChile, que es la oficina gubernamental perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile y que tiene como función facilitar los negocios entre exportadores chilenos y los importadores extranjeros a través de la promoción de los productos en ferias internacionales y como staff de apoyo para la planificación y concreción de reuniones de trabajo entre los interesados. Además, entrega a los potenciales exportadores información del país de destino, coaching, talleres y seminarios para preparar a quienes quieran internacionalizar sus operaciones o ventas. Esta entidad, además tiene listado de potenciales clientes que pueden estar interesados en los productos chilenos por lo que aprovechar su conocimiento y experticia puede ser de gran beneficio para Karün u otra empresa sin experiencia en este área.

---

<sup>12</sup> Fuente: ProChile, oficina central en Santiago de Chile.



Respecto a los factores económicos, los lentes para el sol no son considerados como producto de primera necesidad y más aún, están más cerca de los accesorios de lujo que de artículos de vestuario propiamente tal. En este contexto, el consumo del producto está directamente relacionado con el ingreso per cápita de los consumidores. Esto tiene 2 implicancias: primero que los mercados emergentes se están convirtiendo en atractivos mercados para este producto y que los países con altos ingresos por habitantes como Emiratos Árabes Unidos o sus vecinos de Medio Oriente como también Rusia, son también países interesantes dado su alto consumo en la industria del lujo y en donde los accesorios juegan parte importante.

Por otra parte, las crisis financieras golpean fuertemente a este tipo de industrias por las características del producto antes descritas. En otras palabras, hay que estar muy atento a los problemas financieros de los países objetivos para anteponerse con planes de acción concretos cuando la demanda por estos productos baje notablemente.

Otro tema, en el ámbito financiero, es el tipo de cambio entre Chile y el mercado destino de las exportaciones que si es a la baja puede afectar los ingresos en este negocio e incluso se puede perder competitividad respecto a sus pares de otras naciones, aunque los volúmenes de venta no son tan altos como en otro tipo de industria como la vitivinícola, minera o frutícola por ejemplo.

En temas sociales, la tendencia por productos que dañen muy poco o cero al ecosistema está ganando terreno en desmedro de sus competidores. Sin embargo, estos productos tienen también un precio más alto lo que afecta la demanda cada vez más exigente respecto a productos de calidad y buen diseño pero a un valor lo más bajo posible. Entonces, la conclusión para Karün es estudiar muy bien al mercado, eligiendo aquellos que valoren más los productos que no afectan al medioambiente o que como organización contribuyan y que por ende, estén dispuestos a pagar más por él en desmedro de su competidor con características diferentes en este ámbito.

En el ambiente tecnológico, los avances que han contribuido a un aumento de la productividad y al realce de las economías de escala no están ajenos a la industria óptica. En este sentido, el conocimiento de las nuevas tecnologías como las maquinas laser y las impresiones 3D son importantes avances que pueden ayudar a Karün a manejar su producción de manera más económica y eficiente. La posibilidad de competir en mercados exigentes como el estadounidense puede ayudar a conocer qué hacen, respecto a este tema, las mejores empresas del rubro.

Respecto a los factores medioambientales, la tendencia hacia la condena a empresas que contaminan o destruyen el ecosistema ha aumentado en los últimos años, traduciéndose en protestas y presión social a los gobiernos y la proliferación de organizaciones medioambientales que han ganado poder y credibilidad en la sociedad. Esto ha hecho que las organizaciones trabajen modificando sus procesos para contaminar menos y disminuyendo sus emisiones de carbono con el objeto de ganar o mejorar su reputación

en sus clientes. En este caso, Karün está muy bien posicionada y certificada, como Benefit Corporation, ha hecho que la imagen y relación de la marca con el cuidado del planeta sea muy fuerte y reconocida por sus clientes. Aquí, el objetivo inmediato es posicionar esta imagen a nivel nacional para ganar la reputación y consolidación de marca antes de internacionalizar su operación.

Finalmente, en temas legales es muy relevante conocer la legislación de los países de destino para poder preparar el ingreso al mercado. Como producto hecho de madera, las entidades gubernamentales a cargo de los controles sanitarios juegan un papel relevante, así como también las aduanas por lo que el apoyo y conocimiento de las oficinas comerciales de ProChile en el extranjero juegan un papel fundamental como apoyo para que Karün cumpla con todos los requisitos exigidos.

### **2.3 La industria de los lentes para el sol. Análisis de 5 fuerzas de Porter**

El siguiente paso es analizar la industria, es decir las empresas que producen los mismos o similares productos que Karün. Se decide entonces utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para construir el marco que permita conocer los factores atractivos de la industria pero también las amenazas que ésta enfrenta (13).

#### **2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes**

Esta fuerza se considera media, pues no existen grandes barreras de entrada para potenciales competidores. La materia prima está disponible en casi todos los países y la maquinaria necesaria básica y el taller para fabricar los productos no es difícil de obtener, siendo la inversión relativamente baja en comparación a otras industrias. Además, por las características del producto es difícil generar estrategias de consumo masivo vía control de precios porque el valor de marca se ve bastante afectado y volver a posicionarse en el segmento de clientes original sería casi imposible.

Pero, por otra parte, en la industria de los lentes para sol la diferenciación por calidad y diseño es la ventaja más importante de las empresas que ya están inmersas en el mercado. En este caso, Karün marca diferencia con sus competidores nacionales y el concepto de sustentabilidad reduce la cantidad de competidores a nivel mundial lo que muestra que aunque las barreras para nuevos entrantes no es alta, la experiencia y diferenciación de quienes ya están al mercado es su principal defensa, siempre y cuando el mercado donde participa no sea sensible al precio en extremo.

#### **2.3.2 Poder de los Compradores**

Esta fuerza se considera alta pues quienes consumen este producto tienen casi nulo costo de cambiar de proveedor, es decir, es fácil decidir por otra marca de lentes ya que las alternativas son muy variadas y las tendencias de moda cambian casi todos los años,

factores que entregan al comprador un poder relativo cada vez más creciente. Lo mismo se cumple con los importadores, donde es recomendable conseguir acuerdos con el vendedor final del producto que con algún distribuidor para evitar costos por conceptos de comisiones.

Al igual que la fuerza anterior el reconocimiento y reputación de una marca es la principal arma para contrarrestar esta fuerza. Tema que Karün debe fortalecer y trabajar pensando en su internacionalización.

### 2.3.3 Poder de los Proveedores

Esta fuerza se considera baja, pues en Chile la materia prima es relativamente abundante y la maquinaria necesaria para la producción del lente también tiene una cantidad de proveedores importante. Por tanto, elegir un proveedor para la madera es relativamente fácil y en términos de maquinaria, la cortadora laser para lentes es la de mayor costo pero es posible comprarla tanto en Europa, EEUU o incluso directamente desde Asia por lo que variedad en precio le entrega al comprador un poder relativo más alto en desmedro del vendedor o proveedor.

### 2.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Ésta es sin duda, la fuerza con el poder más alto pues si bien Karün compite en un segmento del mercado con clientes sofisticados y que quieren productos de calidad, la cantidad de sustitutos sobre todo plástico es bastante amplia, con precios más bajos y que cumplen la misma función que el lente para sol de madera. Por otra parte, hay marcas muy bien posicionadas en cuanto a calidad, diseño y tendencias de moda y con años de experiencia en el rubro, por lo que Karün deberá explotar su elemento diferenciador de sustentabilidad porque hoy un cliente sin una conciencia medioambiental fuerte, tiene a su disposición una gran gama de lentes de todos los precios, diseños y calidad lo que es una amenaza importante que los participantes de la industria deben tener considerada, sobre todo si se decide participar de nuevos mercados.

### 2.3.5 Rivalidad entre Competidores

Si bien en Chile Karün no tiene grandes competidores, la producción actual de la empresa no permite una penetración de mercado importante. La empresa ha logrado establecer buenas redes de distribución tanto en ópticas principalmente del barrio más acomodado de Santiago, como en los principales centros turísticos del país en el desierto de Atacama y las Torres del Paine, además de valle nevado a través de una cadena de hoteles. Sin embargo su producción es por ahora limitada y está trabajando fuerte para su aumento con el objeto de utilizar otros canales de distribución como tiendas especialistas en deportes al aire libre o actividades outdoors.

Sin embargo en el extranjero, la situación es diferente porque hay empresas en EEUU y Europa que engloban el mismo concepto de sustentabilidad que intenta imprimir Karün como elemento diferenciador, que además tienen más años de experiencia que la empresa chilena en el mercado y algunas de ellas han logrado establecer acuerdos de venta en los 5 continentes. Se concluye entonces que la rivalidad es alta en el ámbito internacional y Karün deberá generar contactos fuertes en el extranjero con potenciales clientes para poder hacer frente a sus competidores sobretodo en EEUU y Europa Occidental.

## **2.4 Análisis de los Competidores y Factores Críticos de Éxito**

Los competidores y el mercado son los elementos más cercanos a la organización. Aunque el análisis anterior da algunas luces respecto a las características de la competencia, es necesario un estudio más detallado de éstos con el objetivo de conocer cómo se han desarrollado, que participación de mercado tienen y como se posicionaron en él. En este contexto, la identificación de los llamados Factores Críticos de Éxito (FCE) es fundamental para establecer y planificar la estrategia de entrada y posicionamiento en el mercado que se decida participar.

### **2.4.1 Factores Críticos de Éxito**

Estos factores son aquellos aspectos claves que determinan o permiten a la organización conseguir el éxito en su proceso de ingreso al mercado, en este caso a internacionalizar sus ventas (4). Si bien cada país o mercado pondera estos factores de distinta manera, los principales aspectos que pueden determinar el éxito o fracaso en el mercado de las lentes para el sol en el ámbito internacional son los siguientes:

#### **2.4.1.1 Precio competitivo**

Con un poder de sustitutos alto y una competencia fuerte en el mercado internacional, el precio es un factor relevante para ser competitivo. De hecho EEUU, el mercado de más valor en la industria de lentes para sol, mantiene precios más competitivos que sus seguidores europeos o mercados emergentes como Brasil y México (Gráfico 6).

#### **2.4.1.2 Diseño del producto**

Como accesorio de vestuario, el diseño y calidad del producto es muy relevante. Bajo esta premisa, las características del producto referente al material de los marcos y los cristales utilizados son características que deben elegirse con detenimiento. Hoy existe una gama amplia de lentes para sol: diversos colores, tamaños y formas que usan muchos materiales, donde el metal y en específico el titanio ha ganado mucho espacio por sus características de elasticidad y flexibilidad además de su resistencia,

características que los clientes de este tipo de producto valoran bastante, junto también con el peso, donde la madera se ve favorecida si se compara con el resto de los materiales usados en la fabricación de este tipo de producto.

#### 2.4.1.3 Tendencias y ferias de moda y diseño

Muy de la mano con el anterior FCE, el conocimiento sobre las nuevas tendencias en la industria y las actuales innovaciones tanto en diseño y uso de materiales como en producción, son cruciales para no quedar fuera del mercado. Así mismo, las ferias internacionales son un buen espacio donde esta información es rescatada y donde además se generan los principales contactos para el ingreso a nuevos mercados o el fortalecimiento en el posicionamiento en aquellos mercados donde ya se está presente a través de nuevos y mejores acuerdos comerciales con nuevos clientes. Por lo tanto, es vital participar de estos espacios para darse a conocer e informarse de lo último en moda para alinearlos con la línea de producción y las colecciones de productos ya disponibles.

#### 2.4.1.4 Investigación y desarrollo

Pero para que la información recabada en las ferias internacionales o compitiendo en los mejores mercados de la industria se traduzca en planes de acción concretos, tener un área de I+D es otro FCE. Además, tener este espacio para desarrollar la creatividad y acoger aquellos expertos con ganas de replicar o más bien adaptar modelos ya exitosos en otros mercados es un factor que puede ayudar bastante para sobrevivir en mercados exigentes y competitivos y para más aun crecer en mercados altamente fragmentados o donde no hay espacio para nuevos nichos que explotar.

#### 2.4.1.5 Procesos estandarizados

Se considera éste como un FCE, pues una de las primeras exigencias para una empresa que quiere abrirse al mercado internacionalizar es crecer su producción incurriendo en los menores costos de inversión posibles. Para esto, entonces, es fundamental estandarizar los procesos para disminuir al mínimo los errores o los cuellos de botella en la producción y porque es mucho más fácil implementar sistemas de mejora continua en líneas de producción estándar y debidamente documentadas, que en sistemas descontrolados. Por último, un sistema estandarizado se defiende mejor de cambios en el recurso humano y permite una participación interdisciplinaria más efectiva y más flexibilidad de los operarios en la organización.

#### 2.4.1.6 Disponibilidad de producto y excelencia operacional

Tener la capacidad de responder o cumplir con los pedidos comprometidos con los clientes internacionales es claramente otro FCE. Además, que estas partidas de productos no tengan fallas y cumplan con todos los estándares de calidad y sanitarios obliga a tener procesos operacionales de excelencia, lo que convierte a este último en otro FCE.

#### 2.4.1.7 Selección de canales de distribución en el mercado de destino

En la industria de los lentes para sol, es muy relevante la selección del canal de distribución pues, a diferencia de otras industrias, el valor o reputación de la marca es muy relevante a la hora de posicionar el producto en el segmento de mercado que se apunta. Así entonces, elegir la tienda óptica o de retail que venderá el producto es un FCE, pues puede ayudar con su experiencia a generar aún más valor o por el contrario, si es mal elegido, puede contribuir a la destrucción de toda la reputación alcanzada en el mercado hasta ese momento.

#### 2.4.1.8 Experiencia de Consumo

Entregar una buena experiencia al cliente al momento de adquirir el producto es también importante. Para anticiparse a sus intereses es clave conocer al cliente y los factores que determinan su decisión de compra. Más que la variedad de productos, se debe poner foco en entregar un buen servicio de venta y postventa con este tipo de accesorios entregando la información relevante que el cliente necesita de forma rápida y precisa. Estos productos se venden también por internet por lo que tener una plataforma de pagos online confiable y estable también debe ser considerada dentro de este FCE. Transmitir el mensaje con que la empresa busca diferenciarse de sus competidores (“mirar el mundo con otros ojos”) en cada producto solo será posible si esta experiencia de consumo es buena pues el cliente se sentirá diferente y único y transmitirá esto a potenciales y futuros nuevos clientes, generando un marketing positivo y gratis para Karün.

#### 2.4.1.9 Fortalecimiento de marca y Branding

En este sentido será clave generar un plan que asegure la entrega de valor agregado diferenciador al cliente que haga que éste se sienta que vive una experiencia única y diferente al usar estas gafas apelando a la mayoría de sentidos del consumidor, no solo a la vista, pues la idea es que el cliente sienta que no solo usa un par de lentes de calidad y a la moda sino que está convirtiéndose en un nuevo habitante del planeta que cuida, protege y comparte con la naturaleza del lugar que habita. Será clave la estrategia de comunicación de este mensaje, definiendo bien qué canales utilizar, qué tipo de

información entregar y en qué cantidad para asegurar una buena recepción del segmento de cliente objetivo.

#### 2.4.2 Análisis de los Competidores del Grupo Estratégico

Se define como grupo estratégico al conjunto de organizaciones que pertenecen a la industria de lentes para sol de madera que tienen características similares a Karün en cuanto al proceso productivo, al mercado y segmento en el cual compete o donde la empresa chilena quiere competir y también tienen estrategias de internacionalización similares a Karün.

Como en Chile la empresa no tiene competidores con estas características, a continuación se detallan participantes internacionales que competirían con Karün una vez concretada la internacionalización de sus ventas.

Se busca estudiar a estos potenciales competidores (algunos ya nombrados en el apartado 1.4.3.3) pues uno de los objetivos es aprender de ellos para ser igual o más competitivo con el objeto de lograr éxito en el proceso de internacionalización.

Como no fue posible encontrar datos de las ventas de los participantes estudiados, se definen las variables de posicionamiento y penetración del mercado internacional y cantidad de diseños puestos en venta, como aquellos que definen quienes serán los analizados, destacando nuevamente que estas empresas fabrican el mismo producto que Karün con una visión de protección al medioambiente similar a la empresa chilena<sup>13</sup>.

- **Shwood Eyewear:** es la compañía con mayor presencia internacional, que a través de una estrategia de contrato con tiendas ópticas, cadenas de retail, boutiques y otras tiendas de vestuario adulto-juvenil, ha logrado posicionar sus productos en todos los estados de EEUU, Hawaii, las principales ciudades de Canadá, Australia, Japón, Corea del Sur y toda Europa. Mantiene un listado de 15 productos separados en 4 colecciones y 6 productos en proyecto donde ha combinado maderas con piedra pizarra y utilizando cristales de la empresa con mejor reputación mundial Carl Zeiss. Posee un blog donde promociona los productos y el concepto de naturaleza y sustentabilidad y las principales revistas de moda en el mundo han publicado artículos sobre la empresa.
- **Capital Eyewear:** Tiene presencia en California (donde es su origen) e Illinois en EEUU y Canadá, Francia y Japón con alianza con ópticas locales. También tiene un blog. Tiene más de 20 productos diferentes solo para colección de hombres y un número similar para mujeres y ofrece despacho de productos gratis para cualquier lugar del mundo.

---

<sup>13</sup> Se utiliza información del sitio norteamericano Optical Vision Resources. <http://opticalvisionresources.com/>

- **Rolf Spectacles:** De los competidores es quien también posee una importante y diversa línea de anteojos ópticos. Muy reconocido por sus diseños ha ganado varios premios internacionales como el “lente del año” el 2012 y “The Silmo d’Or” el 2009 y 2010, y “The world of red dot” el año 2010 y 2012<sup>14</sup>. En su contra juega que solo es posible conseguir los lentes de manera física en Alemania y Austria.
- **Palens:** también tiene una línea de lentes ópticos pero menor al competidor anterior, sin embargo en lentes para sol tiene más de 20 productos distintos separados en dos colecciones, algunos que destacan por el uso de piedra combinado con el elemento esencial: la madera. Es muy fuerte en su país de origen España, pero no tiene presencia física en el resto de Europa.

Para estudiar mejor a estos competidores y establecer cuáles son sus principales fortalezas y debilidades, se evalúa a los participantes en un listado de factores que a continuación se detalla. El objeto es definir qué tipo de competidores tendrá la compañía chilena y que estrategia debe seguir para enfrentarse con ellos de acuerdo al mercado que apunte. Estos factores se ponderan y puntúan de acuerdo a los valores obtenidos para cada uno de los conceptos analizados.

Los factores seleccionados fueron:

- Cantidad de líneas de productos y modelos de gafas comercializadas
- Reconocimiento de Marca
- Cadena de Distribuidores
- Cobertura de Mercado
- Publicidad al Consumidor
- Promociones, Descuentos y Concursos
- Venta Directa

Un factor relevante considerado al inicio fue la unicidad del producto, sin embargo todas estas compañías construyen el producto a mano y destacan esta característica hacia el consumidor, por lo que no es un elemento diferenciador para analizar. Luego, las ponderaciones utilizadas y las puntuaciones conseguidas por cada compañía se muestran en la siguiente tabla. Todo el detalle y las características de cada factor se entregan en el Anexo L.

---

<sup>14</sup> Los **d' Or Silmo Awards** son considerados como los Oscar de la industria óptica y reconocido como una etiqueta de calidad para los fabricantes ópticos. Creada en 1994, éste premia la innovación, la tecnología y la creatividad en la industria. El premio de diseño **red dot**, cuyos orígenes se remontan a 1955, es uno de los concursos de diseño más grande y de mayor renombre en el mundo. Recibir el punto rojo, es ser reconocido internacionalmente por su excelente calidad de diseño, y muestra que la empresa pertenece a la élite del diseño internacional y que ofrece numerosas posibilidades de comunicación de su éxito.



**Tabla 2: Valoración de Competidores según Factor**

Factor	Ponderación	Capital		Drift Eyewear		Rolf Spectacles		Shwood Eyewear		Palens	
		Calif	%	Calif	%	Calif	%	Calif	%	Calif	%
Lineas de Productos / Modelos de Lentes	15%	3	0,45	2	0,3	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Reconocimiento de Marca	15%	2	0,3	3	0,45	5	0,75	4	0,6	1	0,15
Cadena de Distribuidores	20%	2	0,4	4	0,8	3	0,6	5	1	1	0,2
Cobertura de Mercado	25%	2	0,5	3	0,75	4	1	5	1,25	1	0,25
Publicidad al Consumidor	10%	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Promociones, Descuentos y Concursos	10%	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Venta Directa	5%	3	0,15	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>2,1</b>		<b>2,65</b>		<b>3,5</b>		<b>4,15</b>		<b>1,85</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Se concluye que Shwood es el competidor más importante y preparado para Karün. Este competidor es el más fuerte en la cobertura de mercado y cadena de distribuidores, factores en los que Karün no tiene experiencia.

Por otra parte la marca austriaca Rolf es la más fuerte en reconocimiento de marca y cantidad de líneas de productos manufacturados, sin embargo el alto precio de sus productos<sup>15</sup> hacen que Karün no pueda competir en el segmento donde esta compañía es fuerte, en otras palabras, la empresa chilena debe definir cuidadosamente su segmento de cliente objetivo pues, por precio, no puede competir con esta empresa cuyos clientes están dispuestos a pagar un valor más alto por su calidad y reconocimiento mundial de los expertos de la industria.

Por otra parte, clave también será la selección del mercado de destino pues *Shwood* está muy bien posicionada en América del Norte y Japón, *Palens* y *Rolf* son muy fuertes en Europa, y *Capital* junto a *Drift Eyewear* cubren gran parte del mercado estadounidense.

Todas estas empresas utilizan fuertemente las redes sociales como canal de promoción e información, e incluso periódicamente publican ofertas o regalos para quienes compartan con sus contactos, información de los productos que fabrican. Como conclusión se establece que la variabilidad en diseño es relevante pero más importante son los acuerdos con tiendas ópticas o retailers para posicionarse internacionalmente. Igualmente relevante será la experiencia de consumo definida antes como un FCE y el packaging del producto pues hay que buscar la diferenciación con las compañías antes estudiadas, meta donde estos últimos factores juegan un papel muy relevante.

<sup>15</sup> Ver Tabla 1.

## 2.5 Análisis del Cliente: Distribuidores y la Cadena de Comercialización

La cadena de distribución y venta en la industria es relativamente corta, porque desde el fabricante pasan a la tienda óptica o de vestuario que a su vez vende el producto al usuario final. Si el negocio es vía internet, el camino puede ser más corto aún porque no hay interacción con la tienda. Desde el punto de vista de las ganancias, para el fabricante es mejor esta última alternativa de interacción pero como se ha mencionado antes, son las tiendas las que concentran la mayor parte de las ventas, por las características del producto pero por sobre todo, las variables inmersas en la decisión de compra de los consumidores de estos productos.

Sin definir todavía, el cliente objetivo para Kariin es necesario entonces analizar qué factores están presentes en la decisión de compra de los clientes de lentes para sol:

- **Precio.** Debe estar dentro de los márgenes de los competidores directos. Esto es muy relevante para los clientes sobre todo en mercados competitivos como EEUU e Italia. También el distribuidor del producto negociará este valor de acuerdo a sus expectativas sobre el margen de ventas y por ende la rentabilidad de la inversión.
- **Diseño del producto.** Es relevante para el cliente de estos accesorios el diseño y calidad de los lentes, por ende, es muy importante tener colecciones alineadas con las últimas tendencias y anticipar los nuevos lanzamientos con respecto a sus competidores.
- **Disponibilidad del producto.** Aunque este factor es igualmente importante para el comprador intermedio, es decir la tienda óptica o de vestuario, la reputación y valor de marca se puede ver afectado negativamente si el producto no se encuentra disponible, pensando también en la cantidad de sustitutos existentes en la industria.
- **Pertenencia a una nueva comunidad.** Este tipo de productos relacionados con la sustentabilidad del planeta son por ahora una tendencia y el grupo de personas con características como la conciencia medioambiental y social es por ahora minoritario. En este sentido la empresa tiene la oportunidad de conquistar a un grupo importante y con buen poder adquisitivo a través de un producto que los ayuda a pertenecer a esta nueva y diferenciadora comunidad, atrayéndolos entonces a adquirirlo para poder pertenecer al, por ahora, selecto grupo.
- **Moda y Marca.** Muy de la mano con lo anterior, está el hecho que las gafas son un artículo de vestir y por ende está muy relacionado con la imagen que las personas intentan proyectar y con los modelos a seguir que marcan tendencia temporada a temporada, por lo que este factor está muy presente en la decisión de compra de los clientes. Clave será entonces estar a la vanguardia sobre los nuevos gustos y preferencias de los consumidores de estos accesorios para anticiparse con modelos

que atraigan a nuevos clientes y mantengan a los actuales. En este ámbito, el reconocimiento y posicionamiento de marca está muy relacionada con lo mismo y a veces es determinante al momento de elegir un determinado accesorio o prenda de vestir, por lo que una buena comunicación y fortalecimiento de imagen y nombre de la marca debe ser parte de la estrategia de Karün para consolidarse en Chile y luego comenzar su aventura internacional.

### **3. DIAGNOSTICO DE LAS CAPACIDADES ESTRATEGICAS DE KARÜN**

#### **3.1 Introducción**

Si bien hasta ahora se ha analizado el entorno de la empresa y las características de sus principales competidores, este estudio aún no está completo. Para competir en cualquier mercado es también necesario conocer aquellas competencias o recursos propios de la empresa que le entregan una ventaja competitiva con respecto al resto de las participantes.

En este capítulo, entonces, se establecerán aquellos factores claves de Karün y se realizará un análisis FODA para la empresa, buscando integrar estas capacidades y recursos con el entorno de la compañía y para entender cómo se posicionan éstas en el análisis. Por último, se entregan los resultados de una encuesta “readiness assessment” que evalúa que tan preparada se encuentra Karün para internacionalizar su operación y en qué aspectos debe mejorar para alcanzar este objetivo.

#### **3.2 Recursos Únicos y Competencias Claves**

Karün posee un recurso único y 2 competencias claves que le ayudan a obtener una ventaja competitiva en el mercado. Es una empresa 100% sustentable y está certificada como Benefit Corporation; tiene una imagen de marca reconocida y bien posicionada en Chile; y su materia prima de alta calidad y disponibilidad sólo se encuentra en Chile.

La empresa no sólo tiene una visión y misión de compañía basada en el concepto de sustentabilidad y cuidado al medioambiente, sino que su proceso productivo está totalmente alineado a estos conceptos. Karün utiliza sólo madera reforestada y de bosques certificados según la norma internacional FSC<sup>16</sup>, también de árboles caídos en la Patagonia y madera de demolición. En su proceso la contaminación es mínima y el producto final sólo es bañado en resinas y aceites orgánicos para proteger la madera de la humedad y el sol. Además, los desechos de madera son enviados para su reutilización<sup>17</sup>. Con esto la empresa marca diferencia con sus principales competidores que usan materia prima en condiciones similares pero no aseguran un proceso productivo como el descrito.

En esta misma línea, Karün es la única empresa en su rubro que está certificada como Benefit Corporation<sup>18</sup> lo que demuestra un concepto de sustentabilidad mucho más

---

<sup>16</sup> Para más detalle ver nota referencial n° 4.

<sup>17</sup> Ver nota referencial n° 2.

<sup>18</sup> Estas organizaciones declaran en sus estatutos un triple impacto: rentabilidad económica, ayuda al medioambiente y también a la comunidad donde está inmersa.

fuerte que su competencia y que le permite entonces realizar un marketing más potente en esta línea fortaleciendo y posicionando mejor la marca en los clientes objetivos.

También, una competencia clave que ha desarrollado Karün con sus años en el mercado nacional, es el reconocimiento de marca que ha logrado en Chile y que le han permitido participar de eventos internacionales como la cumbre de CELAC donde ha obtenido contactos con potenciales clientes de Norteamérica y Europa para posibles procesos de internacionalización. Ha logrado posicionar sus productos en tiendas ópticas reconocidas en Chile como Place Vendôme y hoteles prestigiosos en los lugares más visitados por extranjeros ávidos de naturaleza y con conciencia medioambiental, como son el Desierto de Atacama y Torres del Paine. Con esto la empresa ha ganado la experiencia suficiente para definir su cliente objetivo y el segmento de mercado donde sus productos adquieren más valor, lo que puede utilizar al momento de internacionalizar exitosamente su negocio, negociando con el distribuidor correcto y estableciendo el lugar geográfico donde tendría más éxito o competiría mejor.

Su recurso clave es la materia prima obtenida cuyas cualidades solo se dan en Chile, pues la madera utilizada está presente en su gran mayoría aquí, con algunos cultivos exportados funcionando en Suecia. La madera utilizada llamada Lengua está ampliamente disponible en el sur de Chile, por la Cordillera de Los Andes desde la provincia de Ñuble hasta el Cabo de Hornos. La mayor concentración se da en la Patagonia chilena con casi 2.000 km de norte a sur, siendo los de mejor calidad los bosques establecidos entre Alto Palena y Magallanes que es desde donde Karün extrae su materia prima. Aunque esta madera se usa principalmente para construcción, por su resistencia sus características estéticas y organolépticas, la Lengua es apropiada para la manufactura de utensilios de cocina y artículos de ornamentación en general, es decir, es muy apropiada para la confección de anteojos. Además es reconocida en el mercado nacional y extranjero por su excelente calidad (14).

Cabe destacar que Karün trabajaba con comunidades mapuches que confeccionaban el estuche de las gafas, lo que también podría haber sido un importante recurso diferenciador. Sin embargo, la empresa ha desistido de trabajar bajo esta modalidad construyendo ahora por si mismos el nuevo estuche que le reporta mayor eficiencia en el proceso de manufactura, y un ahorro en costos y tiempo significativo para Karün.

### 3.3 Análisis FODA

Con el establecimiento de competencias y recursos claves, se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene Karün dentro de la industria y su entorno para establecer que tan bien preparada está la empresa para hacer frente a los cambios que se presenten en estas áreas.

Estos cambios fueron extraídos mayoritariamente del análisis PESTEL presentado anteriormente que se cruzan con las fortalezas y debilidades para determinar la relación de éstas con los posibles escenarios que la empresa enfrentaría. Se construye así una tabla con puntajes entre +5 y -5 donde un número positivo significa que una determinada fortaleza ayudaría a contrarrestar un determinado cambio o una debilidad sería disminuida con este mismo cambio. Lo contrario sucede con un número negativo (4).

Primero, entonces, se identificaron las siguientes fortalezas de Karün:

- Producto 100% orgánico
- Marca fuertemente alineada con sustentabilidad y el cuidado al medioambiente
- Buen posicionamiento de marca en el mercado chileno
- Materia prima abundante y de calidad reconocida, sólo disponible en Chile
- Directores con manejo avanzado de inglés
- Bajo costo de salarios respecto a sus competidores internacionales
- Creación de nueva área de Investigación y Desarrollo.

La mayoría de estos puntos fueron analizados en el apartado anterior, sin embargo se agregan fortalezas como que su directorio tiene maneja ingles muy bien, lo que facilita cualquier negociación o reuniones de contacto con distribuidores en los mercados más importantes de la industria. También el costo de mano de obra es menor si se compara con sus competidores en EEUU, Italia y Europa donde los salarios son en promedio más altos que en Chile para casi todo tipo de trabajo<sup>19</sup>. Por último, la implementación de un área e Investigación y Desarrollo le entrega a los directores a cargo de la planificación estratégica de Karün un apoyo importante en cuanto a tendencias del mercado, nuevos productos y maquinarias que utiliza la industria y perfiles de potenciales clientes para que los tomadores de decisiones focalicen sus esfuerzos y definan estrategias con alcances definidos y metas conseguibles.

En cuanto a las debilidades, se distinguen:

- Poca disponibilidad de mano de obra con experiencia en el rubro
- Proceso productivo no completamente estandarizado
- Baja experiencia en exportaciones o negocios internacionales
- Limitada capacidad financiera para inversiones en maquinaria o mano de obra

---

<sup>19</sup> Información obtenida de PIB per Cápita publicado por Banco Mundial.

De acuerdo a las entrevistas obtenidas con el dueño de la empresa, una de las dificultades que enfrenta, es la dificultad para encontrar mano de obra calificada o con experiencia en la manufactura de anteojos de madera que se explica principalmente porque esta industria es nueva en el país. Uno de los socios de la compañía es artesano con experiencia en el rubro y se ha convertido en el principal capacitador de los trabajadores de la empresa. Además, la excesiva especialización que tienen sus colaboradores se traduce en que cada uno conoce solo su tarea y cuando se presentan ausencias o falta de personal en algún proceso, es difícil suplirla con otro trabajador. O cuando se producen cuellos de botella en la línea de producción no es posible apoyar la tarea causante, retrasando así todo el proceso. Se está mitigando este problema, capacitando a los empleados en otras tareas para que puedan suplir emergencias pero también para que aporten en propuestas de mejora y eficiencia al proceso.

A estas dificultades se suma a que el proceso no está completamente estandarizado ni documentado lo que dificulta el control de calidad por tarea y la gestión de errores para evitar los cuellos de botella afectando la productividad de los recursos disponibles. Se decidió entonces contratar un jefe de producción para mejorar la eficiencia del proceso y el aumento de producción con los mismos recursos, antes de invertir recursos en mano de obra directa o maquinarias para lograr el mismo objetivo.

Otra debilidad de Karün es la inexperiencia en el comercio internacional que lo pone en desventaja con los competidores que llevan tiempo e incluso ya llegan a las principales urbes del mundo. Aunque se contrapesa con el conocimiento calificado de sus directores especialmente su fundador Thomas Kimber quien tiene un manejo de inglés avanzado y conocimientos de negocios por sus estudios de Ingeniería Comercial y su experiencia contactando distribuidores, empresas del retail y potenciales clientes tanto en Chile como en EEUU donde ha viajado especialmente para fortalecer relaciones.

Finalmente, otra debilidad que tiene la empresa es su poca disponibilidad de capital propio para ejecutar cualquier plan de expansión. Aunque Karün a través de su dueño ha conseguido financiamiento de inversores privados, esto solo le ha permitido establecerse en el ámbito nacional pero debe cumplir con metas exigentes de ventas en Chile para lograr que estos inversores confíen y apoyen con capital cualquier estrategia de internacionalización.

Con la definición de estas fortalezas y debilidades, además de los escenarios planteados con el análisis PESTEL se llega a una matriz con calificaciones que se adjunta en el Anexo G.

De la matriz se concluye que las principales fortalezas (mayor puntaje positivo al enfrentarla con cada cambio) son el Área de Investigación y Desarrollo y el manejo de inglés de quienes dirigen la compañía, seguidos por que el proceso productivo es 100% orgánico. Por el contrario, las debilidades que más afectan (mayor puntaje negativo al

enfrentarla con cada cambio) son que el proceso productivo no está 100% estandarizado y la baja experiencia que la empresa tiene en exportaciones o negocios internacionales.

Por otra parte, los principales cambios en el entorno que se transforman en las amenazas más difíciles de enfrentar (cambio con mayor valor negativo) son que la oferta de materia prima nacional disminuya, seguido muy por debajo a las consecuencias que tendría un tipo de cambio bajo permanente. Finalmente aquellos cambios que pueden ser buenas oportunidades (cambio con mayor valor positivo) son lo relacionado a los temas medioambientales, específicamente que la preferencia por productos sustentables y que la condena a empresas que contaminan el ecosistema aumenten.

Como era de esperarse, las debilidades acarrearán la mayor cantidad de puntos negativos y las fortalezas viceversa, pero en definitiva el balance (o suma) es positivo tanto para los impactos que podrían ocasionar los cambios como el balance entre fortaleza y debilidades. En otras palabras Karün tiene en sus fortalezas una base sólida que le permitiría sortear con éxito las amenazas y aprovechar las oportunidades que puedan en el futuro aparecer.

### **3.4 Readiness Assessment**

Para el proceso de internacionalización es necesario que la empresa esté preparada en términos operacionales, financieros y de recursos humanos entre otros para afrontar con éxito el nuevo desafío. Por lo tanto, se hace necesario evaluar Karün con el objeto de establecer en que aspectos está bien posicionado y en cuales debe trabajar y mejorar antes de comenzar a realizar negocios en el extranjero.

Se utiliza entonces el cuestionario “readiness assessment” desarrollado por expertos del California Centers for International Trade Development (CITD)<sup>20</sup> que a través de 23 preguntas de selección múltiple separadas en los ítems “Company Readiness” y “Product Readiness”, evalúa las competencias de la organización y entrega un diagnóstico detallado por pregunta con recomendaciones en aquellos aspectos donde la empresa se encuentra débil y destacando aquellas fortalezas que Karün puede utilizar en este proceso de expansión.

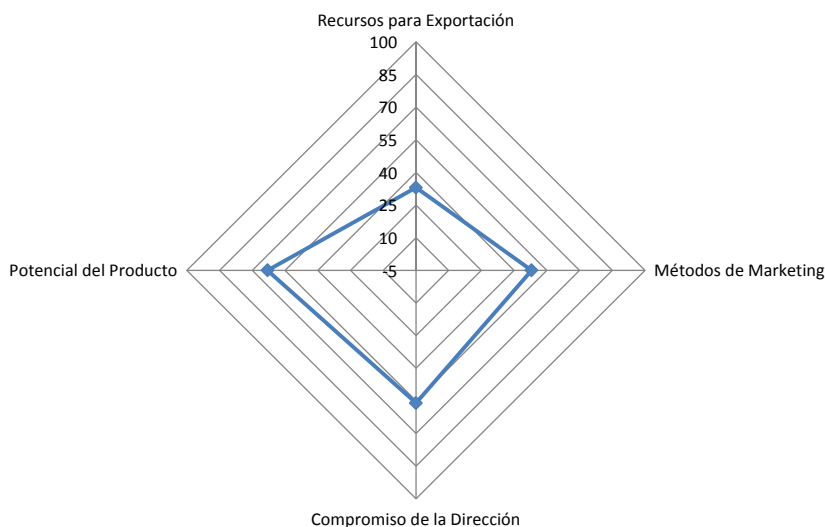
La encuesta fue respondida por Thomas Kimber socio fundador y Director General de Karün y su versión completa, con el puntaje asignado por pregunta y los comentarios y opiniones de quienes prepararon esta evaluación, se puede revisar en detalle consultando el Anexo I. El gráfico siguiente muestra el puntaje obtenido en los principales 4 aspectos que evalúa el cuestionario.

---

<sup>20</sup> <http://www.tradecomplianceinstitute.org/ERAS/index.php>



### Ilustración 9: Puntaje por área principal evaluada



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario Readiness Assessment

Se observa que el valor mejor posicionado es el “potencial del producto” con 63 puntos, seguido por el “compromiso de la dirección” con 56. Más abajo aparecen los “métodos de marketing” y finalmente los “recursos para la exportación” con 48 y 33 puntos.

Con esto se concluye que aunque el producto está bien preparado y la dirección de la empresa está medianamente comprometida con el plan, Karün parece estar en débil en recursos humanos, capital o inversión y procesos para dar el paso a la internacionalización. Se destaca que este cuestionario da mucha ponderación a la experiencia de la empresa con exportaciones, aspecto que es nulo para Karün, lo que explica entonces que las puntuaciones no sean más altas.

Entrando de lleno al análisis, se estudiarán aquellos aspectos donde la empresa es más débil y aquellos donde es más fuerte, asumiendo que el resto de los aspectos están dentro de los márgenes promedio aceptables para comenzar el negocio en el extranjero.

**Tabla 3: Respuesta con calificación débil y muy débil en Cuestionario**

PREGUNTA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
2. ¿Qué tan extenso es su actual alcance de ventas nacionales?	Vender a un par de clientes locales a nivel nacional	Muy débil
6. ¿Alguno de sus directivos o empleados actuales tiene experiencia en marketing de exportación o ventas?	Pequeña o nula experiencia	Débil
8. ¿Podría llenar rápidamente los nuevos pedidos de exportación de inventario actual o de otras fuentes?	Con gran dificultad	Débil
9. ¿Cómo manejaría cualquier nuevo o adicional negocios de exportación dentro de su organización?	Capacitar al personal existente	Débil
10. ¿Cuál es el estado actual de su actividad de exportación?	No tiene actividad de exportación	Débil
15. ¿Cuál es la cuota actual de su producto en el mercado interno?	5 - 10%	Débil

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario

La tabla anterior muestra aquellos aspectos en los que la empresa se ve en desventaja. Se deduce que la principal causa es la baja producción de lentes que hoy tiene Karün. Pues hoy tiene una red de contactos y distribuidores que le permitirían estar en los lugares turísticos y ciudades más importantes de Chile, sin embargo no lo hace debido a que no logra con la producción mensual obtenida, satisfacer por completo a todos los canales de comercialización a los que puede llegar. Esto se corrobora con la respuesta a la última pregunta relacionada con la cuota de mercado interno en donde si se compara con sus competidores no llega al 10% de participación. Esto también explica porque hoy no podría satisfacer un pedido internacional adicional o alguno nuevo que no haya sido programado con “2 meses de anticipación”<sup>21</sup>.

Y como se mencionó anteriormente en este apartado, la poca o nula experiencia que la empresa y sus directores tienen con respecto a exportaciones también les juega en contra en este cuestionario. Sin embargo, hoy su fundador y Director General, tiene capacidades estratégicas que pueden ayudar a la empresa. Thomas Kimber además de hablar un perfecto inglés, ya tiene experiencia de casi 3 años en emprendimiento y de hecho Karün es su tercer intento por transformar en empresa una idea asociada a su visión de un mundo sustentable. Además, gracias a su conocimiento en esta área ha podido crear importantes contactos que le han permitido dar a conocer la marca Karün en importantes eventos internacionales realizados en Chile que hoy lo tienen en conversaciones con distribuidores en EEUU y Europa (y con algunos interesados desde Japón) además de la empresa de ropa outdoor *Patagonia* que con su presencia internacional puede pavimentar un camino de oportunidades para la empresa. Sin embargo, la empresa no tiene experiencia negociadora y será ahora con sus primeros pasos en el mercado extranjero, donde Karün tiene una gran oportunidad de aprender y adquirir esta capacidad crítica para el desarrollo de su negocio.

Sin embargo, con la información obtenida de esta encuesta, se concluye que es necesario generar un plan de estabilización y consolidación de Karün antes de comenzar la internacionalización. Este plan debe contener las siguientes acciones:

<sup>21</sup> Frase mencionada por el Gerente de Finanzas de la compañía en reunión del día 27-11-2013.

- 1. Producción.** Se deben definir un plan de acción para estabilizar la cantidad de gafas producidas al mes, primero para satisfacer la demanda nacional y segundo para obtener comprobadas economías de escala que le permitan hacer frente, en tiempo y calidad, a los pedidos internacionales sin invertir capital de forma reactiva, en otras palabras, estar preparado para un aumento de producción sin incurrir en costos adicionales. Aunque este plan llevará a una inversión en infraestructura y/o maquinaria, es crucial estandarizar las tareas del proceso productivo para asegurar un uso eficiente de los recursos, lo que hasta ahora no sucede.
- 2. Organización.** Es necesario también revisar el organigrama para definir qué funciones no están siendo cubiertas correctamente y si es necesario contratar recursos adicionales, además de evaluar si el personal actual es el idóneo o es necesaria capacitaciones técnicas y profesionales para los colaboradores actuales.
- 3. Capacidades Internas.** Muy de la mano con lo anterior es establecer que capacidades son necesarias y establecer si éstas están presentes en la organización o no. Hay habilidades para el comercio internacional que la empresa no tiene, pero tampoco hoy Karün conoce cuáles son sus puntos fuertes a explotar (ventajas competitivas/comparativas) o en qué aspectos mejorar para consolidarse en el mercado nacional, por lo que el trabajo de identificarlas y trabajar para obtenerlas será una buena estrategia de preparación para conquistar un nuevo mercado.
- 4. Fortalecimiento de Marca.** También se debe mejorar el reconocimiento y posicionamiento de la marca antes de conquistar un nuevo mercado. Para esto se debe definir la esencia de la marca, proceso en el Karün está bien encaminado, sin embargo debe generar coherencia entre lo que comunica y su actuar para evitar la diversidad de significados que pueden derivar de la cantidad de personas que interactúen con la marca. Establecer cuáles son los atributos que diferencian a Karün de su competencia nacional y cuál es la “promesa” que hace la empresa a sus clientes teniendo en cuenta los puntos anteriores tratados, son también elementos importantes a considerar. Todo esto debe estar acompañado de un plan de comunicación nacional con tareas definidas y ejecutadas cronológicamente para asegurar el objetivo planteado. Este proceso será de alto aprendizaje para los ejecutivos de Karün quienes ganaran experiencia con este trabajo y que podrán aplicar en el proceso de internacionalización.
- 5. Finanzas.** Finalmente se debe revisar el actual momento financiero de la empresa para definir si existen los recursos económicos suficientes para ejecutar el plan de estabilización definido, además de generar un plan de acción que le permita a Karün sortear con éxito el actual nivel de deuda que presenta. Cabe destacar que la empresa recibió 120 millones de pesos por parte de un inversor de impacto sujeto a aumentar la producción de gafas actual. Sin embargo, se recomienda que la empresa vaya más allá para sacarle mejor provecho a esta inyección de capital, pues aumentar la producción sin mejorar la calidad de ésta o aumentar el nivel de ventas puede llevar a que su nivel de deuda avance a niveles peligrosos.

En resumen, Karün deberá trabajar fuertemente en mejorar la productividad e invertir si es necesario para aumentar la cantidad de lentes que salen por mes, además de construir y ejecutar el plan recién descrito además de ganar experiencia en el ámbito internacional, donde trabajar directamente con un distribuidor interesado en comprar el producto y evaluar resultados luego de un tiempo determinado, le ayudará a perfeccionar su estrategia de negocios internacionales no sólo a su fundador si no a sus colaboradores directos que se verán en la obligación de aprender y apoyar en esta nueva experiencia para beneficio de toda la compañía.

**Tabla 4: Respuesta con calificación fuerte y muy fuerte en Cuestionario**

PREGUNTA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
3. ¿Cómo vender y distribuir sus productos en el mercado interno?	Utilice la combinación de la propia fuerza de ventas y los distribuidores regionales	Muy Fuerte
4. ¿Se acostumbra realizar una investigación de mercado y planificación para sus operaciones nacionales?	Siempre	Fuerte
11. ¿Está su alta dirección comprometida a exportar como un área nueva o ampliada de la actividad?	Fuertemente comprometida	Fuerte
14. Han crecido las ventas nacionales de su producto en los últimos 3 años (promedio por año)?	11 - 20%	Fuerte
19. ¿Estaría usted dispuesto a adaptar su producto y / o el envase para adaptarse mejor a los mercados extranjeros?	Dispuesto	Fuerte
21. ¿Existe un entrenamiento especial requerido para ensamblar, instalar o usar su producto?	Ningún entrenamiento especial	Fuerte
23. ¿Puede su producto tolerar duras o muy diversas condiciones ambientales?	Alta tolerancia	Fuerte

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario

Respecto a los valores fuertes de la compañía, se destaca lo antes expuesto respecto a su red nacional de comercialización que le entrega la calificación más alta del cuestionario en la pregunta número 3. También que hasta el momento no tenga competidores en el rubro de los lentes para sol de madera, le permitió a Karün un crecimiento importante en sus ventas. Sin embargo, ya comenzaron a aparecer participantes que pueden detener este sostenido crecimiento, tanto de lentes de bambú chinos como otros con un sustento de reconocimiento y calidad importante que pertenecen a una nueva colección de la tienda de vestuario urbano estadounidense *Johnny Fly Co.* que aterrizó en Chile este año. Será muy importante que Karün se prepare para competir y no perder el posicionamiento hasta ahora alcanzado.

También destaca la disposición y compromiso de sus directores para llevar a cabo el proyecto de internacionalización, pero también la naturaleza del producto que se envía al extranjero terminado y completamente ensamblado lo que facilita la llegada al cliente final y disminuye mucho los costos de ensamblaje y de posibles mermas que se producen en esta etapa. Finalmente, aunque en el cuestionario se declara que el producto puede afectar duras condiciones ambientales, esto dependerá mucho del transporte y el tipo de envoltorio de protección para el viaje que esto lleve. En este sentido, el tamaño y peso del producto también es una ventaja porque permite el traslado en avión pagando por un espacio reducido de su capacidad lo que afecta positivamente en el costo de exportación.

## 4. SELECCIÓN DE MERCADO DE DESTINO

### 4.1 Mercados más atractivos

Para definir qué países son los más interesantes para comenzar la internacionalización de Karün, se estudia en primera instancia el valor de mercado de la industria óptica en general y luego el de los lentes para sol (1). Este análisis permitió obtener los precios promedios tanto de anteojos de marco como para sol que también se utilizan como variables de decisión. En segundo término, la conciencia por el medioambiente dada las características de sustentabilidad que representa la empresa, es también un elemento considerado. Específicamente, se utiliza el indicador de performance medioambiental publicado anualmente por la Universidad de Yale (2). La información obtenida se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5: Valores de mercado de los principales países consumidores de anteojos

Ranking (1)	País	Valor Mercado Industria (US\$ mn)	Valor Mercado Lentes de Sol (US\$ mn)	Posición en EPI (2)	Precio Prom. Lentes de Marco (US\$)	Precio Prom. Lentes de Sol (US\$)
1	EEUU	28.998,4	1.185,5	49	110,0	188,6
2	Italia	3.583,5	490,8	8	216,8	208,8
3	China	9.316,4	430,3	116	166,8	105,6
4	Francia	7.215,0	365,7	6	147,0	127,4
5	Alemania	7.655,4	254,9	11	146,6	166,4
6	Brasil	7.691,2	237,2	30	671,5	227,1
7	Rusia	2.617,3	220,1	106	185,8	126,5
8	México	1.976,7	207,0	84	246,8	262,8
9	Canadá	5.151,0	206,6	37	201,0	151,4
10	Turquía	1.343,7	146,8	109	171,4	276,3
11	Australia	1.833,0	140,7	48	226,6	169,6
12	India	3.632,7	115,1	125	103,8	113,2
13	España	2.689,9	112,6	32	195,8	199,3
14	Reino Unido	3.765,8	67,7	9	106,9	211,5
15	Holanda	1.611,4	27,4	16	185,1	120,1

Fuente: Elaborado en base a BDDD estadísticas de Passport Euromonitor.

(1) Ranking en base a valor de mercado de lentes para sol. (2) EPI es la sigla de Environmental Performance Index.

Este análisis macro permite identificar a EEUU como el principal mercado, además de China, Europa Central, Rusia, México y Brasil.

El país norteamericano es por lejos el mercado mejor valorado pero también uno de los más competitivos y sensibles al precio (3). También Italia, Francia y Alemania son interesantes pues tienen un tamaño de mercado importante y su población de gusto refinado y con una creciente conciencia medioambiental se ajustan muy bien al concepto detrás del producto Karün, sin embargo las características antes mencionadas también pueden jugar en contra si la empresa chilena no logra diferenciarse de sus competidores europeos en la idea de productos refinados y de buen diseño, construidos de manera sustentable y amigables con el medioambiente.

Finalmente destacan México y Brasil, sobretodo este último que muestra un precio promedio por producto más alto que los mercados mencionados anteriormente y quien destaca dentro de los países que han generado e implementado más planes y acciones para el cuidado del planeta y la energía renovable, siendo por lejos el primero de Sudamérica (2). Con un clima muy idóneo para el uso de lentes para sol<sup>22</sup> y que acogerá en los próximos dos años, los eventos deportivos más importantes del orbe<sup>23</sup> Brasil puede ser una buena oportunidad para dar a conocer los productos Karün en la región y en otras partes del mundo.

## 4.2 Selección del mercado de destino

El gran tamaño de mercado, la barrera del idioma local y por sobretodo la baja posición en el ranking de performance medioambiental descarta en principio a China y Rusia. También se descarta Alemania pues es superado en valor de mercado por Italia y Francia en este continente. Así, los países que se someten a evaluación además de los europeos recién mencionados son EEUU, México y Brasil. También se decide incluir a Canadá por su cercanía al mercado estadounidense, su mejor EPI<sup>24</sup> y la menor cantidad de competidores que existen si se compara con su país vecino.

Para la evaluación y posterior definición del mercado objetivo se recurre al modelo de selección de mercados planteado en la tesis de grado de Antonio Tafrá, alumno de la generación 2009 del Global MBA de la Universidad de Chile (4) pero ajustado al tema objeto de este documento. El modelo en cuestión se basa en comparar de manera cuantitativa los aspectos positivos y negativos que presentan la demanda potencial que tiene cada mercado preseleccionado.

Así, entre las buenas características se establecen las siguientes:

- **Precio de Lentes de Marco y de Gafas para el Sol:** es un valor promedio que hoy paga el cliente por este producto. Se mide en dólares estadounidenses (1).
- **PIB Per Cápita Anual<sup>25</sup>:** medido en dólares, se utiliza para medir el bienestar material de los países seleccionados.
- **Ranking de Performance Medioambiental:** Mide el grado de responsabilidad de los gobiernos en temas como la contaminación del aire y agua, la salud medioambiental, el cuidado de la biodiversidad y hábitat y el cambio climático y la energía entre otros (2).
- **Radiación Solar<sup>26</sup>:** Medido en Kilowatt por metro cuadrado, muestra la energía solar presente en cada zona geográfica del planeta.

---

<sup>22</sup> Ver Anexo A: grafica de radiación solar para Brasil y EEUU.

<sup>23</sup> 2014 el mundial de futbol y 2016 los juegos olímpicos en rio de janeiro.

<sup>24</sup> Ver nota 2 de tabla 1.

<sup>25</sup> Datos Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries?display=map>

- **Contacto con Potenciales Clientes:** está definido como si existieron o no contactos en los países preseleccionados, interesados en comercializar los lentes Karün.

Por otra parte, aquellas características que pueden considerarse como barreras para establecerse en estos mercados son:

- **Barreras Arancelarias<sup>27</sup>:** arancel o impuesto que debe cancelar el importador por el producto que interna a su mercado.
- **Cantidad de Competidores:** número de empresas similares en el rubro o con características básicas similares a Karün (5).
- **Ranking de Facilidad de Comercio Exterior<sup>28</sup>:** dado por el índice “doing business” mide las trabas y costos monetarios y de tiempo necesarios para gestionar un negocio de importación en los diferentes países.
- **Distancia Geográfica<sup>29</sup>:** medida en kilómetros mide la distancia que hay entre Chile y las principales capitales de los países preseleccionados.
- **Volatilidad del tipo de Cambio<sup>30</sup>:** muestra el porcentaje de cambio de la tasa de moneda del país potencial de destino con respecto a la moneda chilena (CLP).

Luego, estos factores y sus valores por país se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 6: Factores atractivos y sus valores por mercado

FACTOR	EEUU	Canada	Francia	Italia	Mexico	Brasil
Precio Prom. Lentes de Marco (US\$)	110	201	147	217	247	672
Precio Prom. Lente de Sol (US\$)	189	151	127	209	263	227
PIB per cápita anual (US\$)	49.802	50.826	40.690	32.522	10.123	11.462
Rank. Perform. Medioambiental (de 132)	49	37	6	8	84	30
Radiación Solar (KWh/m2)	1.500	1.000	950	1.500	1.900	1.800
Barreras Arancelarias	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cantidad de Competidores	36	6	5	10	3	2
Rank. Facilidad Comercio Exterior (de 189)	4	19	38	65	53	116
Distancia Geográfica (Km)	9.002	11.134	11.649	11.908	6.613	3.400
Volatilidad de Tiempo de Cambio c/r CLP	1,3%	1,9%	2,3%	2,3%	1,8%	2,0%
Contacto con Potencial Cliente	SI	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Varias<sup>31</sup>

Con esta información como base, se califican los valores de 1 a 10 siendo el primero el peor y el último el mejor y finalmente se pondera cada nota obtenida con el peso porcentual establecido previamente por este autor. Así, se establece el valor total por mercado, seleccionado aquel país con el número mayor. Las calificaciones y ponderaciones por factor se muestran en el Anexo B. La información se muestra gráficamente en el siguiente diagrama que resume los puntajes obtenidos por cada país:

<sup>26</sup> Consultora GeoModel Solar <http://solargis.info/doc/71>

<sup>27</sup> Fuente: Prochile y Aduanas [www.aduanas.cl](http://www.aduanas.cl)

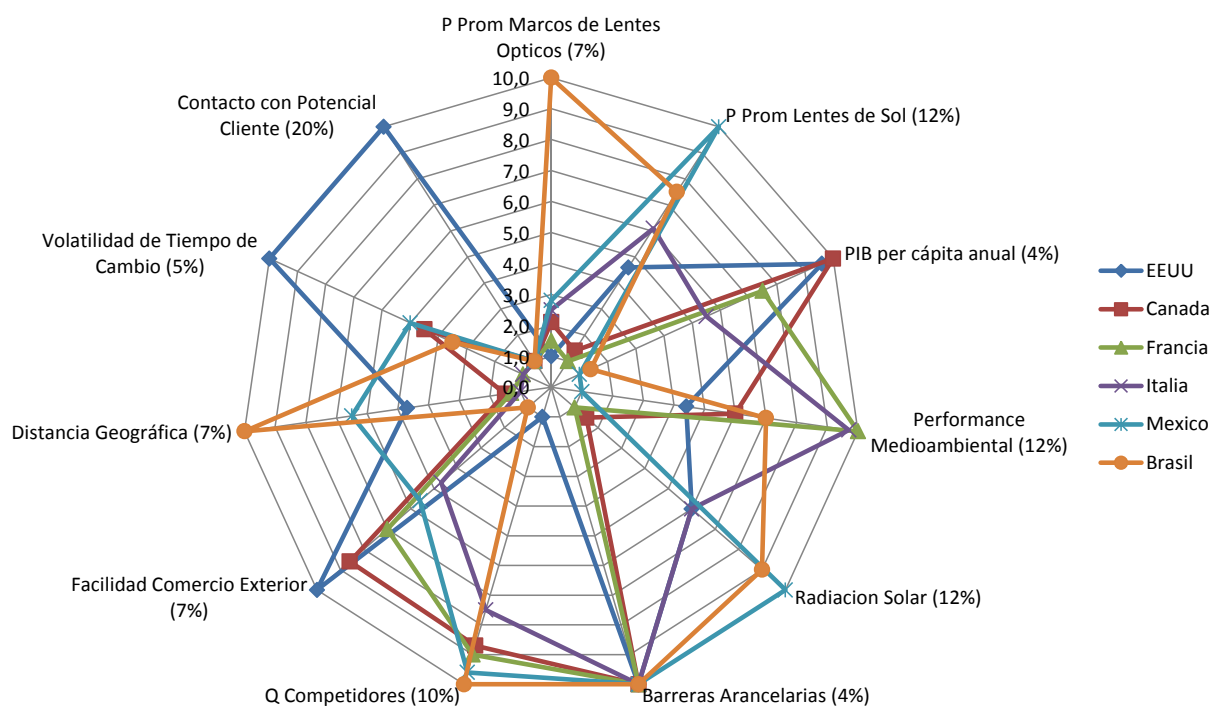
<sup>28</sup> Fuente: <http://www.doingbusiness.org>

<sup>29</sup> Fuente: <http://es.distancias.himmera.com/buscar/>

<sup>30</sup> Fuente: <http://www.investing.com/currencies/>

<sup>31</sup> Revisar notas al pie 4 al 9 y referencias 1,2 y 5.

### Ilustración 10: Puntaje de cada país por factor de atractivo seleccionado



Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis, el mercado con la calificación más alta es EEUU seguido muy de cerca por Brasil (6,3 y 6,1), más abajo aparece México e Italia. Los peores valores obtenidos fueron para los mercados canadiense y francés, con 4 puntos para cada uno. El factor determinante que dio como vencedor al país norteamericano, fue la existencia de contactos con potenciales clientes, lo que no tienen el resto de los mercados. Otros factores relevantes como el mejor país con el índice “doing bussines”, uno de los más altos PIB per cápita y la baja volatilidad del tipo de cambio, también inclinan la balanza hacia este mercado. Sin embargo, la competencia en este país es fuerte y su gobierno promueve en menor medida el cuidado al medio ambiente y la sustentabilidad en comparación con su competidor más cercano: Brasil. Este último país alcanza el segundo lugar pues a su favor juegan los factores de distancia geográfica con Chile y el valor promedio de los lentes para el sol, que es el más alto de todos los mercados estudiados.



## 4.3 Características del Mercado Estadounidense

### 4.3.1 Aspectos generales

EEUU es la economía más grande y tecnológicamente poderosa del orbe. Es el 1º importador del mundo de uvas, arándanos, y azúcar, 2º de cerdos y pavos, 4º de quesos, 5º de pasas y 8º de papas y de arroz. Además, es el primer consumidor mundial de leche, 2º de cerveza, 3º de carne, 4º de cerezas y azúcar, 25º de cerdo y 33º de alcohol. Es el primer exportador mundial de armas y municiones, papel y servicios en general, 10º en gasto en tabaco, bebidas y margarina (6).

Su PIB es de US\$ 15.829,0 miles de millones que per Cápita supera US\$ 48.665 (6) y representa uno de los principales socios de Chile en términos de comercio bilateral. Durante el 2012 ocupó el segundo lugar, después de China, como destino de las exportaciones chilenas totales, representando un 12% de éstas, y se posicionó con el primer lugar de destino de las exportaciones no tradicionales, abarcándolas en un 17% (18).

Con una división administrativa única compuesta por 50 estados, su gobierno está constituido como una República Federal, donde destaca la distribución judicial donde cada estado tiene su sistema independiente del otro. En otras palabras, aunque al igual que en Chile existe una Corte de Apelaciones y una Corte Suprema, cada distrito y sus estados tienen un sistema de leyes distinto entre ellos con penas y condenas distintas de acuerdo al delito o tema en cuestión.

Su población bordeaba a julio 2012 los 313 millones de personas (6). Los estados más poblados y la distribución por sexo y edad del país se muestran en las siguientes tablas.

**Tabla 7: Población de los cinco estados EEUU más poblados**

California	38.041.430
Texas	26.059.203
Nueva York	19.570.261
Florida	19.317.568
Illinois	12.875.255

Fuente: United States Census Bureau 2012

**Tabla 8: Estructura Etaria de la Población**

Rango (años)	Porcentaje	Hombres	Mujeres
0 - 14	20,0%	32.050.686	30.719.945
15 - 24	13,8%	22.112.002	21.174.050
25 - 54	40,6%	63.713.761	63.556.345
55 - 64	12,1%	18.331.065	24.052.919
65 y más	13,5%	18.424.785	24.052.919

Fuente: CIA World Factbook (2012)

#### 4.3.2 Aranceles y otros impuestos

Lo primero es identificar el código y glosa al que pertenece el producto a exportar, en este caso los anteojos de sol. De acuerdo al Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías de Chile y su homólogo estadounidense el código asociado es el siguiente:

Tabla 9: Código y Glosa para el producto en Chile y EEUU

Partida	Código	Glosa
90.03	9003.19	Monturas (armazones) de gafas (anteojos) o artículos similares y sus partes de otras materias
9003	900319	Frames and mountings: Of other materials
90.04	9004.10	Gafas (anteojos) correctoras, protectoras u otras, y artículos similares de sol
9004	900410	Sunglasses

Fuentes: Arancel Aduanero Chileno y Foreign Trade On-line Corporation

De acuerdo a fuentes consultadas en ProChile, el arancel de acuerdos a estos códigos es **cero** para el todo el territorio estadounidense<sup>32</sup>. Sin embargo, al ser EEUU un sistema federal presenta diferentes tasas de tributación que afectan al usuario final. A los anteojos particularmente se le aplica un impuesto a la venta dependiendo del estado donde ésta ocurra. También hay que agregar que algunas áreas locales o condados pueden aplicar impuestos adicionales a los de cada estado. En el Anexo M pueden revisarse en detalle el impuesto descrito por estado<sup>33</sup>.

#### 4.3.3 Regulaciones y Normativas de Importación

La madera y algunos artículos derivados de ella están condicionados a algunos procedimientos previos e inspecciones en puerto antes de ingresar al país estadounidense. Específicamente en el caso del producto de Karün y luego de consultar directamente al Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas (Animal and Plant Health Inspection Service, APHIS) se establece que un artículo terminado y manufacturado como éste no necesita de un permiso especial del Departamento de Agricultura de EEUU, aunque si está sujeto a inspección por funcionarios del Departamento de Seguridad Nacional, Aduanas y Protección Fronteriza Especialista

<sup>32</sup> Esta información pueda ser corroborada en el sitio de United States International Trade Commission [http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff\\_current.asp](http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff_current.asp)

<sup>33</sup> Para conocer información de impuestos locales específicos se puede consultar el sitio <http://www.thestc.com/>

Agrícola quienes tomarán la decisión final sobre si se permite o no el ingreso del producto al país.

Al consultar el “*Miscellaneous and Processed Products Import Manual*” del Departamento de Agricultura, se puede comprobar lo antes expuesto (Anexo N).

Finalmente, por el proceso propio de elaboración de las gafas y porque el tratamiento de la madera nativa utilizada como materia prima está certificada por el Consejo de Gestión Forestal (FSC), estos artículos están libres de plagas, enfermedades, semillas de malezas nocivas y contaminantes para el suelo. Esto último es una importante característica que facilita el ingreso del producto sin mayores burocratismos.

#### 4.3.4 Competidores, Distribución y Ventas.

Es EEUU quien presenta la mayor cantidad de participantes en el rubro de los lentes para sol de madera, entre casi 40 organizaciones, destacan *Shwood* que ya tiene sucursales en las principales ciudades del mundo, *Capital* que lleva tres años en el mercado, *Rolf Spectacles* que ha ganado premios internacionales por sus diseños y *Proof* que dona parte de sus ganancias a hospitales y la desforestación en Haití como contribución a la sociedad y el medioambiente.

Al igual que en la mayoría de los países el mayor canal de distribución y ventas son las ópticas y tiendas de retail que abarcan un 96% del total, muy por debajo de la internet que no supera 3,3% (1).

#### 4.3.5 California: dónde, cómo y con quién posicionarse

Karün ha sostenido conversaciones con potenciales clientes que actuarán como compradores directos en la cadena de venta, pues a través de sus propias tiendas comercializarán el producto al usuario final. Ya que estos interesados se encuentran ubicados en la costa oeste del Estado de California, se hace necesario estudiar en detalle las características, positivas o negativas, que se presentan en este mercado para el negocio de la empresa.

Como el Estado más populoso de EEUU y con una de las economías más importantes del país del norte<sup>34</sup>, California aparece en principio como un gran mercado para Karün. Si a esto le sumamos su favorable clima para el uso de gafas para sol<sup>35</sup> y que deportes como el

---

<sup>34</sup> Si fuera un país, estaría dentro de las diez economías más grandes del mundo.

Fuente: <http://www.infoplease.com/encyclopedia/us/california-economy.html>

<sup>35</sup> En la costa central de California, entre San Francisco y Los Angeles, el clima mediterráneo da espacio a los días soleados la gran parte del año. Fuente: <http://www.visitcalifornia.com/Travel-Tools/Weather/>

surf y el skateboard tiene muchos adeptos que también se identifican bastante con el concepto que Karün intenta transmitir con sus artículos, la idea de establecerse en esta parte del país toma más fuerza y robustez.

Sin embargo, hay hechos no tan favorables que deben tenerse en cuenta. La crisis económica del 2010 aún está presente en California, donde el desempleo se mantiene sobre el 8%<sup>36</sup>, sólo superado por los estados de Illinois, Nevada y Rhode Island pero que tienen un número de habitantes muy por debajo del estado analizado (34%, 7% y 3% respectivamente)<sup>37</sup>. A su vez, los precios de bienes esenciales son en algunos casos los más altos del país como en el caso de la gasolina y la electricidad, y en lo que más concierne a Karün, el Estado de California es el tercero más alto en lo referente al impuesto por ingresos con un poco más del 9% y presenta el más alto impuesto a la ventas del país con 8,25%<sup>38</sup>. A este escenario económico desfavorable, se agrega los problemas de inseguridad que está viviendo la población, radicado en el aumento de la delincuencia y el crimen, especialmente en la juventud escolar, que aunque ha sido fuertemente castigado (se ha construido una cárcel por año en los últimos 23 períodos) no podido disminuir los índices de victimización<sup>39</sup>.

Karün deberá entonces seguir de cerca el comportamiento macro del Estado, pues se concluye que la sensibilidad al precio de los californianos es alta aún y por ende la identificación de nichos de mercado donde la disposición a pagar sea mayor, será parte central de la estrategia de ingreso.

El siguiente paso entonces, es identificar los tipos de potenciales clientes que existen. El concepto detrás de Karün “mirar el mundo con otros ojos” invita a ser parte de una comunidad todavía minoritaria y por ende exclusiva, así entonces, personas con conciencia medioambiental, que les guste lo natural y quieran diferenciarse del resto, integran la selección de posibles clientes de la compañía. De esta segmentación, se identifican 2 grupos: surfistas y los hace poco famosos “hipsters”.

#### Los surfistas:

Según el sitio especializado en este deporte *Surfrider.org*, la cantidad de profesionales en esta disciplina bordeaban los 3.3 millones a finales del año 2000 como lo muestra la siguiente gráfica.

---

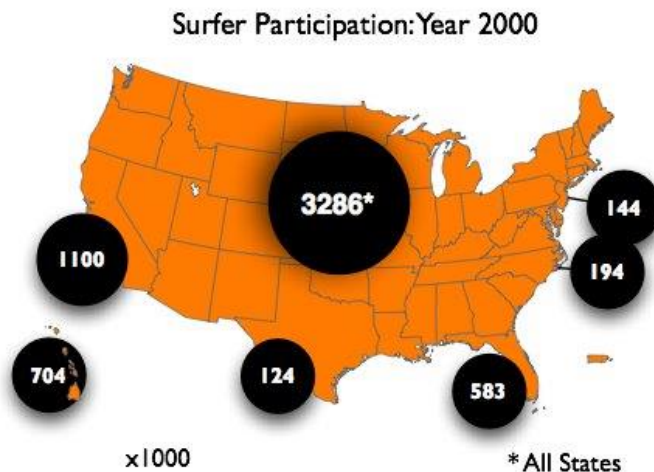
<sup>36</sup> Fuente: <http://www.bls.gov/web/laus/laumstrk.htm>

<sup>37</sup> Fuente: 2010 Resident Population Data. U. S. Census Bureau. Retrieved 2010-12-26.

<sup>38</sup> Fuente: <http://endoftheamericandream.com/archives/22-facts-about-california-that-make-you-wonder-why-anyone-would-still-want-to-live-in-that-hellhole-of-a-state>

<sup>39</sup> Misma fuente de nota 38.

### Ilustración 11: Cantidad de Surfistas en EEUU



Fuente: surfrider.org

De la ilustración, se identifica que casi el 50% de éstos se encuentran en California, un buen número y oportunidad para Karün, aunque crucial será su contraparte estadounidense, en orden a conocer los lugares que frecuentan, los personajes que influyen en el grupo, en qué tiendas compran (más allá de las ya conocidas como Quiksilver/Roxy, Billabong y otras), y qué y cuáles son los factores que influyen en su decisión de compra.

Otro dato importante, es que quienes practican este deporte también experimentan con otras disciplinas similares. Un estudio de la empresa *Board-Trac*, especialista en el análisis e investigación de las personas que son influenciadas por los llamados “board sports”, mostraba que ya en el año 2003, el 50% de los surfistas también practicaban snowboard y el 47% de los skaters serios también lo hacían<sup>40</sup>, números que durante estos años se ha incrementado. Hay entonces una oportunidad de ampliar la venta de los artículos de Karün durante todo el año, si la empresa consigue una alianza estratégica con las tiendas de ropa e implementos para el cliente descrito en este apartado.

#### Los Hipsters:

Esta denominada “subcultura” tiene origen en los años 40 pero alcanzó notoriedad importante en la última década del siglo XXI. Nacida en EEUU especialmente en la clase media y alta del país. Este grupo, compuesto mayoritariamente de jóvenes, deciden moverse de sus barrios al centro de la ciudad. Son personas consideradas como “anti-moda”, gustan de la música alternativa y el cine independiente, la comida orgánica, la

<sup>40</sup> Fuente:

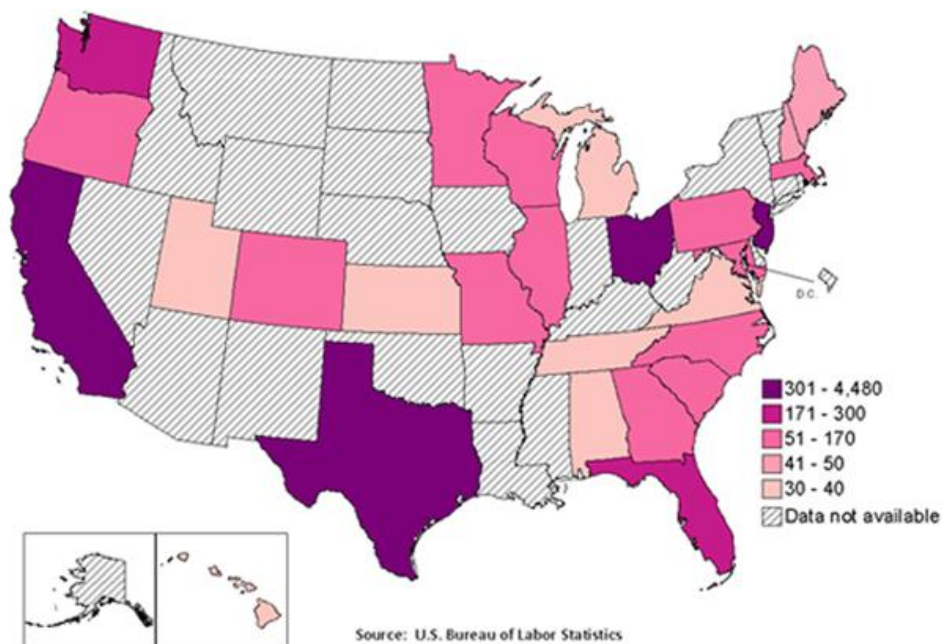
[http://www.bplans.com/surf\\_clothing\\_and\\_sportswear\\_business\\_plan/market\\_analysis\\_summary\\_fc.php#.Ux5nsT95OSo](http://www.bplans.com/surf_clothing_and_sportswear_business_plan/market_analysis_summary_fc.php#.Ux5nsT95OSo)

ropa usada y la de diseñadores independientes, además de practicar deportes urbanos y moverse en bicicleta por la ciudad. Suelen frecuentar restaurantes y bares pequeños y acogedores, además de cafés literarios, y sus áreas de trabajo son consideradas como una mezcla de creatividad, humanidad y tecnología<sup>41</sup>.

Esta subcultura está bastante presente en California. La revista *Forbes* y el sitio especializado en barrios de EEUU *Nextdoor.com* construyeron un listado con los mejores barrios hipsters del país<sup>42</sup>. Dentro de los 10 mejores, 3 se encuentran en el Estado analizado: The Uptown, Oakland en el noveno lugar; Mission District, San Francisco en el segundo lugar; y Silver Lake, Los Angeles como el más conocido y concurrido barrio del país para este grupo. Así, nuevamente se presenta una buena oportunidad para Karün para comercializar sus productos en estos lugares específicos de la región, utilizando una estrategia similar a la de su principal competidor en EEUU, Shwood, que es la de comercializar sus gafas en tiendas de ropa alternativa y urbana como un importante accesorio dentro del look de quienes frecuentan estas tiendas.

En este ámbito, California también presenta un interesante e importante tamaño de mercado para explotar. A continuación se muestra una gráfica donde se aprecia que los diseñadores mejor posicionados, tienen sus oficinas principales en el Estado analizado, junto con Nueva York.

Ilustración 12: Empleo de los Diseñadores de Moda por Estado



Fuente: Bureau of Labor Statistics EEUU, mayo 2011

<sup>41</sup> Fuentes: Douglas Haddow (29-07-2008). "Hipster: The Dead End of Western Civilization" y sitio web <http://culturahipster.com/>

<sup>42</sup> Fuente: <http://www.forbes.com/sites/morganbrennan/2012/09/20/americas-hippest-hipster-neighborhoods/>

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Perfil de Cliente Objetivo

Para definir a que segmento de mercado apuntar, se toma como base la visión, misión y valores de la compañía.

La visión de Karün es según su fundador *“Existir para crear moda y diseño de clase mundial con un modelo de negocio rentable y sustentable”* desde donde se extrae la idea de competir con los mejores, con un producto de alta calidad y destacando su punto diferenciador: la sustentabilidad. Esto se corrobora al revisar su misión que es *“Ser reconocidos por nuestros diseños, nuestra calidad y nuestra manera de relacionarnos con la naturaleza”*.

Al analizar estas definiciones es fácil entender cuáles son sus valores:

- Amor por el planeta y la naturaleza
- Transparencia y honestidad
- Respeto
- Conciencia social
- Compromiso con el medioambiente

Con toda esta información como base, el paso siguiente es definir qué tipo de cliente, con sus gustos y preferencias, se alinea mejor a las características ofrecidas por Karün. Para esto se define la “personalidad” de la compañía simbolizada en un humano. En otras palabras, si Karün fuera una persona se describiría como:

“Es un hombre soltero de 28 años con buen gusto y mentalidad abierta. De mundo, que usa una bicicleta urbana y le gusta la música tranquila. Toca guitarra, es un buen lector y le gusta la comida sana y gourmet. Elige muy bien la ropa que se pone, es muy deportista, amigo de sus amigos y valora la calidad y el diseño. Prioriza siempre las cosas hechas a mano y con materiales nobles y está muy preocupado por la sustentabilidad y la naturaleza”<sup>43</sup>. Esta definición entrega un perfil inicial bastante enfocado, a lo que podría agregarse que este tipo de persona gusta de vacacionar en contacto con la naturaleza, practicando deportes extremos y en la playa ocupa su tiempo practicando surf o bodyboarding y saliendo a bares o discotecas con sus amigos. Se concluye que este cliente es de un segmento socioeconómico medio-alto, con estudios universitarios completos y alguna experiencia internacional, ya sea como alumno de intercambio, trabajos de verano fuera del país, o simplemente viajes de placer en el extranjero.

Ya definido el cliente y su perfil más la descripción de la industria ampliamente estudiada en los capítulos anteriores, se establece a la estrategia de marketing para la

---

<sup>43</sup> Información entregada en entrevista con Thomas Kimber.

forma de entrada, características del producto, canales de comunicación y de distribución que se utilizará para entrar al mercado estadounidense. Además, se define el precio que se ofertará en principio.

## **5.2 Forma de Entrada**

Las empresas tienen diferentes alternativas para entrar a un mercado internacional: las empresas en participación, la inversión directa y la exportación propiamente tal (15).

El primer caso refiere a la unión con otra empresa en el mercado de destino para la producción de bienes ya sea a través de concesión de licencias, contratación de producción y/o gestión o propiedad conjunta. En el segundo caso, la empresa instala plantas productivas y/o sus propias oficinas de ventas en el mercado extranjero que se traduce en inversiones monetarias importantes. En general, las empresas que deciden este método de entrada tienen proyecciones de ventas altas y que ya poseen experiencia en exportación pues los riesgos de la acción son bastante altos.

En ambos casos, el denominador común es una empresa de tamaño mediano o grande, con baja limitación de capital y grandes perspectivas de crecimiento que avalan las estrategias de entradas antes descritas. Pero este no es el caso de Karün, para cuyo caso lo más conveniente es entrar mediante la exportación. Este método tiene ventajas como la flexibilidad tanto en la cantidad de producto a enviar, los tipos y características de los bienes a exportar y no se generan grandes cambios en la línea de producción, organización y estrategia de inversión u objetivos de la empresa, lo que se traduce en un menor riesgo y exposición a resultados negativos como también en un menor costo si se compara con los 2 métodos anteriormente descritos.

### **5.2.1 Exportación Directa**

En general se recomienda la exportación indirecta, es decir, trabajar con un intermediario que haga a la vez de distribuidor y definidor de los canales de ventas para el usuario final, pero en este caso y dada la cadena de distribución de la industria de lentes para sol, se recomienda la exportación directa. Si bien con esta estrategia se incurre en mayor inversión y riesgo pues debe gestionarse de principio a fin el proceso de exportación, existen mayores posibilidades de conseguir rentabilidad si trabaja con un distribuidor directo, pues se evita las comisiones de entrada que exigen los participantes cuando el negocio de internación es indirecto.

Sin embargo, es crucial alinear la definición del distribuidor al perfil del cliente establecido por Karün, más específicamente en EEUU, la costa oeste del país cubriendo el estado de California en ciudades como San Diego, Los Ángeles y San Francisco; como



también las grandes ciudades como Nueva York, Washington DC, Chicago y Boston que con grandes comunidades de jóvenes profesionales y estudiantes internacionales son una buena alternativa desde el punto de vista geográfico. También el distribuidor debe ser una óptica que apunta al cliente de ingreso medio-alto o de vestuario tipo boutique y deportes extremos.

En este sentido Karün tiene un buen camino avanzado pues al momento de escribir esta tesis, la empresa mantenía contactos y conversaciones avanzadas con distribuidores norteamericanos en California y con la empresa de ropa outdoor Patagonia para intentar ingresar al mercado mediante ambas vías.

### 5.2.2 Otras alternativas

Existen también otras formas de entrar que pueden ser estudiadas secundariamente. Así, la exportación indirecta no debe ser totalmente descartada sobre todo por la inexperiencia de Karün en este proceso y porque esta estrategia demandaría menos recursos y compromisos con el cliente final, además de ser menos riesgosa. En esta forma Karün tiene 2 alternativas: venta doméstica o a través de compañías de trading. La primera es la disponibilidad de los productos en el mercado estadounidense a través de intermediarios chilenos que comercien en este mercado, donde éstos pueden comprar el producto y revenderlo en EEUU por cuenta propia o realizar el proceso de exportación como un representante de Karün. Sin embargo la empresa no tendría control sobre la selección de canales, distribución, promoción u otros servicios lo que podría poner en riesgo el posicionamiento de marca que busca Karün en EEUU y no asegura que el segmento de cliente que la empresa tiene como objetivo, adquiera el producto. En la segunda opción, los intermediarios conocen la capacidad de compra de los clientes. Éstos localizan compradores, identifican posibles suministradoras tal como una oficina de representación en mercados extranjeros. Pero como tal, obtienen ganancias a través de comisiones por venta y Karün debiera coordinar con ellos los trámites de exportación, los tipos de embalaje, la clase de transporte y los seguros asociados correspondientes. Todo esto puede burocratizar el proceso y obliga a la empresa a incurrir en mayores costos de los presupuestados con la exportación directa.

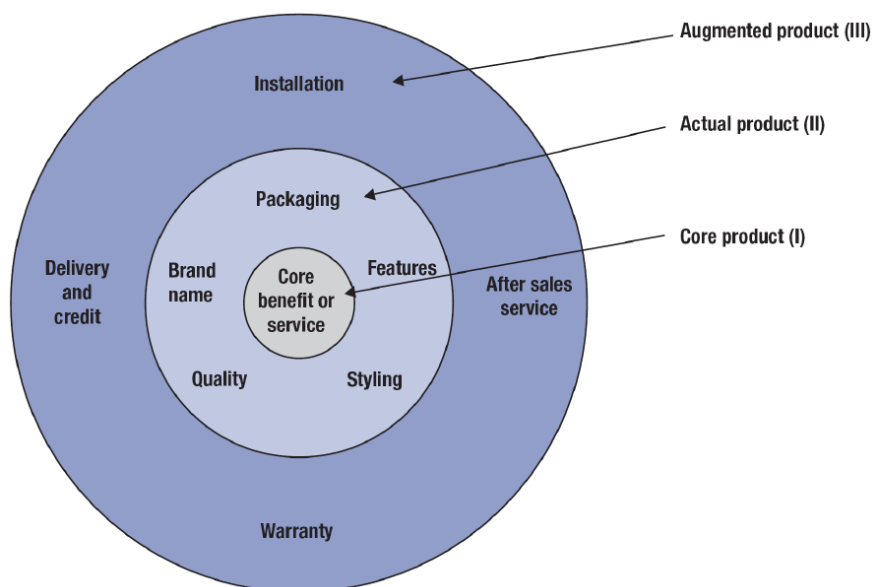
Otra alternativa es usar la estrategia de exportación concertada. En este ámbito se encuentran los joint ventures, franquicias, alianzas estratégicas, los consorcios de exportación y el conocido *Piggyback*. Se destaca esta última como una opción a tener en cuenta pues, por definición, esta estrategia es cuando un fabricante utiliza sus canales en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes junto con los suyos. Esta técnica se utiliza cuando los productos son similares o complementarios y no implica un gasto en infraestructura. En el caso de Karün, su competidor más cercano, *Shwood*, utiliza esta técnica en EEUU y otros mercados, asociando su producto a tiendas de ropa independientes, creando una conexión directa entre la moda urbana dada por sus

prendas de vestir, muchas veces únicas, con el uso de accesorios que vayan en la misma línea como las gafas. Aunque también el negocio funciona con comisiones que Karün debiese pagar por volumen de ventas y muchas veces se deben realizar descuentos a las tiendas distribuidoras de 10% a 15% sobre el precio de lista, es una buena alternativa considerando las debilidades que Karün posee en lo que se relaciona al comercio internacional.

### 5.3 Producto

Para abarcar todos los temas asociados al producto se sigue la guía planteada por Joris Leeman en su libro “Export Planning” (13) que muestra las necesidades de los clientes en los 3 niveles del producto.

Ilustración 13: Necesidades de los clientes en los 3 niveles del Producto



Fuente: Joris Leeman (13)

En el primer nivel, es claro el principal beneficio del producto. Los consumidores de cualquier parte del mundo saben lo que este artículo les entrega y la necesidad que este artículo les satisface: proteger sus ojos y piel de la radiación solar. Aunque si es importante no perder de vista el beneficio indirecto para el cliente que tiene que ver con el cuidado al ecosistema que habita y la de ser parte de una nueva comunidad de personas con conciencia medioambiental y social, que aunque se ha repetido varias veces en este documento, es un valor diferenciador que Karün tiene e intenta también imponer.

En el segundo nivel, el producto enviado a EEUU no debiese variar respecto al diseño y calidad que el artículo comercializado en Chile ya tiene, aunque dependerá del

distribuidor y el acuerdo de compra si alguna de estas características cambia, para lo que Karün deberá negociar considerando que estos cambios estarán limitados (y por ende serían aceptados) sin que éstos no incluyan la modificación de la línea de producción o una nueva inversión no considerada en el plan financiero de internacionalización. Respecto al envoltorio de presentación, será necesario que toda la información esté traducida a un perfecto inglés y, que acompañada a la caja y estuche de las gafas, se incluya información impresa (tipo brochure) con información de la compañía, su visión, misión y cómo el nuevo cliente ha aportado con su compra al concepto “sustentabilidad” además de la bienvenida al nuevo grupo que “quiere cambiar el mundo”.

#### Algo más sobre el Packaging.

Fundamental es este concepto para Karün, pues el packaging tiene como objetivo primario atraer la atención de los clientes y ser la principal ventana de comunicación hacia el consumidor. Un buen tratamiento a este concepto puede hacer más perdurable la imagen de marca.

Para el caso de las gafas clave es un estuche funcional y reutilizable y de material biodegradable para seguir la línea e imagen que intenta imprimir la compañía. Las últimas tendencias<sup>44</sup> indican que envases pequeños, transportables e individuales son los que mejor se posicionan. Para el caso de estas gafas, estuches ergonómicos e innovadores que agreguen diversión a quienes los usan son también aspectos a tener en cuenta. También diseños especiales para ediciones limitadas de gafas son elementos que contribuirán a llamar la atención del cliente y atraer su consumo. También diseños estacionales para mantener una presencia dinámica e innovadora en las vitrinas pueden ser buenas estrategias también.

A continuación se muestran algunas presentaciones de marca que Karün ha confeccionado en sus puntos de venta. La empresa debe asegurar esta misma muestra en EEUU, adicionando las recomendaciones anteriormente expuestas.

---

<sup>44</sup> Nota “Qué es el packaging” publicado en <http://codigovisual.wordpress.com/2009/07/06/que-es-el-packaging/>

#### Ilustración 14: Presentación de productos en puntos de venta



Fuente: Sitio Facebook de Karün

En el último nivel, Karün corre con desventaja respecto a sus competidores ya establecidos en EEUU y donde la mayoría es de origen norteamericano. Se destacan principalmente 2 necesidades del cliente: garantía del producto y el servicio de post venta.

Respecto a la garantía, es necesario que la empresa defina con el distribuidor antes de cualquier cierre de negociación, las condiciones en este aspecto. Un producto como los lentes para sol que apunta a un segmento de cliente como el anteriormente descrito debe asegurar una garantía que le entregue confiabilidad al usuario final. En este sentido deberá la empresa acordar con el distribuidor las condiciones de garantía, específicamente periodo de ésta y en qué tipo de situaciones es ésta efectiva, para luego informar al cliente ya sea en el brochure entregado junto al producto o idear otra manera como por ejemplo con un mail directo de bienvenida cuando el comprador adquiere el artículo.

Y referente al servicio de post venta, igualmente debe ser condición necesaria para orientar al comprador si tiene problemas con el producto o quiere saber más de la compañía. No es necesaria, en esta primera etapa, un servicio tipo call center pero si por lo menos crear un canal de comunicación vía mail que asegure una respuesta oportuna a los requerimientos del comprador en un máximo de 48 horas (Anexo H). También el distribuidor puede asumir parte de esta responsabilidad funcionando como intermediario entre el usuario final y Karün, lo que puede ser más barato ya que la

empresa se ahorraría el personal bilingüe necesario para responder a muchos clientes teniendo sólo un interlocutor válido, pero esto al igual que la garantía, debe negociarse al momento de cerrar el negocio.

### Diferenciación y Status.

Otro aspecto no tomado por el modelo pero igualmente importante es la relación que tiene este producto con el segmento de cliente al que apunta. Según la descripción del consumidor antes descrita, se extrae que este cliente busca diferenciarse del resto y formar parte de una comunidad selecta que además de tener conciencia medioambiental, busca estar a la moda y marcar tendencia en su actuar y presencia. En este sentido el producto debe alinearse a esta necesidad, a través de diseños innovadores con detalles en éstos que lo diferencien de la competencia. Además se deben planificar con acuciosidad los nuevos lanzamientos, preparando la imagen y promoción de los nuevos productos con foco en llamar la atención de un cliente que busca con este producto permanecer en un status más alto y diferente del resto. En este sentido, la comunicación será crucial y donde asociar el producto con personalidades o personajes del grupo objetivo en cuestión, puede ser una buena idea.

## **5.4 Comunicación**

Hoy el canal más utilizado por los participantes de la industria para darse a conocer, es la internet principalmente por su masividad a todo tipo de cliente, su bajo costo y la flexibilidad que permite en la carga de contenidos y actualización de éstos. Cada empresa ha creado su sitio web, utilizando una importante cantidad de fotografías, videos y efectos para llamar la atención de los usuarios. Las empresas aprovechan el sitio para disponer sus colecciones y nuevos productos, sus premios y reconocimientos, sus principales actividades promocionales, sus canales de venta y también un espacio para el contacto con el cliente y posibles distribuidores. En esto Karün no se queda atrás y desde su sitio también ha promocionado y comunicado el concepto de sustentabilidad con la que marca diferencia con respecto a sus competidores y su página tiene disponible toda la información en español y también en inglés. Además la difusión de sus productos a través de las redes sociales, especialmente Facebook y Twitter es también una tendencia en materia de difusión que la industria y también Karün utiliza, creando concursos y promociones para quienes difundan el producto entre sus contactos de estos sitios.

Sin embargo, en este ámbito los competidores directos de Karün han dado un paso más. Han generado blogs virtuales donde imprimen su sello de amantes de la naturaleza y cuidado del ecosistema donde promocionan sus nuevos productos e innovaciones y dan a conocer sus nuevas alianzas con distribuidores, pero también dan el espacio para que los artesanos de la empresa compartan sus nuevos trabajos y muestren más de su vida cotidiana, dando a conocer la historia de cómo y porque consideran su trabajo un arte y

lo consideran un estilo de vida. También quienes compartan esta visión o trabajos similares a los de la empresa tienen acá su espacio para compartir su trabajo y experiencia también. Esta puede ser una oportunidad para Karün de acercarse a más clientes con conciencia social y medioambiental y promocionar mejor su sello diferenciador que lo caracteriza. Acá se puede aprovechar la experiencia del fundador de la empresa quien partió con un sitio web llamado ClanEco que si bien es un espacio para promocionar la sustentabilidad como estilo de vida, puede ser el espacio preciso para replicar la estrategia de comunicación y promoción antes descrita.

También es muy relevante para darse a conocer internacionalmente, participar de las ferias internacionales de la industria óptica. Las más importantes están en Europa, EEUU y Asia, específicamente Japón. De hecho uno de los competidores de Karün, *Rolf Spectacles* ha ganado un considerable reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado, gracias a la participación en estos eventos y los galardones que han recibido estos productos que le han abierto nuevos y mejores mercados fuera de su país, Austria. Karün tiene entonces aquí una oportunidad que debe aprovechar, primeramente yendo a su mercado objetivo inicial: EEUU. Las más importantes son:

- International Vision Expo & Conference West.
  - Lugar: Javits Center, New York, NY
  - Fecha: Marzo
  
- International Vision Expo & Conference East.
  - Lugar: Sands Expo & Convention Center, Las Vegas
  - Fecha: Septiembre

También la promoción a través de los distribuidores con los que Karün haga negocios es relevante, pues son quienes mejor conocen el mercado y los clientes norteamericanos, por lo que una estrategia de promoción y posicionamiento debe incluirlos. Finalmente realizar una promoción a nivel país se ve difícil de lograr porque los recursos y esfuerzos de ProChile están enfocados en los productos con márgenes de venta más altos y mayores participantes. En el caso de Karün, ésta es pionera en Chile en la industria óptica y por ende la primera en internacionalizar su operación hacia EEUU.

Finalmente, se recomienda que la estrategia se asocie con personalidades del mundo intelectual, jóvenes escritores o diseñadores para el ámbito nacional y con deportistas que practican disciplinas extremas y que son conocidas mundialmente. Específicamente en el mundo del surf puede estudiarse la posibilidad de auspiciar o relacionar la marca con Ramón Navarro, chileno campeón mundial en este deporte y muy conocido en EEUU gracias a su desempeño. También Sebastián Álvarez, especialistas en saltos Base, wingsuit y proximity fight, disciplinas del deporte extremo conocidas como “hombres pájaro” y que está radicado en EEUU donde es bien conocido en el ambiente podría ser otro personaje a estudiar. Ambos cumplen con características que busca Karün, adultos

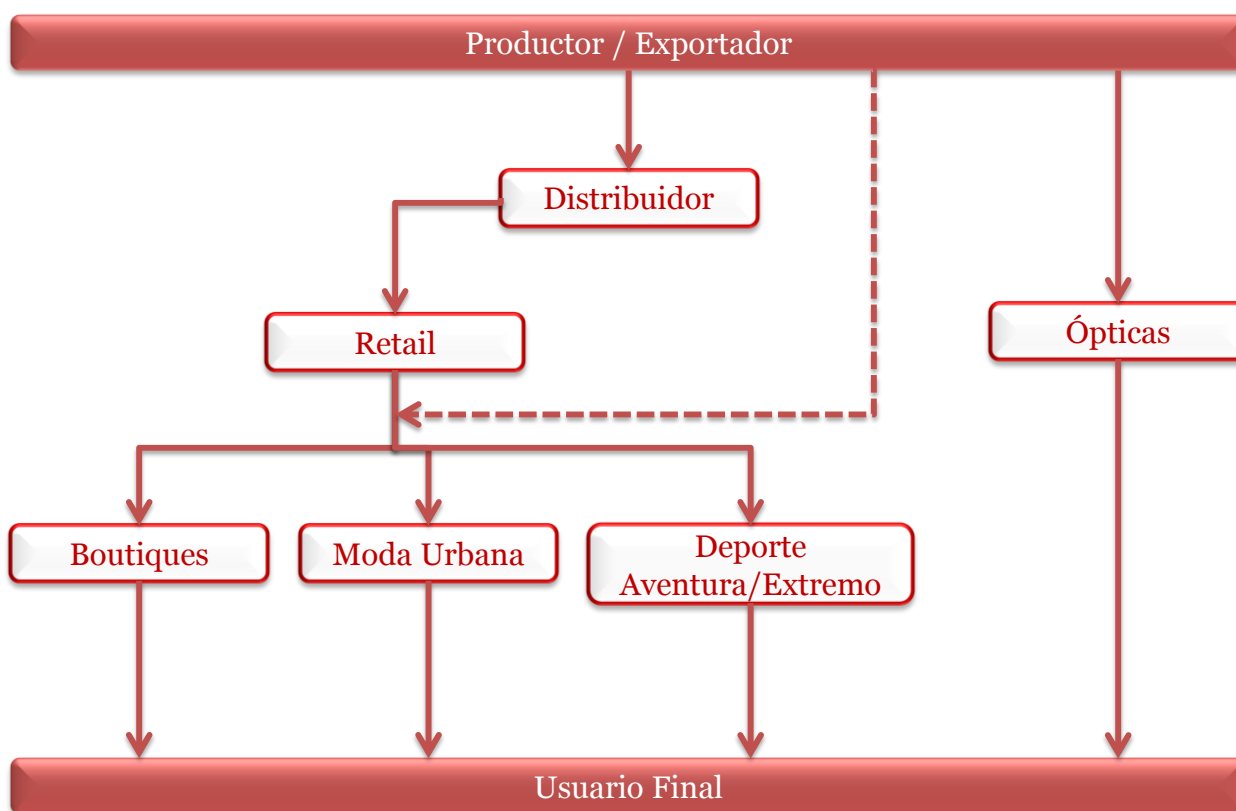
jóvenes en contacto con la naturaleza y que pertenecen al segmento de clientes que definió la compañía como objetivo.

## 5.5 Canal de Distribución

El canal de distribución de los lentes para sol en EEUU es fragmentado, si bien las tiendas ópticas concentran el más alto porcentaje de las ventas en la industria óptica en general, en particular el producto que fabrica Karün se comercializa principalmente a través de tiendas de vestuario asociadas a la moda urbana pero también outdoor específicamente de deportes extremos y/o aventura. En menor medida participan algunas cadenas de retail masivo y casi no hay participación de hipermercados o tiendas similares para los lentes para sol de madera (15).

El esquema entonces es el siguiente:

Ilustración 15: Canal Distribución de Producto



Fuente: Elaboración Propia

Así, Karün tiene dos formas de llegar al cliente final: usando un distribuidor o vendiendo su producto directamente ya sea en retail o tienda óptica. De acuerdo a información proporcionada por su dueño, de los contactos en negociación hay empresas

pertenecientes al retail pero también algunos distribuidores. De tiendas ópticas en el extranjero, no hay contactos reales aún, por lo que inicialmente quedaría descartado.

Según lo ya expuesto en el método de entrada de este capítulo, es conveniente cerrar el negocio directamente con la empresa de retail pues si es una cadena, se puede asegurar un posicionamiento en diferentes ciudades del país a un menor costo y más controlado por Karün. En el caso del distribuidor, hay un costo por comisión que no existe con la opción anterior y el control sobre el destino final del producto es mucho más complicado, aunque en su beneficio no está el margen por venta que exige el retail y que puede afectar negativa y profundamente a la empresa chilena.

## 5.6 Precio

El único costo que se adhiere a los ya definidos en la manufactura del producto, es el transporte, pues los lentes para sol tienen arancel cero gracias al tratado de libre comercio que Chile tiene con el país norteamericano<sup>45</sup>. Sin embargo la economía de escala que genera la empresa al fabricar más productos con casi el mismo personal, absorbe este costo y le permite entonces comercializar el producto al mismo precio al que hoy vende en Chile. De hecho el flujo de caja que más adelante se muestra, corrobora esto. Para clarificarlo mejor, a continuación se muestra un resumen de estos flujos:

Tabla 10: Utilidad obtenida con máxima capacidad de la planta

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos	360.000.000	720.000.000	780.000.000	900.000.000	960.000.000
Costos Totales	-302.500.000	-555.850.000	-602.737.200	-729.233.830	-795.503.292
<b>Utilidad Neta</b>	<b>57.500.000</b>	<b>164.150.000</b>	<b>177.262.800</b>	<b>170.766.170</b>	<b>164.496.708</b>

Fuente: elaboración propia en base a balances y EERR de Karün

Se recalca que estos valores fueron obtenidos vendiendo toda la producción al mismo precio y agregando en los costos mayor personal y el transporte de los productos.

A esto se suma que el principal competidor de Karün en EEUU, *Shwood* tiene una gama más amplia de lentes y por ende un espectro de precios, donde el producto chileno a su valor actual, ya compite con los productos más caros de la empresa estadounidense.

Es entonces que se decide entrar al mercado con el mismo precio que hoy la empresa comercializa los lentes para sol en Chile, \$120.000, y se analizará luego del primer mes de entrada en este nuevo mercado, si el producto mantiene o modifica su valor.

<sup>45</sup> Información que fue corroborada por ProChile vía mail.



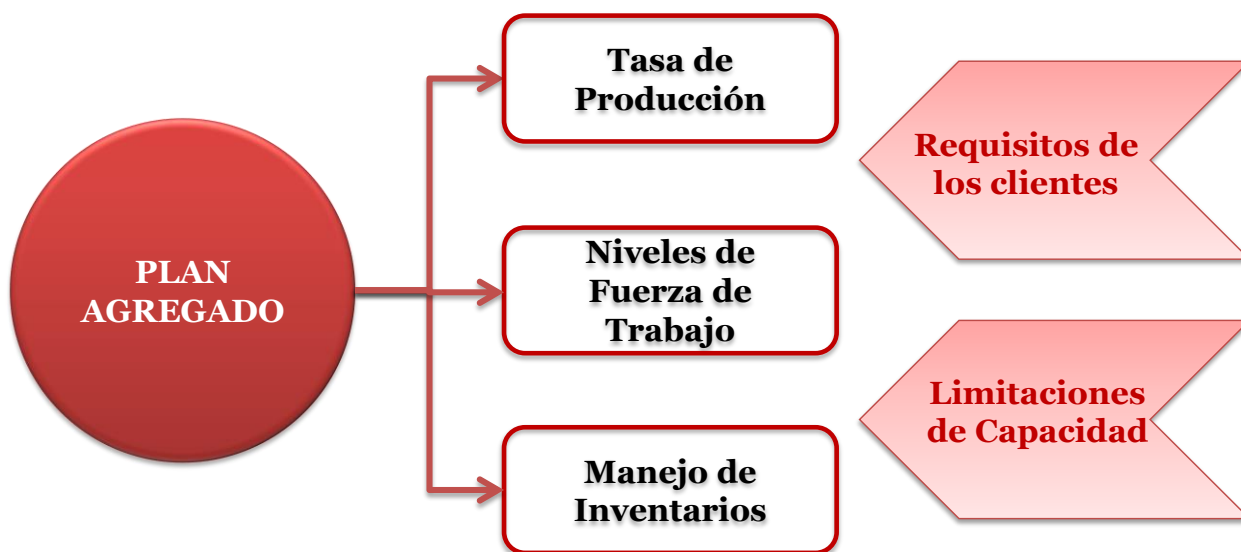
## 6. PLAN DE OPERACIONES, RECURSOS HUMANOS Y ABASTECIMIENTO

### 6.1 Plan Agregado de Operaciones

De los análisis antes expuestos, específicamente del Readiness Assessment y FODA, la necesidad de aumentar y mejorar el método actual de producción resulta crucial para lograr con éxito la inmersión en el mercado estadounidense. Karün presenta deficiencias en la documentación y control de su proceso productivo, lo que no le permite conocer con certeza donde están los cuellos de botella y si los errores son propios del proceso o del personal que lo ejecuta, no logrando maximizar la utilización del taller, maquinaria y su personal.

Es por esto que se propone un plan integrado donde se declaran la tasa de producción, los niveles de la fuerza de trabajo y el manejo de inventarios en base a los requisitos de los clientes y las limitaciones de capacidad siguiendo un esquema como el que se muestra a continuación (16):

Ilustración 16: Plan integrado de operaciones



Fuente: Elaboración propia en base a referencia n° 17

Este plan debe estar relacionado directamente con los objetivos estratégicos de la compañía, específicamente con el proceso de internacionalización descrito en este documento. Para esto, el plan debe ser construido con información aportada de todas las áreas de Karün. Los datos básicos para la elaboración del plan son:

1. Marketing
  - a. Necesidades del cliente estadounidense
  - b. Pronostico de la demanda nacional e internacional
  - c. Comportamiento de la competencia en Chile y EEUU
2. Investigación y Desarrollo
  - a. Nuevas colecciones de anteojos y/o nuevos productos de Karün
  - b. Cambios en los actuales diseños comercializados
  - c. Normas para la adquisición de nuevas máquinas o ajuste a las actuales
3. Operaciones
  - a. Capacidad actual de maquinaria
  - b. Planes de capacidad futura
  - c. Capacidad de la fuerza de trabajo
  - d. Nivel actual de personal
4. Materiales
  - a. Capacidad de los actuales y potenciales proveedores
  - b. Capacidad de almacenamiento
  - c. Disponibilidad de materiales
5. Recursos Humanos
  - a. Analizar el actual mercado de la mano de obra
  - b. Evaluar posibilidades de capacitación a personal
6. Contabilidad y Finanzas
  - a. Detalle de los costos de Karün
  - b. Situación financiera de la compañía

Una segunda etapa del plan, sujeto al éxito de la internacionalización y por ende un crecimiento sostenido de la demanda, puede incluir la utilización de software para la planificación del requerimiento de materiales MRP<sup>46</sup>, así como también un informe de control del tipo Insumo – Producto entre otros. Cabe destacar que esta etapa también dependerá de los resultados del plan agregado propuesto que por sus condiciones y naturaleza tendría un horizonte de acción de un año.

## **6.2 Abastecimiento de Materia Prima**

Karün se abastece de madera principalmente de maderas nativas de la Patagonia chilena y otras regiones del sur de Chile que tienen una característica especial: se obtienen desde bosques certificados FSC de manejo sustentable. Según la organización *FSC Forest Stewardship Council*, en Chile existían hasta el año 2011, 507.890 hectáreas certificadas de las cuales 228.506,4 [ha] corresponden a bosque nativo certificado FSC<sup>47</sup>. La misma

---

<sup>46</sup> MRP siglas en ingles de Materials Requirements Planning

<sup>47</sup> Más información en [http://www.cl.fsc.org/empresas\\_certificadas0.html](http://www.cl.fsc.org/empresas_certificadas0.html)

organización informaba que 19 empresas forestales chilenas se encuentran certificadas con el sello FSC en las Categorías de Manejo Forestal/Cadena de Custodia.

Esto sumado a que Karün también ha declarado utilizar madera de árboles caídos o resultado de demoliciones, le da a la empresa una amplia gama de proveedores de materia prima para sus productos, por lo que aunque se proyecta un crecimiento de un 150% al terminar el año 2014<sup>48</sup>, la empresa más que riesgos en esta materia podría verse en ventaja al adquirir mayor materia prima negociando mejores precios y considerando que la cantidad de materia prima que la compañía necesita todavía es muy pequeña comparada a la oferta actual existente en el mercado chileno.

### **6.3 Inversión en Infraestructura**

Hoy la empresa está en proceso de inversión para aumentar y mejorar la eficiencia de su proceso productivo. De acuerdo a información financiera de Karün se invirtieron en octubre 2013 un poco más de 10 millones de pesos<sup>49</sup> para este objetivo en los siguientes conceptos.

- Moldes metálicos
- Sierra Huincha
- Canteadora
- Sillas
- Computadores
- Extractor de aire máquinas
- Sacos máquinas

Pero para asegurar la disponibilidad de producto en el proceso de internacionalización si será necesario adquirir dos nuevas máquinas láser para el corte masivo de lentes y también lijadoras. De acuerdo a precios de mercado chileno la inversión por estas maquinarias bordearía los 10 millones de pesos<sup>50</sup>.

### **6.4 Recursos Humanos**

La empresa opera actualmente con sueldos fijos en todo su personal, sin importar la cantidad de lentes producida ni si ésta supera o no la meta mensual propuesta. Si bien el Director Ejecutivo de la compañía espera cambiar esta situación para incentivar una

---

<sup>48</sup> Se proyecta llegar a producir 1.000 pares de anteojos a fines del año 2014.

<sup>49</sup> Más información se provee en capítulo 7: Plan Financiero.

<sup>50</sup> Información obtenida de [www.mercadolibre.cl](http://www.mercadolibre.cl)

mayor productividad, por el momento y para efectos de esta tesis la situación se mantendrá como hasta ahora.

El plan de internacionalización de Karün propone elevar la cantidad producida desde los casi 130 lentes a 1.000 productos producidos mensualmente. Considerando esto último, la empresa deberá ajustar su dotación actual para cumplir con el objetivo propuesto. La siguiente tabla muestra el plan propuesto:

Tabla 11: Número de trabajadores requeridos para cobertura nacional e internacional

Etapa	Q Trabajadores	Nº requerido para cobertura nacional (objetivo 400 lentes mensual)	Nº requerido para cobertura nacional e internacional (1.000 lentes mensuales)
Rebaje de Maderas	1	1	2
Corte Laser	1	1	1
Lijado Interior y completo	1	1	2
Pintado Interior y completo	1	1	2
Cristales	1	2	2
Puesta de Bisagras y pegado marco y brazos	2	2	3
Pulido + Limpieza	1	1	2
Control de Calidad	1	1	1
Area I+D	1	1	1
Sales Manager	0	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia en base a documentos de la compañía

Se observa de la tabla, que del aumento y estabilización de la producción para cubrir el mercado nacional surge la necesidad de un apoyo para el proceso de unión de los cristales con el armazón de madera, pues es un proceso minucioso y delicado que con un aumento de más del triple de producción se puede transformar en un importante cuello de botella. También si se comienza a cubrir toda la demanda nacional, será necesario contratar a un vendedor especialista que además de conocer del negocio, gestione los canales de comercialización y solucione cualquier tipo de dificultad que se presente con ellos y además oficie como servicio de post venta para los usuarios finales del producto. De preferencia debiese ser bilingüe pero no es indispensable en la primera etapa.

En tanto, para llevar a cabo el proceso de internacionalización serán necesarios 6 nuevos trabajadores que se distribuyen en las tareas de rebaje de maderas, lijado, pintado, pegado, pulido y limpieza.

Destaca la contratación de otro vendedor para el mercado internacional, pues con comercio hacia el exterior es necesario ampliar y profundizar la investigación de mercado, el perfil del cliente con sus gustos y preferencias pero también el estudio de las nuevas tendencias mundiales respecto a los anteojos de sol y su papel en la moda urbana y las actividades outdoor además de su relación con los deportes extremos y de aventura, serán de mucha ayuda. Será necesario también, tener presencia en las ferias internacionales de la industria y gestionar canales de comercialización distintos al chileno, en este sentido la incorporación de un nuevo sales manager es vital que debe ser bilingüe en inglés y que cumplirá las mismas labores que su compañero pero en el ámbito internacional y deberá gestionar y planificar la participación en las ferias además de ser un apoyo constante al área de I+D en su investigación en el extranjero.

Aunque no se menciona, ya existe un jefe de producción y una ejecutiva comercial que mantendrán sus funciones actuales sin apoyo, independiente de los cambios en producción antes descritos.

## 6.5 Costos de Operación

Estos costos se dividen en fijos, variables y de venta que fueron calculados de acuerdo a la producción proyectada para los próximos 5 años y teniendo en cuenta el periodo donde comenzarían las exportaciones a EEUU, aquellos donde se invierte capital y aquellos momentos donde se contrata nuevo personal.

Así los costos fijos consideran la mano de obra administrativa y operacional, los servicios básicos e insumos para el personal, mientras que los costos variables abarcan insumos de producción y el costo unitario por manufactura de cada lente. Por otra parte, entre los costos de venta destacan el transporte al mercado de destino, la contratación de un agente internacional de venta y los gastos por promoción y difusión tanto en Chile como en EEUU.

Con todo esto los costos de operación por periodo, por lente serían:

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Costos Variables	50.000	53.900	55.517	57.183	58.898
Costo de venta	15.833	10.000	10.615	10.580	11.407
Costos Fijos	33.607	22.385	25.352	24.053	26.986
Unidades vendidas	3.000	6.000	6.500	7.500	8.000
Unidades producidas	3.050	6.500	6.600	8.000	8.200

## 7. PLAN FINANCIERO

De los análisis realizados hasta ahora, específicamente el readiness assessment, la conclusión es clara: la empresa no está preparada para ingresar al mercado estadounidense. Se recomienda entonces ejecutar un plan de acción que permita a Karün enfrentar la etapa de internacionalización de manera más sólida, con una mayor producción, estable y de calidad, con un posicionamiento de marca consolidado en Chile y con ejecutivos mejor preparados para satisfacer las necesidades de los consumidores internacionales.

Parte importante de este plan ha sido detallado anteriormente en los apartados de Readiness Assessment y Plan Operacional, RRHH y de Abastecimiento. Para mostrar como financieramente se evaluará este plan, éste se divide en 2 etapas: Optimización de producción e Internacionalización propiamente tal, mostrando primero el estado actual de la compañía.

### 7.1 Estado Actual

El Balance General y Estado de Resultados que a continuación se muestran corresponden al cierre del primer semestre 2013.

Tabla 12: Balance Clasificado

ACTIVOS			PASIVOS		
1101	Disponible	5.000.000	2105	Cuentas por Pagar	3.155.801
1102	Depositos a Plazo	0	2107	Acreedores Varios	0
1104	Deudores por venta	4.212.823	2108	Provis. Y Retenciones	884.034
1106	Deudores Varios	13.278.642	2110	Ingresos por Adelantados	5.367.568
1108	Imptos. Por Recuperar	3.415.277	2301	Capital	127.690.840
1111	Ctas.Ctes. Socios	4.001.085			
1204	Otros Activos Fijos	8.386.658			
1905	Documentos en Garantía	1.900.000			
1906	Acciones Suscritas	32.690.840			
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>72.885.325</b>		<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>137.098.243</b>
	<b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>64.212.918</b>			

Fuente: Gerencia Financiera Karün

**Tabla 13: Estado de Resultados**

<b>Cuentas</b>	<b>Saldos</b>
Ventas afectas	3.540.187
<b>Total ganancias</b>	<b>3.540.187</b>
costo de venta	2.196.603
costo free lance	1.553.031
costos agencia proyectos	1.913.960
costos de produccion, materiales y herramientas	3.828.085
remuneraciones trabajadores	22.054.243
honorarios profesionales	14.924.889
colacion y movilizacion	24.142
indemnizaciones y vacaciones	66.187
varios del personal	289.382
gts. de integracion motivacion y compromiso	4.903
arriendos y gastos comunes	6.647.498
Celulares	275.610
agua, gas, seguridad	360.616
aseo y mantencion oficinas	956.186
reparacion oficinas	307.621
Estacionamientos	51.231
Electricidad	150.145
gastos representación	152.589
gastos de viajes	609.114
Movilización	279.909
Computacionales	2.111.363
suministros oficina	1.993.098
asesorias y outsourcing	5.955.398
Fotocopias	19.500
gastos notariales	573.081
patentes y contribuciones	112.428
intereses y reajustes	61.714
gastos bancarios	280.579
<b>Total perdidas</b>	<b>67.753.105</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>-64.212.918</b>

Fuente: Gerencia Financiera Karün

De estos informes se concluye que:

- El 11,5% corresponde a activos fijos, el 88,5% corresponde a activos corrientes.
- La empresa NO mantiene inventario, ya que todo lo que tienen lo venden, actualmente tiene una demanda no satisfecha.
- El crédito a los clientes corresponde a un 24% del total de los activos.

- La empresa NO muestra deudas pues el pasivo se constituye del capital de los socios.
- En el Estado de Resultados las ventas son muy bajas lo que actualmente fue revertido, pues por mes Karün tiene un ingreso de \$12.000.000 aproximadamente.
- En las cuentas de pérdidas los principales costos corresponde a los honorarios y costos de ventas siendo 55% y 9% respectivamente. Otro gasto relevante es el gasto de mantención de oficinas que corresponde a 16%.

Por su parte el informe de producción es decidior, ya que el porcentaje de conformidad con la producción final es muy bajo, cercano al 52% en promedio, como se aprecia en la siguiente tabla, también correspondiente a meses de 2013.

**Tabla 14: Informe de Producción Marzo - Junio 2013**

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Cantidad planificada en producción	217	238	224	320	259
Cantidad producida aceptada	121	120	145	153	105
Cantidad en bodega	60	21	58	93	126
Cantidad en proceso de producción	97	86	141	154	91
<b>% conformidad final</b>	<b>56%</b>	<b>50%</b>	<b>65%</b>	<b>48%</b>	<b>41%</b>

Fuente: Área producción Karün

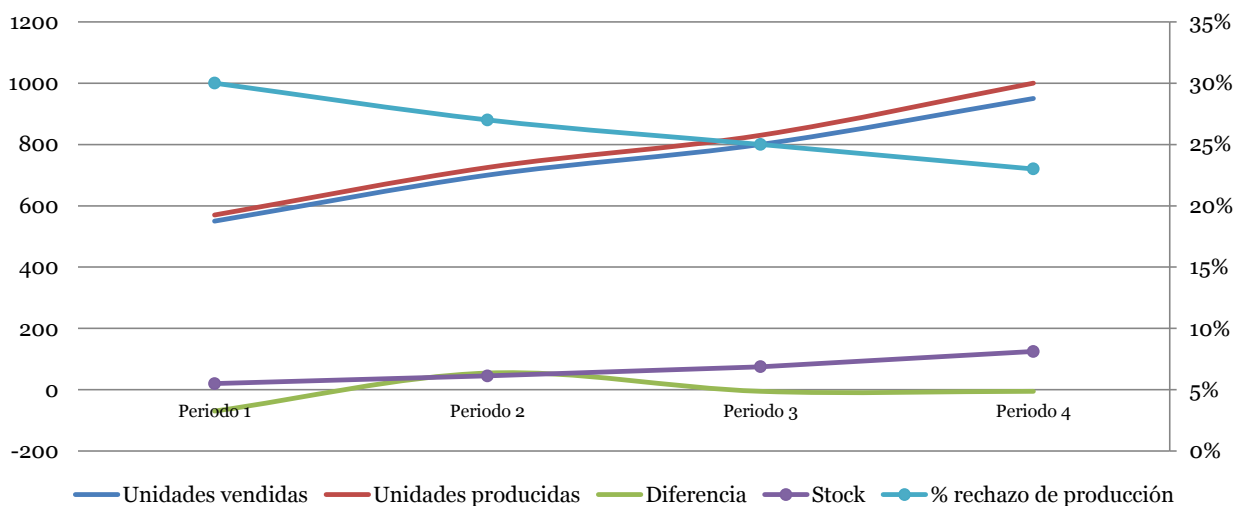
## 7.2 Optimización de Producción

Este periodo abarca todo el año 2014 que tiene como meta principal incrementar la producción de anteojos en un 500% al final del año, lo que se traduce en mayor inversión en infraestructura y capital humano, cuyos costos se detallaron en el apartado 6 y que se ven reflejados en el flujo de caja que se muestra posteriormente. Al mismo tiempo, se espera disminuir la tasa de rechazo de productos elaborados en un 60%, con el plan integral de operaciones antes descrito y que busca estandarizar los procedimientos de la producción, entre otras mejoras. Finalmente, se mantendrá un stock por periodo de 5% de la producción total para satisfacer completamente la demanda local esperada.

La siguiente grafica muestra los resultados de la optimización esperados y también se entrega el flujo de caja proyectado para este periodo.



### Ilustración 17: Resultados Esperados por Optimización



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 15: Flujo de Caja de Etapa de Optimización**

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Ingresos		66.000.000	84.000.000	96.000.000	114.000.000
Costos Operacionales		-28.500.000	-39.077.500	-46.079.110	-57.182.510
Costo de venta		-5.750.000	-4.853.500	-6.075.000	-6.880.000
Costos Administración		-11.317.568	-12.149.536	-13.276.126	-14.507.181
Intereses					
Depreciación					-4.000.000
Utilidad antes de impuestos		20.432.432	27.919.464	30.569.764	31.430.309
Impuestos		-4.086.486	-5.583.893	-6.113.953	-6.286.062
Utilidad neta		16.345.946	22.335.571	24.455.811	25.144.247
Inversión del periodo	-60.000.000	-65.000.000		0	0
Depreciación					4.000.000
Capital del trabajo	-11.084.174	0	0	0	0
Total	-71.084.174	-48.654.054	22.335.571	24.455.811	29.144.247

WACC	20,0%
<b>VAN</b>	<b>-67.910.834</b>
TIR	-15,4%

Fuente: Elaboración Propia

Algunos comentarios que se desprenden de este análisis son:

- En el primer semestre se realizará una fuerte inversión cercana a los \$120 millones, con el objeto de suplir las deudas y solventar parte del plan de optimización. Esto se desglosa de la siguiente forma:

**Tabla 16: Detalle de utilización para inversión recibida**

	<b>Total</b>	<b>Cuota 1</b>	<b>Cuota 2</b>
	Ene - Jun 14'	Ene - Mar 14'	Abr - Jun 14'
<b>Operación</b>	\$ 60.761.096	\$ 40.178.748	\$ 20.582.348
<b>Pasivos</b>	\$ 25.610.329	\$ 14.390.136	\$ 11.220.193
<b>Inversión Activos</b>	\$ 11.648.159	\$ 10.186.047	\$ 1.462.112
<b>Inversión Marketing y Viajes</b>	\$ 21.980.417	\$ 4.435.073	\$ 17.545.344
<b>Total</b>	<b>\$120.000.000</b>	<b>\$69.190.004</b>	<b>\$50.809.996</b>

Fuente: elaboración propia en base a información financiera de Karün

A esto se suma la adquisición de maquinaria propuesta en el plan operacional descrito en el apartado anterior que totaliza \$10 millones y que serán invertidos en el segundo trimestre de 2014 que es cuando según las expectativas de la compañía comenzaría parte la producción exportable. Con esto la inversión total en la que incurre la compañía llega a los \$130 millones y para evaluar el impacto de esta inyección de recursos se recurre al detalle de flujos descontados anterior, con los resultados que a continuación se detallan:

Tabla 17: EBITDA 2014 para capacidad de producción media y completa de Karün

Item	1er Semestre	2do Semestre	Variación
Ingresos	\$ 150.000.000	\$ 210.000.000	\$ 60.000.000
Costos	-\$ 101.648.103	-\$ 143.999.927	-\$ 42.351.824
<b>Resultado Operacional</b>	<b>\$48.351.897</b>	<b>\$66.000.073</b>	<b>\$17.648.176</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa un aumento de 36% en el EBITDA para el segundo semestre, con máxima capacidad de la planta, lo que justifica claramente la inversión de recursos antes detallada.

- Al evaluar el flujo de proyecto el VAN es negativo, esto debido principalmente a la fuerte inversión que se está realizando en el periodo cero, además de los costos cuyos valores no pueden ser amortizados por las ventas.
- La TIR de 12% es menor al costo de capital. Este WACC corresponde a un 20%, valor alto por el riesgo de la industria al que pertenece la empresa. Su cálculo se detallará en el siguiente apartado.

## 7.3 Internacionalización

Ya en esta última etapa, cuya duración estimada es de 4 años, financieramente se evalúa el proyecto partiendo por la estimación del costo de capital, los flujos descontados de éste y su correspondiente Valor Actual Neto (VAN) estableciendo si es o no viable llevar a cabo esta estrategia.

### 7.3.1 Costo de Capital

Para evaluar la viabilidad financiera de este plan de internacionalización, se utiliza el método de flujo de caja basado en la valoración de ingresos por periodo que obtendría la compañía (17). Ya que este método aplica el descuento de los flujos de caja futuros de la empresa, se debe determinar el costo de capital que luego se usa como la tasa de descuento de estos flujos.

El modelo WACC<sup>51</sup> determina el costo de capital por la siguiente fórmula (17):

$$WACC = (k_P * W_P) + (k_D * W_D)$$

Donde  $W_P$  es el costo del patrimonio y  $k_P$  su peso dentro del balance contable de la organización, mientras que  $W_D$  y  $k_D$  son el costo y el peso de la deuda dentro del mismo balance.

El costo de la deuda fue obtenido desde el Banco Central<sup>52</sup> como la suma de la tasa interbancaria y la tasa spread<sup>53</sup> resultando un 6%. Por otra parte, el costo del patrimonio fue calculado utilizando el modelo CAPM<sup>54</sup> utilizando como tasa libre de riesgo, el interés de los bonos del tesoro de los EEUU<sup>55</sup> a 10 años que es 2.87%, un beta de 2,46 para la industria de la vestimenta<sup>56</sup> que es la que mejor se ajusta a Karün, entendiendo que sus competidores en EEUU aun no cotizan en bolsa. La prima por riesgo PRM o riesgo país se estima 7.6% en base a estudios del propio Banco Central Chileno<sup>57</sup>.

A su vez los pesos porcentuales, tanto del patrimonio como de la deuda de Karün, se obtienen del balance clasificado acumulado del primer semestre 2013. El primero tiene

---

<sup>51</sup> WACC: Weighted Average Cost of Capital

<sup>52</sup> Información de tasas de interés en <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

<sup>53</sup> Spread es la diferencia que se establece entre los intereses de la tasa pasiva (que es la que pagan los bancos a las personas que depositan sus ahorros en ellos) y los de la tasa activa (que es la que cobran los bancos por préstamos o créditos que conceden)

<sup>54</sup> CAPM: modelo que establece el costo del patrimonio es resultado de la tasa libre de riesgo más un beta multiplicado por el premio por riesgo de mercado, de acuerdo a la fórmula  $k_P = R_f + \beta * PRM$  Más detalles en bibliografía n° 16.

<sup>55</sup> Tasa obtenida desde Bloomberg.com <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>

<sup>56</sup> Obtenido de informe Universidad de Nueva York.

[http://pages.stern.nyu.edu/~%20adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~%20adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)

<sup>57</sup> Estimación del Premio por Riesgo en Chile, Marzo 2011. <http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc617.pdf>

un valor libro de \$127.7 millones y el segundo de \$9,4 millones con pesos por tanto de 93% y 7% respectivamente.

Así la tabla siguiente, resume esta información y el cálculo final del costo de capital:

**Tabla 18: Calculo de Costo de Capital Karün**

<b>Deuda</b>	Costo Deuda (Kd)	6%
	Valor libro Deuda (millones CLP\$)	9,40
	Peso Deuda (Wd)	7%
<b>Patrimonio</b>	Tasa libre de Riesgo (Rf)	2,87%
	Beta	2,46
	Premio por Riesgo	7,60%
	Costo Patrimonio (Kp)	12,55%
	Valor mercado patrimonio (millones CLP\$)	9,4
	Peso Patrimonio (Wp)	7%
	<b>WACC</b>	<b>20,39%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a variadas fuentes

El costo de capital es poco más de 20%, valor más alto de lo normal en valoraciones generales de empresas, explicado principalmente por el beta elegido para la industria cuyo riesgo es más alto principalmente por la exposición a las crisis financieras entre otros cambios del entorno.

### 7.3.2 Estimación de Flujos de Proyecto y Cálculo del VAN

Finalmente se determinaron los flujos de caja esperados para este proyecto que considera la exportación en primera instancia a EEUU y a partir del año 2015 a un segundo mercado que puede ser Japón, Brasil aunque Europa Central corre con ventaja. Los supuestos utilizados son los que se muestran a continuación:

- **Horizonte de Evaluación:** considera un periodo de 4 años, más el año anterior de optimización ampliamente detallado, siguiendo la estrategia de control propuesta para la compañía y en específico la decisión de invertir el dinero antes detallado como parte de este plan. Así, los periodos comprendidos van desde enero 2014 hasta diciembre 2018 de acuerdo a la agrupación por periodos antes mencionada.
- **Tratamiento de la inflación:** los flujos se expresan en moneda nacional real (pesos chilenos de hoy), por lo que se trabajan con flujos de caja y tasa de descuento real.
- **Precio del Dólar:** se considera el valor de esta moneda a una tasa de cambio de \$CLP 510 por cada dólar.

- **Tasa de Descuento:** se utiliza una tasa de descuento de 20,4% resultado del cálculo del costo de capital o WACC.
- **Impuesto:** según la legislación chilena, los flujos obtenidos están sometidos a un impuesto conocido como “primera categoría” que es del 20%
- **Depreciación:** se utiliza la técnica de depreciación acelerada, debido principalmente a que las maquinarias utilizadas y los computadores resultan ser activos fijos de bajo valor y con una depreciación rápida. De hecho, en este plan se estimó que en 3 años los artículos antes mencionados se encontrarán totalmente depreciados.
- **Ingresos:** éstos provienen directamente de las ventas de Karün tanto nacional como internacionalmente. En un inicio la venta es íntegramente nacional, y recién desde el tercer periodo comienza la venta internacional creciendo en cada periodo a una tasa razonable y sostenida, siendo las ventas por este canal la más importante. Karün comienza produciendo 200 unidades de lentes, aumentando su producción hasta las 1000 unidades, esto debido a la inversión realizada en el periodo 0 y 1. El precio de los lentes es 120.000 Ch\$ tanto para el mercado nacional e internacional, esto debido a que la competencia es fuerte y agresiva del mercado exterior por esta misma razón, no se proyecta un alza en el precio.
- **Costos de Venta:** éste se calculó en base a la proyección de producción de artículos hasta llegar a las 1.000 unidades (Anexo J). Se incluye también el costo de transporte tomando como base el envío de 100 lentes de Santiago de Chile hasta las playas de California en EEUU con un valor aproximado 3.500 Ch\$<sup>58</sup>. Además se incorporó a un agente comercial especialmente para la venta en el extranjero, con un sueldo mensual de \$1.500.000. En el mercado nacional se incorporará un Community Manager, para promocionar a través de las redes sociales, los lentes de Karün. Se tiene contemplado además, la publicidad permanente en páginas web, dirigidas a los clientes objetivos. El costo de los viajes para comercializar los lentes en el extranjero también se tiene contemplado en este ítem.
- **Costos Variables:** El costo para producir un par de lentes es 44.891 \$Ch, el detalle de éstos se pueden apreciar en Anexo K. Los costos variables para producir lentes están comprendidos en los insumos como por ejemplo: Piezas de maderas, cristales, bisagras, etc., además de la mano de obra de producción.
- **Costos Fijos:** Existe personal cuya labor no es completamente atribuible a las operaciones, ya que se desempeñan en otras áreas de Karün, específicamente en

---

<sup>58</sup> Información del costo de envío, en [http://dct.dhl.com/input.jsp?langId=latam&originCCId=CL#shipping\\_options](http://dct.dhl.com/input.jsp?langId=latam&originCCId=CL#shipping_options)

Investigación y Desarrollo o como ejecutivo comercial, además del sueldo de los directores de la compañía.

- **Inversiones:** Se considera una inversión inicial de 69 MM \$Ch, y luego en el periodo 1, otra por 61MM. La inversión está destinada en un 60% en la operación y el resto a pasivos, activo y marketing.
- **Capital de Trabajo:** Fue calculado mediante el método del máximo flujo negativo acumulado, analizando los flujos mensuales. El capital de trabajo necesario resultó ser más de 11 MM Ch\$, el cual asegura contar con financiamiento para las operaciones durante todo el horizonte de evaluación.
- **Financiamiento:** como se mencionó anteriormente, un inversor de impacto entregó a Karün 120 millones de pesos para la estabilización y optimización de la actual producción, con la que además se cubre el capital de trabajo necesario para empezar el plan de internacionalización.

La tabla que se muestra a continuación, entrega el resumen del cálculo de los flujos de caja descontados y el VAN obtenido para los 5 periodos analizados.

**Tabla 19: Flujo de Caja y VAN del proyecto**

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos		360.000.000	720.000.000	780.000.000	900.000.000	960.000.000
Costos Operacionales		-152.500.000	-350.350.000	-366.412.200	-457.460.080	-482.963.479
Costo de venta		-47.500.000	-60.000.000	-69.000.000	-79.350.000	-91.252.500
Costos Administración		-102.500.000	-145.500.000	-167.325.000	-192.423.750	-221.287.313
Intereses						
Depreciación		-4.000.000	-4.000.000	-4.000.000		
Utilidad antes de impuestos		53.500.000	160.150.000	173.262.800	170.766.170	164.496.708
Impuestos		-10.700.000	-32.030.000	-34.652.560	-34.153.234	-32.899.342
Utilidad neta		42.800.000	128.120.000	138.610.240	136.612.936	131.597.366
Inversión del periodo	-69.190.004	-60.809.996		0	0	0
Depreciación		4.000.000	4.000.000	4.000.000		
Valor residual		0	0	0	0	5.000.000
Capital del trabajo	-11.084.174	0	0	0	0	11.084.174
<b>Total</b>	<b>-80.274.178</b>	<b>-14.009.996</b>	<b>132.120.000</b>	<b>142.610.240</b>	<b>136.612.936</b>	<b>147.681.540</b>

WACC	20,0%
<b>VAN</b>	<b>207.561.808</b>
TIR	78,5%

Fuente: Elaboración propia en base a varias fuentes

Se puede apreciar como los flujos van en aumento, salvo en el año 4 que decaen por aumento significativo de los costos que no logran amortizar los ingresos por venta, pero que luego retoman su crecimiento llegando el último periodo a los \$147,7 millones. El VAN obtenido es de \$207,6 millones mientras que la TIR es de 78,5%.

Ya que ambos valores son positivos y la tasa interna de retorno es superior a la tasa exigida al proyecto, se concluye que el plan es rentable explicado principalmente por el crecimiento sostenido de la producción de lentes para sol y la venta de al menos 40% de éstos en el mercado estadounidense. Sin embargo, es necesario analizar la robustez de estos valores, específicamente el VAN ante los cambios a los que están expuestos ciertos flujos. Para esto, se hace necesario realizar un análisis de sensibilidad a estos resultados.

#### 7.4 Análisis de Sensibilidad

En primer lugar, si se hace variar la tasa de descuento de 20,39%, se identifica que la relación directa que tiene con la TIR, da como límite superior esta última tasa, es decir 78,5%. En otras palabras, la variación respecto a la tasa de descuento es máximo de 59 puntos porcentuales antes de que el VAN sea negativo por lo que se concluye que desde este punto de vista este valor tiene una rentabilidad robusta.

Luego, se analiza la relación que existe con el precio, específicamente este valor se reduce en diferentes porcentajes, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 20: Valores de VAN y TIR para reducciones del precio

		Reducciones		
	Actual	10%	15%	20%
Precio	<b>120.000</b>	108.000	102.000	96.000
VAN	<b>207.561.808</b>	41.864.278	<b>-40.984.488</b>	<b>-123.833.253</b>
TIR	<b>79%</b>	34%	4%	N/A

Fuente: Elaboración Propia

Se concluye entonces que el VAN es muy sensible a cambios en el precio, siendo rentable el proyecto siempre y cuando el precio no se reduzca por más del 10% de su valor original. Conociendo las características de esta industria y particularmente del mercado estadounidense, la rentabilidad parece no ser tan robusta y se sugiere entonces controlar y gestionar continuamente los costos, para poder hacer frente a reducciones en el precio del artículo.

Si ahora se analiza la relación entre el VAN y los costos operacionales de Karün los resultados, luego de aumentar los costos en porcentajes determinados, entrega los siguientes resultados:

**Tabla 21: Valores de VAN y TIR para aumentos en los costos de producción**

	Actual	Incrementos					
		10%	15%	20%	25%	30%	35%
Costo	<b>50.000</b>	55.000	57.500	60.000	62.500	65.000	67.500
VAN	<b>207.561.808</b>	127.791.427	87.906.236	48.021.046	8.135.855	<b>-31.749.336</b>	<b>-71.634.527</b>
TIR	<b>79%</b>	58%	48%	36%	23%	<b>8%</b>	<b>-13%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar como en este escenario el proyecto se mantiene rentable a constantes aumentos en los costos de operación. Se concluye entonces que desde este punto el plan si tiene robustez financiera y toma más fuerza la sugerencia anterior, en el sentido de que controlar y gestionar los costos ayudará en caso que las reducciones de precio sean una realidad.

### Fluctuación del Dólar

Como toda exportación, es crucial el comportamiento de esta divisa. Si bien el análisis financiero se realizó con un valor de \$510 por dólar, una disminución en este tipo de cambio afectará de manera importante la rentabilidad de la compañía. En este sentido y de acuerdo al análisis de sensibilidad antes descrito, el valor mínimo que podría mantener rentable el plan es 470 pesos, aunque será necesario mantener y controlar los costos de producción y administración pues el cálculo fue realizado manteniendo constante este ítem.

Afortunadamente, el tipo de cambio al cierre de este informe es casi de 570 pesos, un 11.7% más alto que el valor base de este análisis. Además, las proyecciones para el año 2014 indican que el precio se establecería en \$540, es decir, de no mediar problemas económicos importantes, el plan financiero para Karün muestra que el proyecto es totalmente rentable.



## CONCLUSIONES

El plan de internacionalización de Karün resulta rentable, al menos a la luz de los números. Un VAN de más de \$207,6 millones y una TIR casi 60 puntos porcentuales por arriba de la tasa exigida al proyecto avalan esta reflexión. Es lógico entonces que la rentabilidad sobre el patrimonio, asumiendo que este no sufre grandes variaciones, también aumente de manera considerable, partiendo con valores negativos y llegando al final del último periodo analizado a un 128%<sup>59</sup>.

Sin embargo, esta rentabilidad no es tan fuerte si se presentan cambios, por lo demás muy razonables, en el mercado donde se ha decidido competir. Si bien puede soportar incrementos importantes de los costos operacionales, es muy sensible al precio y la distancia entre la tasa de descuento exigida al proyecto y la TIR es apenas de 10 puntos porcentuales.

Karün, entonces, deberá estudiar muy detalladamente este análisis antes de ejecutar el plan de internacionalización presentado en este documento y asegurar una excelencia operacional en términos de calidad de productos y producción diaria para hacer frente a un mercado que si bien es atractivo, es competitivo en precio y también en calidad. Sin embargo, la empresa tiene potencial para competir en el extranjero y un mercado pequeño en tamaño y valor como el chileno obliga a la empresa a poner foco fuera de la frontera nacional si el objetivo es crecer y posicionarse en los primeros lugares de la industria.

Respecto al mercado estadounidense será crítica la formalización y cierre de negociaciones con los potenciales distribuidores en este país, pues es la mejor forma de entrar al mercado. Cualquier otra alternativa es más costosa, riesgosa e incierta. Además aprovechar los canales de comunicación que se dan en EEUU es también muy importante. Así por ejemplo participar en la ferias de la industria que se realizan en las Vegas y Nueva York para dar a conocer el producto, es una buena estrategia para obtener más clientes y conocer mejor el mercado, además de posicionar mejor el producto en el país. Otras recomendaciones son:

- Hacer un estudio acabado de los competidores y sus canales de distribución para conocer sus ventajas competitivas y qué papel puede jugar Karün al respecto.
- Mantener presencia permanente en el mercado, visitándolo e interiorizándose en terreno de la experiencia de venta del producto.
- Enfocarse en la producción y específicamente en su eficiencia, para cumplir con los pedidos sin productos defectuosos y en los tiempos de entrega acordados.
- Conocer claramente y con anticipación los volúmenes exportables para que los compromisos alcanzados con los potenciales clientes sean cumplidos a cabalidad.

---

<sup>59</sup> Cálculo realizado dividiendo la utilidad neta del último flujo, por el capital contable que tiene la empresa.

Como recomendaciones finales, la estandarización de su proceso productivo es vital y condición necesaria antes de comenzar cualquier estrategia de exportación. En este sentido, se sugiere cumplir a cabalidad con el plan operacional sugerido para aumentar la productividad de la compañía con el menor costo o inversión posible.

Y también al finalizar el proyecto planteado en este documento es necesario realizar un análisis completo de la experiencia, documentando las lecciones aprendidas y aquellos factores que explican el éxito o fracaso de la experiencia con el objeto de prepararse mejor para la incursión en nuevos mercados ya sea en Japón o Europa donde también existen contactos interesados y que por ende serían el segundo paso natural en la estrategia de expansión de Karün.

## BIBLIOGRAFIA

### Referencias

- 1. Euromonitor International. Passport Global Market Research Database.** Eyewear and Sunglasses market size report. Septiembre 2013.
- 2. Yale Center for Environmental Law and Policy, Yale University & Center for International Earth Science Information Network, Columbia University.** *Environmental Performance Index and Pilot Trend Environmental Performance Index – Full Report.* 2012
- 3. Euromonitor International. Passport Global Market Research Database.** EYEWEAR 2014: NEW INSIGHTS AND SYSTEM REFRESHER – Report. Septiembre 2013.
- 4. Antonio Tafra Rioja. Tesis de grado Magister en Gestión para la Globalización.** Plan de Internacionalización para la exportación de carne ovina magallánica de Swanhouse S.A. – junio 2011.
- 5. Shirley Platzer-Stocks & Cathy. Ives Optical Vision Resources.** Sitio web especialista en la industria óptica con noticias, reportes y las últimas tendencias asociadas a este mercado. EEUU. 2008 – 2013. <http://opticalvisionresources.com/>
- 6. ProChile EEUU.** Guía País Estados Unidos. 2013.
- 7. ProChile EEUU.** Estudio de Mercado Productos Forestales. Julio 2013.
- 8. Euromonitor International. Passport Global Market Research Database.** Eyewear Global Overview Growth Trends and Analysis – Report. Agosto 2012.
- 9. Euromonitor International. Passport Global Market Research Database.** Luxottica Group SpA in eyewear (world) – Report. Abril 2012.
- 10. Euromonitor International. Passport Global Market Research Database.** Safilo Group SpA in eyewear (world) – report. Septiembre 2013.
- 11. Euromonitor International. Passport Global Market Research Database.** Essilor International SA in eyewear (world) – Report. Octubre 2012.
- 12. Strategic Management. Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases, Seventh edition.** Chapter 2, the External Environment: Opportunities,

Threats, Industry Competition, and Competitor Analysis. Michael Hitt and Others. 2007 Thomson/South-Western.

**13. Export Planning. A 10 step approach, Internationalization of the Firm.** Pearson Education website. 1995 – 2013.

**14. Alejandro Barrientos y Valeria Oyarzo, Tesis de Grado Ingeniería en Construcción Civil, Universidad de Magallanes.** Características y Propiedades y Aplicación de la madera Lengua en la construcción. Julio 2004.

**15. Euromonitor International. Passport Global Market Research Database.** Eyewear in the US. Diciembre 2012.

**16. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina UCEMA.** Slides Curso Gestión de Operaciones, semana 6: Planeamiento, Gestión de Stocks y GIT. Enero 2010.

**17. Glen Arnold.** Handbook of Corporate Finance. Pearson Education Limited. Great Britain, 2005.

**18. ProChile EEUU.** Análisis Económico de Estados Unidos. 2013.

### **Bibliografía no referenciada**

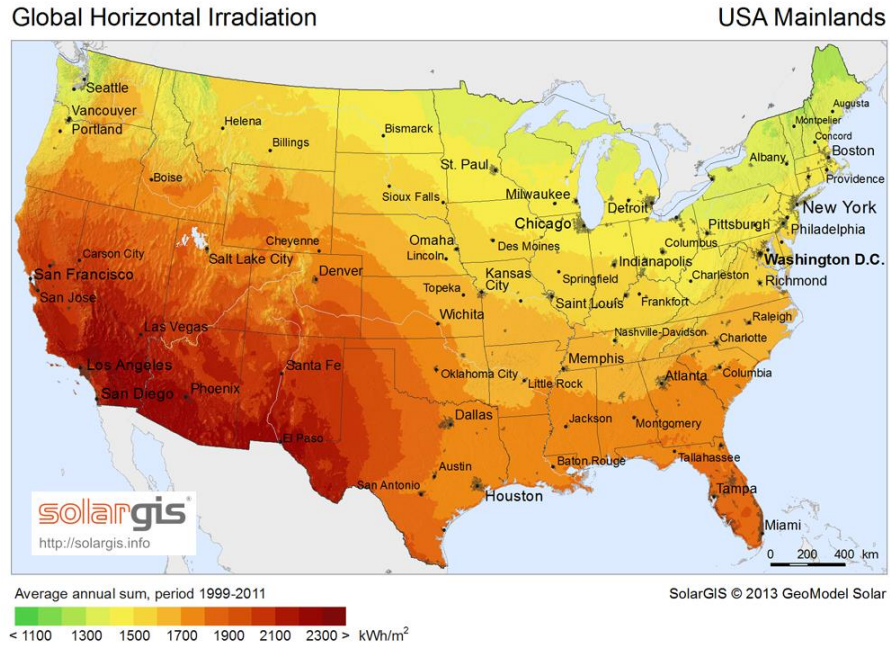
**Kotler & Keller.** Marketing Management 14th and global edition. Pearson Prentice Hall, 2012.

**Michael E. Porter.** Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. México, 2008.

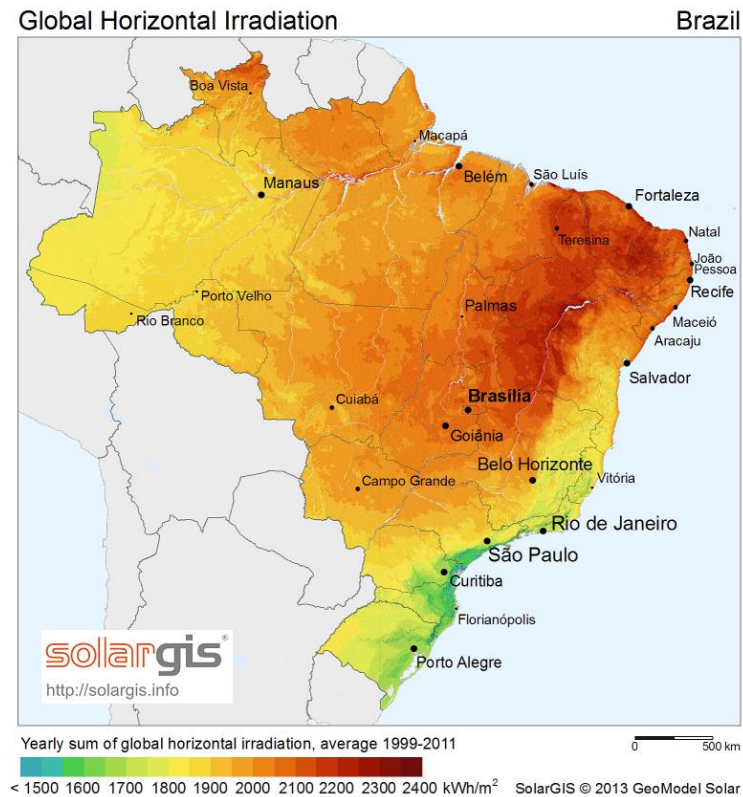
## ANEXOS

**Anexo A:** Mapa de Radiación Solar para los principales mercados estudiados.  
Fuente: GeoModel Solar Consultant. Eslovaquia. <http://solargis.info/doc/71>

### Estados Unidos:



### Brasil:



## Anexo B: Definición del mercado para ingresar

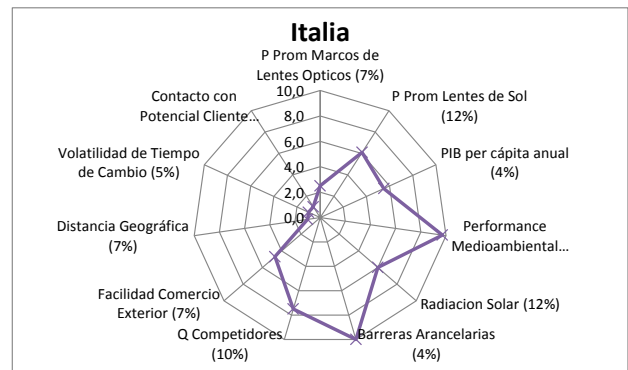
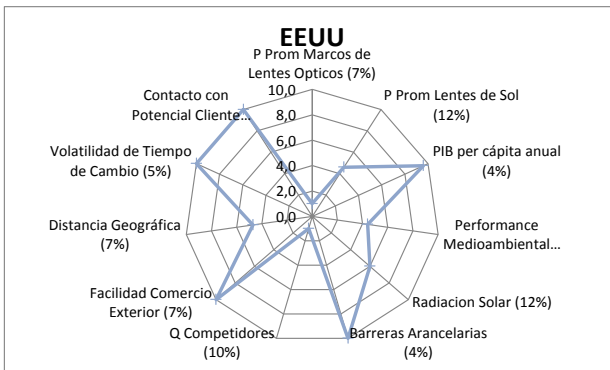
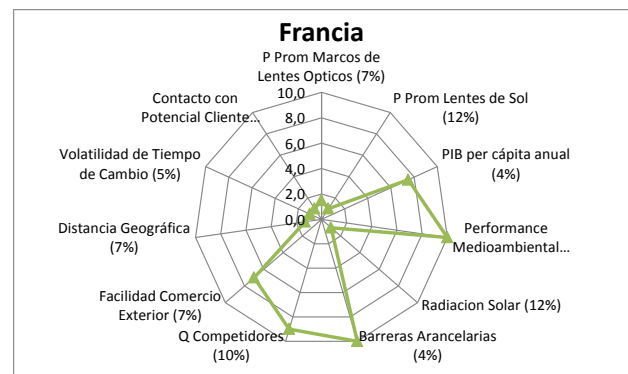
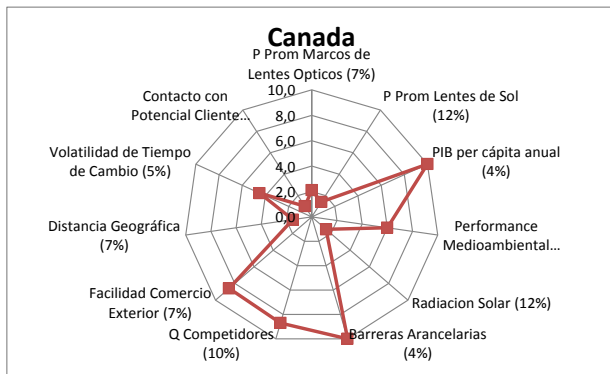
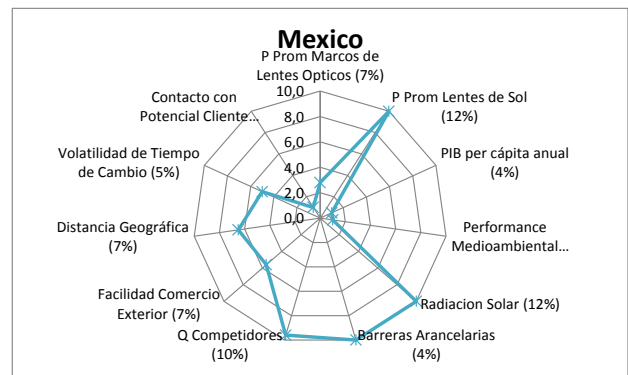
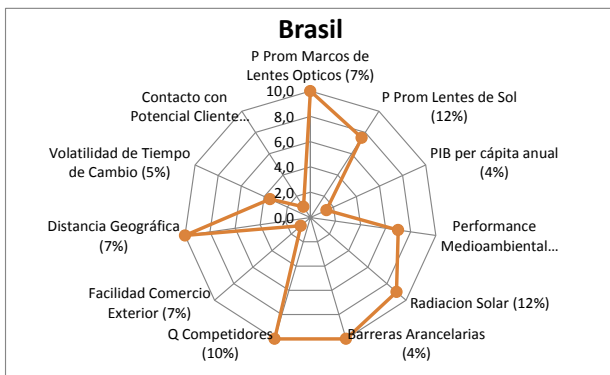
Tabla B.1. Ponderación de factores atractivos por mercado.

<b>FACTOR</b>	<b>Ponderador</b>
Contacto con Potencial Cliente	20%
Precio Prom. Lente de Sol (US\$)	12%
Rank. Perform. Medioambiental (de 132)	12%
Radiacion Solar (KWh/m2)	12%
Cantidad de Competidores	10%
Precio Prom. Lentes de Marco (US\$)	7%
Rank. Facilidad Comercio Exterior (de 189)	7%
Distancia Geográfica (Km)	7%
Volatilidad de Tiempo de Cambio c/r CLP	5%
PIB per cápita anual (US\$)	4%
Barreras Arancelarias	4%
<b>PROMEDIO</b>	<b>100%</b>

Tabla B.2. Calificaciones por País

<b>FACTOR</b>	<b>EEUU</b>	<b>Canada</b>	<b>Francia</b>	<b>Italia</b>	<b>Mexico</b>	<b>Brasil</b>
Precio Prom. Lentes de Marco (US\$)	1,0	2,1	1,5	2,5	2,8	10,0
Precio Prom. Lente de Sol (US\$)	4,6	1,4	1,0	6,1	10,0	7,5
PIB per cápita anual (US\$)	9,6	10,0	7,5	5,5	1,0	1,4
Rank. Perform. Medioambiental (de 132)	4,4	6,0	10,0	9,7	1,0	7,0
Radiacion Solar (KWh/m2)	6,0	1,5	1,0	6,0	10,0	9,0
Barreras Arancelarias	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Cantidad de Competidores	1,0	8,7	9,0	7,5	9,6	10,0
Rank. Facilidad Comercio Exterior (de 189)	10,0	8,6	7,0	4,7	5,6	1,0
Distancia Geográfica (Km)	4,7	1,5	1,3	1,0	6,5	10,0
Volatilidad de Tiempo de Cambio c/r CLP	10,0	4,5	1,0	1,0	5,0	3,5
Contacto con Potencial Cliente	10,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>PROMEDIO</b>	<b>6,3</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,8</b>	<b>5,4</b>	<b>6,1</b>

### B.3. Gráficas con resultados por país.



**ANEXO C:** Columna escrita por Thomas Kimber. “Sustentabilidad y creatividad: el futuro de una generación”. Revista América Economía – Septiembre 2012.

“Llevo mucho tiempo intentando observar el mundo desde la perspectiva que nos hacen ver en el colegio, en la universidad e incluso cuando trabajas.

Siempre me han dicho que nuestro modelo económico actual nos ha permitido crear grandes empresas que generan billones de dólares al año, ha hecho posible la construcción de enormes edificios que desafían incluso a las montañas más altas, hemos logrado crear productos que se adaptan a todas nuestras necesidades, hemos construido carreteras, ideado maneras de transportarnos grandes distancias en muy poco tiempo, hemos evolucionado la ciencia y la medicina a niveles inimaginables y que todo esto demuestra que somos una especie muy desarrollada, muy inteligente. Sigo observando pero no logro ver mucha inteligencia en todo esto.

Me acuerdo de las clases de economía en la universidad, cuando los profesores hablaban de que el objetivo número uno de una empresa era “maximizar utilidades y minimizar los costos”. “Nada más” – decían-. Solían concluir con una frase clásica de Adam Smith: “para efectos de la economía, el ser humano es egoísta”. Desde la revolución industrial hasta hoy, la mayoría de las empresas y antiguos emprendedores han seguido este modelo al pie de la letra.

Dudo que esto sea parte de la naturaleza del ser humano, sino más bien una creación de un sistema educacional que se masificó junto con las industrias hace ya más de 100 años. Quiero hacer mención a un comentario que vi en uno de los videos del experto en educación y creatividad, Sir Ken Robinson “La revolución industrial creó los procesos productivos que seguimos hasta el día de hoy; procesos lineales y estandarizados. El problema es que la vida humana no es ni lineal ni estandarizada”.

Esta dualidad entre sistema educativo y económico, ha logrado crear la cultura consumista que hoy rige al mundo. En las palabras del anarquista francés Emile Henri Gauvreay: “Hemos construido un sistema que nos persuade a gastar dinero que no tenemos, en cosas que no necesitamos, para crear impresiones que no durarán, en personas que no nos importan”. Este sistema es el que está poniendo en riesgo el futuro de nuestro planeta, el que ha permitido que el deseo de dinero y bienes materiales haga surgir estas industrias contaminantes que han arrasado con ecosistemas completos y han dejado en la pobreza a billones de personas en el mundo.

En esta columna no quiero centrarme en lo malo de nuestro sistema actual, si no en el gran desafío que tenemos como sociedad y la difícil misión que tenemos como generación de jóvenes.

En las palabras del anarquista francés Emile Henri Gauvreay: “Hemos construido un sistema que nos persuade a gastar dinero que no tenemos, en cosas que no necesitamos, para crear impresiones que no durarán, en personas que no nos importan”.

Si nos fijamos en la historia, podemos ver un patrón que se repite a lo largo de ella; todas las generaciones han tenido una bandera de lucha, ya sea por ideologías políticas, racismo, educación gratuita, impuestos, derechos humanos, etc. Si bien todas estas causas hacen sentido y han sido un tema fundamental en los noticieros del mundo, son todas causas centradas en los grupos que se manifiestan, son causas centradas en problemas puntuales de nuestro sistema.

En general son movimientos un tanto efímeros, más bien síntomas de un sistema plagado de fallas, que duran un tiempo y se acaban con golpes militares, protestas masivas, guerras o acuerdos económicos.



En mi opinión, nuestra generación tiene la tarea más difícil de todas las generaciones que han pasado: Salvar el mundo, literalmente.

Ya es más que evidente que no podemos mantener este sistema y que urge cambiar. No basta con cambios superficiales en la producción de ciertos productos, no basta con reciclar ni con cerrar la llave mientras nos lavamos los dientes. Tampoco basta con protestas y marchas. El mundo necesita un cambio muchísimo más profundo, y tenemos poco tiempo. Para poder salvar el mundo de nosotros mismos, tenemos que entender que se requiere cambiar nuestra manera de pensar, nuestra mentalidad, eliminar los prejuicios que nos hemos construido en todos estos años y abrir nuestra mente a nuevos horizontes.

Tenemos que usar nuestra creatividad, dejar de cerrarnos a lo que existe e innovar. La innovación es una herramienta poderosa que tiene que ser acompañada de sustentabilidad (económica, social y ambiental) para que ayude en el cambio que necesitamos.

Pero para realizar estos cambios no basta con observar. Se debe demostrar con el ejemplo. Si logramos crear sistemas educativos diferentes a los de hoy, en los que se estimule el uso de ambos hemisferios del cerebro y no solo el izquierdo, promoviendo el arte y la creatividad para luego combinar esa educación con modelos de negocio en los que la empresa no se visualice como un ente ajeno a la sociedad, sino que simplemente como uno más de los actores o stakeholders de ella, lograremos hacer que el objetivo de la empresa sea velar por la protección y desarrollo sostenible de todos los otros actores para así mantenerse y generar valor en el largo plazo.

Necesitamos líderes que den el ejemplo, que no se queden solo en las palabras, que demuestren que los cambios son posibles y para mejor. Debemos arriesgarnos a hacer las cosas de otra manera, a equivocarnos y a aprender. Tenemos que entender que un título y un cargo no dicen mucho si no has echo nada positivo por el mundo en el que vives. Estos líderes deben ser capaces de llevarnos a este nuevo mundo o sistema, en el que la realidad refleje las ansias de cambio de nuestro presente. Me encantaría escuchar que en vez de que te pregunten “¿Qué cargo tienes?” o “¿Qué estudiaste?”, pregunten “¿Qué haces tú por el mundo?”. Puede sonar como un sueño, pero, ¿qué idea o proyecto exitoso no ha sonado utópico en sus inicios? Creo que una de las organizaciones que pueden ayudar a que este proceso sea un poco más rápido es Fundación Chile , a través de la innovación y sus proyectos de sustentabilidad.

Tenemos una lucha noble, una lucha “generosa”. Si antes la gente peleaba por sus derechos, esta vez se pelea por los de otros; por la inclusión social, por el fair trade, por los bosques, por los océanos, por los animales, por el agua y por un mundo mejor, un mundo más simple.

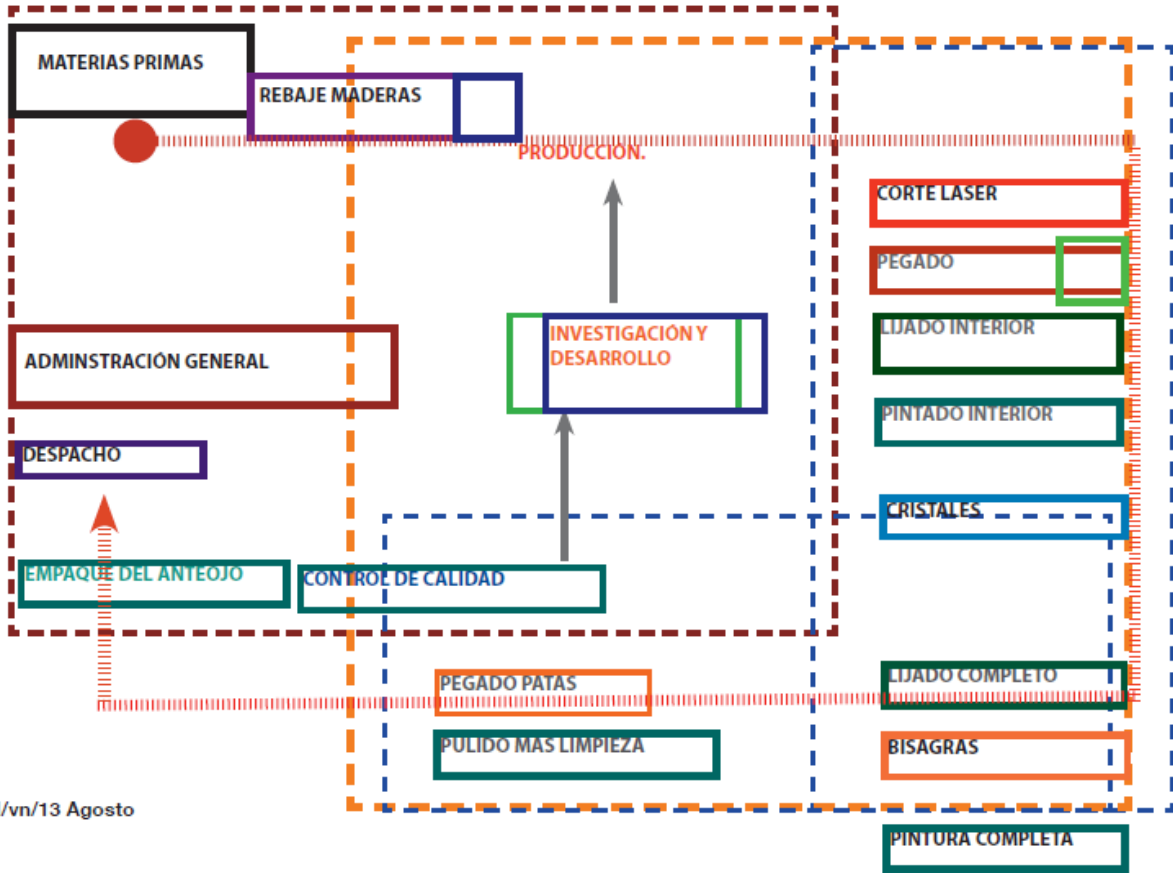
Me alegra creer que aunque tenemos la misión más difícil y la responsabilidad más grande de todos los tiempos, somos totalmente capaces de hacerlo.

Cada vez vemos más personas proactivas que defienden ecosistemas, que innovan y emprenden buscando un bien mayor que solo lograr rentabilidad económica. Cada vez vemos más empresas con certificaciones de comercio justo, con manejo renovable de sus recursos, o invirtiendo e incorporando la sustentabilidad entre sus estrategias, y a más personas cuestionándose nuestro modelo educativo. No creo que sea por moda. Es una tendencia que poco a poco se está transformando en un estilo de vida y luego será la manera de pensar por defecto; no habrá que escribir columnas de opinión al respecto, se dará por hecho. Esperemos que seamos capaces de llegar a ese día lo más rápido posible.

Confío en que mi generación tiene las habilidades, la inteligencia y la consciencia para hacerlo. Tenemos todas las herramientas, solo hay que actuar.”

# ANEXO D: Diagrama del proceso productivo

FLUJOS DE PROCESOS DE FABRICACIÓN DE ANTEOJOS KARÛN.



VN/vn/13 Agosto

- THOMAS K.
- CAROLINA P.
- CAROLINA G.
- CAROLINA L.
- SOPHIE K.
- RODOLFO P.
- JORGE S.
- MARTIN M.
- VALENTINA N.

Stock Materias Primas: (Jorge S)

- Madera en bruto  
 Stock de proveedores externos  
 Láminas de madera de 3mm o más de espesor  
 Láminas de madera para producir (1,2mm – 1,7mm – 2,4)  
 Cristales Rodolfo  
 Bisagras  
 Protectores Rodolfo

Stock de proveedores internos

- Gotita
- Cinta Rodolfo
- Pinzas (clips) Rodolfo
- Cola Fria Caro L
- Lijas
- Lijas Sander
- Tubo y rejilla láser (Caro G)
- Alcohol (Sophie K)
- Paños de limpieza cristales (Sophie K)
- Algodón (Sophie K)

ANEXO E: Productos Karün. Fuente [www.karunshades.com](http://www.karunshades.com). 2013

E.1: Imágenes de “Antu” (Sol en mapudungun)



E.2: Imágenes de “Liwe” (año en mapudungun)



E.3: Imágenes de “Kona”



E.4: Imágenes de “Chivas”



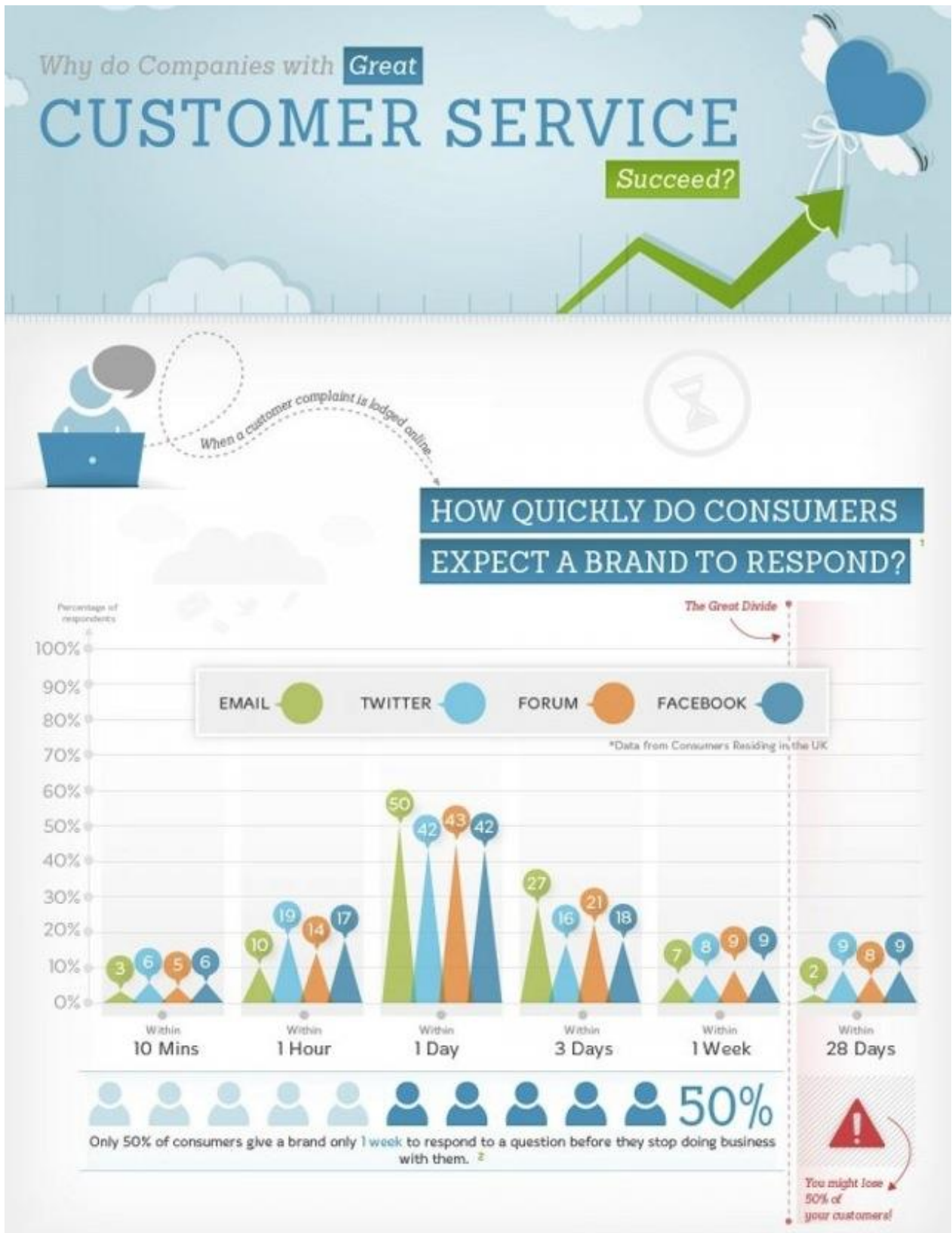
**ANEXO F:** Rango de Precios de lentes en Chile. Fuente: Óptica Rotter & Krauss (sitio web). (\*) Valor promedio establecido entre varios anteojos de la misma marca.

<b>Marca</b>	<b>Precio (CLP)</b>
Chanel (*)	\$ 250.000
Tom Ford (*)	\$ 250.000
Gucci (*)	\$ 215.000
Burberry	\$ 214.990
Dior	\$ 179.900
Oakley (*)	\$ 160.000
Panda	\$ 139.900
Lacoste (*)	\$ 130.000
Hugo Boss	\$ 129.900
Nike (*)	\$ 120.000
Ray-Ban (*)	\$ 120.000
Emporio Armani	\$ 119.900
Michael Kors	\$ 109.900
CK	\$ 104.000
Tommy Hilfiger (*)	\$ 95.000
Carrera	\$ 92.000
Max&Co (*)	\$ 90.000

**ANEXO G:** Matriz FODA con calificaciones por Atributos. Elaboración propia en base a Tesis de internacionalización ordenada en el número 4 del apartado Referencias.

<b>Fortalezas y Debilidades</b>	<b>Cambios en el Entorno (Oportunidades y Amenazas)</b>									<b>Impacto de Fortaleza/Debilidad</b>
	Oferta de Materia Prima Nacional Disminuye	Oferta de Materia Prima Internacional disminuye	Preferencia por productos sustentables se incrementa	Precio de Anteojos tiende a la baja	Se desencadena crisis financiera	Tipo de cambio se mantiene a la baja	Nuevos Avances Tecnológicos Disponibles	Condena a Empresas que afectan el ecosistema aumenta	Nuevos competidores irrumpen en el mercado internacional	
<b>Fortalezas</b>										
Producto 100% orgánico	- 2	+ 2	+ 4	0	0	0	0	+ 5	+ 2	<b>+ 11</b>
Marca fuertemente alineada con sustentabilidad y el cuidado al medioambiente	- 2	+ 2	+ 3	0	+ 1	0	0	+ 3	+ 2	<b>+ 9</b>
Buen posicionamiento de marca en el mercado chileno	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	0	+ 1	+ 1	<b>+ 8</b>
Materia prima abundante y de calidad reconocida, sólo disponible en Chile	- 4	+ 4	+ 3	+ 2	+ 1	+ 1	+ 1	0	+ 1	<b>+ 9</b>
Directores con manejo avanzado de inglés	+ 2	0	+ 3	0	+ 2	+ 1	+ 4	0	+ 1	<b>+ 13</b>
Bajo costo de salarios respecto a sus competidores internacionales	+ 2	0	+ 2	+ 1	+ 2	+ 1	+ 1	0	+ 1	<b>+ 10</b>
Creación de nueva área de Investigación y Desarrollo.	+ 3	+ 1	+ 1	+ 3	+ 2	0	+ 2	0	+ 1	<b>+ 13</b>
<b>Debilidades</b>										
Poca disponibilidad de mano de obra con experiencia en el rubro	- 3	0	- 3	0	0	0	+ 2	0	0	<b>- 3</b>
Proceso productivo no completamente estandarizado	- 2	- 1	- 3	- 2	- 1	- 2	- 2	0	- 3	<b>- 16</b>
Baja experiencia en exportaciones o negocios internacionales	- 3	- 1	- 3	- 1	- 2	- 3	0	0	- 2	<b>- 15</b>
Limitada capacidad financiera para inversiones en maquinaria o mano de obra	- 3	- 2	+ 2	- 1	- 2	- 2	- 2	0	- 2	<b>- 12</b>
<b>Puntuación del Impacto</b>	<b>- 11</b>	<b>+ 6</b>	<b>+ 10</b>	<b>+ 3</b>	<b>+ 4</b>	<b>- 3</b>	<b>+ 6</b>	<b>+ 9</b>	<b>+ 2</b>	

**Anexo H:** Extracto de Infografía “Como los tiempos de respuesta impacta el servicio al cliente”. Fuente Sprout Insights. Octubre 2007.



**Anexo I:** Encuesta del Readiness Assessment. Fuente Sistema ERAS desarrollado por Maurice Kogon, académico de California Centers for International Trade Development

## **A. COMPANY READINESS**

### **1. Are you an established presence in your industry in the domestic market?**

Answer: Somewhat known

Score: 50 - NEUTRAL

Although your company is not yet widely known, you have achieved some domestic recognition in your industry. Recognition and acceptance are valuable assets internationally. They connote stability and reliability, as well as experience in filling orders, servicing the product, and managing inventory and costs. Foreign buyers need to feel that they can count on their suppliers over the long haul. Lesser-known, less-tested suppliers are greater risks than firms with established track records and high visibility and acceptance in the trade. You will make a stronger impression overseas if you can first become better known and established in the domestic market. Then you can begin to translate your improved stature at home to build credibility and confidence abroad. You can do this, for example, by highlighting your emerging credentials in your promotions (e.g., cite prominent users, include testimonials, illustrate growth trends, etc.). You might also consider price and other incentives to induce foreign buyers to try you out. In addition, be sure to respond promptly and professionally to foreign inquiries and customer requests for service. These measures will help you prove that your company is worthy of trust and consideration over the long term.

### **2. How extensive is your current domestic sales outreach?**

Answer: Sell to a few local customers domestically

Score: 0 - VERY WEAK

Because you only have a few customers and sell only in your local area, you would face major hurdles as an exporter. Your small, narrow customer base suggests that your product is relatively unknown and may have limited appeal. This makes it less likely that foreign buyers will have heard of your product or perhaps wants it, and will require more promotion on your part to stimulate their initial awareness and interest. Also, by selling to a narrow sales base domestically, you haven't yet faced the stiffer competition you'll invariably encounter in the international arena. In addition, having few customers, you may not be accustomed to the administrative, distribution and promotional techniques often needed to export successfully. Your limited exposure to foreign buyers, competition and long-distance marketing will make your transition to an export mode somewhat more difficult.

On the other hand, if you have the potential to broaden your customer base but haven't yet started, you may also have the potential to export. You should first expand your customer base and domestic outreach to increase your exposure to customers,

competition and long-distance marketing techniques. If you can build your business successfully regionally and ultimately throughout the competitive domestic market, you are much more likely to succeed in exporting. For one reason, you will face more diverse and intense competition, including from foreigners selling in the domestic market. Such exposure will better prepare you to compete against these same and other producers when you sell abroad. Nationwide exposure also makes it more likely that foreign buyers will have heard of your product, and will require less promotion on your part to stimulate their initial awareness and interest. Thereafter, you might begin testing your export market appeal in a few selected countries, either on your own or by working through a domestic export intermediary.

### **3. How do you sell and distribute your products in the domestic market?**

Answer: Use combination of own sales force and regional distributors

Score: 100 - VERY STRONG

For domestic sales and distribution, your company uses a combination of regional distributors and your own sales force. That is invaluable preparation for exporting. Since most exporting is done through local agents or distributors in each market, the more you know about selecting and managing distributors, the better off you are. As "insiders," local agents/distributors speak the language, know the market, and know where the customers are and how to reach them. Their role is to develop and send you sales orders, arrange payment in dollars, prepare all required import documents, and clear your goods through customs. Many specialize by industry and are equipped to stock, install and service the goods. The end-users in the market know and prefer to deal with these local representatives, rather than buy direct from you or other foreign suppliers. Although you could attempt to represent yourself through your home office or your own sales offices abroad, the benefits of increased "control" may not justify the costs. Unless sales volume warrants, you're better off finding good agents or distributors to represent you.

Choosing the right overseas reps is crucial. You're relying on them to be your eyes and ears in the market and bring you sales. If they don't perform as expected, you may not be able to switch. In some countries, you can't easily terminate an agent/distributor relationship. Therefore, you want to be careful and selective in your search. Since your company already has a domestic sales force, especially one with regional distributors, you know the selection process and the qualifications you seek in a rep. You can get "rep-find" help from a number of federal, state, county, and college-based trade assistance organizations in your locality See Trade Resources Directory for contacts in your area. See Exporting Basics for advice, checklists and guides to help identify qualified agents/distributors, model agreements, and other legal aids to protect your interests in overseas agency relationships.



#### **4. Do you customarily conduct market research and planning for your domestic operations?**

Answer: Always

Score: 100 - STRONG

Your company always conducts market research and planning for your domestic operations. This is a definite plus. Systematic market planning is essential to exporting, just as it is in your domestic business. As the old adage goes, unsuccessful companies don't "plan to fail, they fail to plan." Successful companies collect and use information to achieve an edge over the competition and to set realistic goals, budgets, strategies and timetables for future effort. Since you already believe in research and planning, and know how to do it, you'll have the benefit of forethought and a "game plan" to steer you in the right direction and keep you on track. Analysis and planning are even more critical overseas and can be instrumental in avoiding costly mistakes. You can't assume that what's worked for you domestically will work overseas. Exporters encounter different income levels and demand cycles abroad; different languages, cultures and environments; different laws and regulations; different ways of doing business; and different risks (e.g., foreign exchange fluctuations, civil strife, nationalization, etc.). Long-term success in exporting requires an awareness of these differences, an accurate assessment of the resulting potentials and pitfalls, and a strategy to deal with them in each target market. A "seat of the pants" approach runs a high risk of failure.

Help is available if you need it, and costs need not be high. You can gather international marketing information from many sources, including the CITD's Trade Information Database and the DOC Export.gov site. These contain the latest trade statistics; country-specific commercial guides; industry-specific market surveys and trade contacts/leads; and relevant trade laws and regulations affecting market access in specific countries. Exporting Basics also offers valuable guidance on how to analyze markets and develop customized export market plans.

#### **5. To what extent do you advertise and promote your products in the domestic market?**

Answer: Modestly

Score: 40 - NEUTRAL

Your company is not very aggressive in its domestic advertising and promotion. Unless your product essentially sells itself, or you're willing to promote more aggressively overseas, a low-promotion strategy could hamper you in exporting. It suggests that you see limited value in market promotion or can't afford to invest much in it to protect or advance your market position. Although export promotion can be tailored to fit your budget, the more you do, the more results you'll likely see. When you export, you're competing not only against potentially better known exporters from your own country, but also against domestic and third-country competitors vying for the same target

market. They might offer price discounts or liberal credit, improve their product, "pull strings," or take other steps to counter your presence. You'll have to contend with them while you're also trying to gain more market recognition for yourself. Since foreign buyers can't be presumed to already know or want your product, you'll have to educate, impress and motivate them. Thus, if anything, you'll probably need to promote even more aggressively abroad than you do domestically.

Most countries have adequate media and can support any of the methods that would normally apply to your products, including direct mail, telemarketing, press releases, paid ads, trade shows, sales trips, Internet directories and Web pages, and e-mail. However, some techniques may work better than others in particular markets. Costs could also affect your approach. Certain techniques clearly cost more if done from afar, such as direct mail, telemarketing and business travel. These techniques might best be carried out by your overseas reps, possibly on a cost-sharing basis. If your promotion budget is limited, there are low-cost ways to market and promote abroad. For example, Department of Commerce matchmaking services can get you worldwide exposure for your company and products, generate trade leads, and find qualified overseas distributors for you at modest cost.

## **6. Do any of your current managers or staff have export marketing or sales experience?**

Answer: Little or no experience

Score: 0 - WEAK

Your company does not have managers or staff familiar with export procedures or more generally with foreign markets, customs or languages. Experience of this kind is not critical if you plan to export through a domestic intermediary, since they already have the necessary expertise. However, if you intend to do your own exporting, you cannot afford to be without some export-experienced staff. There are key differences between domestic and foreign selling which must be understood and accommodated. Procedurally, these include different payment terms and methods; different currencies; and different documentary requirements for invoicing, packing, labeling, shipping, etc. More critical still are the vast differences in language and culture among and even within countries. What is customary, appealing or innocuous in the domestic market might well be misunderstood or offensive elsewhere. Even experienced multinational companies have made mistakes in this environment. To avoid costly blunders, you should have at least one experienced, "in-house" person assigned to the export function or at least generally familiar with the procedural, financial and marketing aspects of exporting. This staff person, either hired or trained, would draw on banks, freight forwarders and other outside specialists as needed. It's also wise to invest in continual training for new as well as experienced staff. *Exporting Basics* is a good source of export training, covering all areas discussed below. Also, look for export workshops sponsored by trade assistance organizations in your locality.

In-house expertise would be particularly useful in the following areas:

**Market research and planning:** It's important to look before you leap. Ignorance and poor planning are the leading causes of export failure. Every potential export market differs somewhat in its needs, economic conditions, and business environments and cultures. Market research will help you determine which markets are most worth pursuing, who your customers and competitors are, how products are distributed and promoted in each market, what tariff or non-tariff barriers may exist, and whether you'll need to adapt your product or approach to the market. Market research and planning skills are valuable assets. You need someone that knows not only what information to look for, but also where to find it and how to use it for effective market planning. *Exporting Basics* provides guidance and tools for market planning. The CITD Trade Information Database points to on-line sources of trade statistics and international market research offering a wealth of industry and country specific data that can help you identify and effectively enter promising markets.

**Legal procedures and protections:** Laws and business practices vary widely among countries. These encompass trade, monetary and fiscal policy; pricing, distribution and promotion; treatment of intellectual property; health, safety and technical standards; and the like. Although many are business friendly and compatible with international practices, some pose obstacles and risks for exporters. They can affect what you're allowed to do or should do to protect yourself in the market. It's important to have access to legal counsel that can alert you to potential pitfalls and help you take the necessary precautions. The CITD Trade Information Database and the Department of Commerce [Export.gov](http://Export.gov) site include country-and industry market surveys and extensive coverage of legal requirements in most world markets.

**Cross-cultural sensitivity:** Exporters need to be sensitive to cultural differences among and even within countries. These differences -- whether of language, race, religion, ethics, lifestyles, interpersonal relationships, tastes and preferences, or other -- can make or break your sales efforts in a country. You want to appeal, not offend in the products you sell and the words, symbolism and body language you use in your promotions and face-to-face meetings. In many countries, you must first build trust and relationships with prospective partners, a time-consuming process of cultural interaction on their turf. Cultural sensitivity needs to be internalized in the company, not farmed out. There are many books and articles on this subject, both general and country-specific. See also the CITD Trade Information Database for information and tips on conducting business in a multi-cultural environment.

**Language skill:** A facility for the language of your markets is an important asset in exporting. It shows you care, helps build trust and confidence in the relationship, reduces risks of miscommunication, and saves time and money. However, since fluency in many different languages is not realistic, it is desirable at least to have an English language capability. English is widely used in international business, and interpreters and translators are available as needed.

**Export costs and pricing:** When you are asked for a price quote, you want your price to at least cover all your costs. Exporting usually incurs added costs not typical in domestic

sales. These include fairly obvious costs to ship the goods overseas, but also some costs that a non-exporter might easily overlook or fail to include. Among such costs are documentary fees; fees for freight forwarding, financing and insurance services; port charges; and costs to adapt your products to meet international standards and regulations. A local freight forwarder can help you determine these costs and how to minimize them, but it's also important to have someone on staff who knows what these costs may be and which ones to include in a price quotation. The Export Quotation Worksheet in Exporting Basics can help you better understand and calculate costs for export pricing purposes.

**Export documentation:** Exporting involves more and different paperwork. In addition to any domestic export documentary requirements, foreign governments typically require a commercial invoice and, in some cases, a consular invoice, certificate origin and possibly other documents. Various freight-related documents are needed for sea and air shipments, such as a packing list and bill of lading. Although many exporters rely on freight forwarders to prepare and process these documents, it's best if the company has at least some in-house familiarity with documentary requirements. Further details about export documents can be found in Exporting Basics.

**Getting paid:** Your foreign customers may differ on how and when to pay you. First, they may want to pay in their own currency, which you would have to convert at some foreign exchange risk. Second, they may want to buy on credit over an extended time period, leaving you to finance the shipment at greater risk of non-payment. In a highly competitive environment, you may need to compromise or lose the order. A commercial bank can advise and help you mitigate risk and get paid, but it's important to have some in-house familiarity with payment options and procedures. For more on payment terms and methods, see Exporting Basics.

## **7. Has your company received any unsolicited inquiries from foreign firms?**

Answer: Some

Score: 70 - NEUTRAL

Your company has received some unsolicited inquiries from foreign firms. That's a good sign. Unsolicited inquiries are tangible proof that potential overseas customers have at least heard about your company, no doubt favorably, and that they either want to know more about it, or are already convinced that your products fit the bill. Although some foreign inquiries may well be "fishing expeditions", many are serious expressions of interest from firms seeking new or better products. They represent immediate or potential "money in the bank" for you, and deserve your prompt, solicitous response, even if you're not currently able to export the product. If you'd like to receive more overseas leads, try articles or ads in industry journals with international circulation. Consider exhibiting at a major domestic trade show known to attract foreign buyers. For direct overseas exposure, the Internet is a low cost option and may well trigger an avalanche of unsolicited orders or inquiries. Increasingly, companies are creating their

own Web sites to promote their products. You can also gain worldwide Internet exposure through Internet export directories or by posting your own sell offer in Internert trade lead systems. See Exporting Basics.

**8. Could you promptly fill any new export orders from present inventory or other sources?**

Answer: With Great Difficulty

Score: 0 - WEAK

Your company would have great difficulty filling new export orders from present inventory or other sources. Your ability to produce and deliver promptly will constantly be on trial. Foreign buyers are no less anxious than domestic buyers to get what they need when they need it. Thus, if you can avoid it, you don't want to incur backlogs or delivery delays that could alienate your customers. You're better off starting slowly and selectively to pursue exports. If the response warrants, you could then begin an orderly expansion to meet the combined domestic and foreign demand. On occasion, you may get an export order too good to pass up even if you're not ready. In these cases, particularly for unsolicited orders, the buyer may not have alternatives and may be willing to wait for your product. If you need up-front money to produce or acquire the quantity sought, you may be eligible for a Working Capital Loan Guarantee from the Small Business Administration or Export-Import Bank (EXIM). SBA or EXIM will guarantee 90% of a commercial bank loan to enable an exporter fills an export order, in effect using the purchase order as collateral. The money can be used to procure additional labor, equipment or materials as needed. The loan is paid out of the proceeds of the sale.

**9. How would you handle any new or additional export business within your organization?**

Answer: Train existing staff

Score: 20 - WEAK

Your company will train existing staff to handle any new or additional export business. That would be a good move over the long term, but you should also have someone with the necessary expertise as you begin. Exporting will create added and more specialized work for the company, particularly as new inquiries and orders begin to flow in. Foreign customers have little tolerance for errors, bottlenecks, backlogs or delays that can create complications and add to their costs. If necessary, they can and will find more reliable suppliers. You'll ultimately need managers and staff that can handle the extra load and know what they're doing. Successful exporters typically assign at least one specialist to the export function. This provides expertise in all key areas -- planning, market development, promotion, shipping, documentation, collections, etc. Even if you rely on

outside freight forwarders to handle your shipping and documentation, it's still best to have some internal familiarity with these procedures. If you choose not to hire an export specialist while training your staff, it might be better to defer any export effort until you're better prepared.

## **10. What is the current status of your export activity?**

Answer: No export activity

Score: 0 - WEAK

Your company does not yet export. Although prior export experience is a definite plus, it's not a prerequisite. If you have not previously exported, you lack the experience but not necessarily the potential to export. Every experienced exporter was at one time a non-exporter. Experience, while obviously an advantage, is not a necessity if you export through a domestic intermediary. If you'd rather handle your own exports, you can overcome initial inexperience by hiring a professional or training someone in-house. Be sure to make use of government and private services available to help you along the way (e.g., Department of Commerce, state and local export assistance centers, freight forwarders, banks, etc.). A directory of such trade assistance organizations can be found on the CITD Website.

## **11. Is your top management committed to exporting as a new or expanded area of activity?**

Answer: Strongly committed

Score: 100 - STRONG

Your top management is strongly committed to exporting as a new or expanded area of company activity. That's an excellent sign. A motivated management is a prime factor in export success, and your management has reached this important stage. There are good and bad reasons to export. The primary motivation should be to increase sales, profitability and growth over the long term. Exports can contribute in many ways – they help broaden and diversify existing markets, reduce vulnerability to domestic slowdowns, match or preempt competitors, extend product life-cycles, exploit superior proprietary technology, use idle capacity, and reduce unit costs through economies of scale. If management pursues exporting for these sound reasons, it will more likely make the necessary long-term commitment. This support is critical, because exporting is not a spigot that can be turned on and off at will. It requires patience and adequate resources to develop markets and long-term relationships. Your management appears to understand that exporting makes good economic sense for the company and is worth a strong commitment over the long term.

## **12. How much per year could you afford to spend on export development?**

Answer: \$51,000-\$100,000

Score: 80 - STRONG

Your company can afford to commit over \$51,000 per year for export development, enough to support an aggressive export initiative. This is a significant advantage, because costs of developing and maintaining overseas markets can add up. It takes money to establish market identity abroad, attract buyers, and build solid relationships with distributors and customers that will ultimately pay off in high, ongoing sales and profits. There may be other "incremental" export costs as well (i.e., costs not encountered in domestic selling), such as for design changes to adapt the product to a foreign market, translations, sales trips abroad, etc. Clearly, firms such as yours, with stronger, more flexible resources, are in the best position to absorb these incremental export costs.

## **B. PRODUCT READINESS**

### **13. How long would your management be willing to wait to achieve acceptable export results?**

Answer: Up to 1 year

Score: 50 - NEUTRAL

Your management would be willing to wait up to 1 year to achieve acceptable export results. That may not be sufficient. Don't expect immediate results from exporting, even with a good product in a promising market. Patience is a virtue and perhaps a necessity. It takes longer for export "seeds" to develop and return profits -- sometimes several years. While your own payoff may occur sooner, you'll still need time to establish market identity abroad, select distributors, attract buyers, and build solid relationships with your distributors and customers. Your management appreciates this. By exercising reasonable patience while the seeds develop, you'll greatly increase your chances of success. However, if pressed for faster results, there are some steps you can take to try to generate fairly quick inquiries and orders, some of which might also reap longer-term dividends. At a fairly low cost, you can use mail list, "repfind," trade lead, and promotion services available from the Commerce Department, state export agencies, and local trade assistance centers. These can help you contact potential buyers, find qualified overseas reps, and promote your product in promising markets. A more costly approach for fast results might be to exhibit at a promising overseas show, where buyers can see your product and possibly order it "off-the-floor".

**14. Have domestic sales of your product grown over the past 3 years (average per year)?**

Answer: 11-20%

Score: 80 - STRONG

Your company's domestic sales have grown by 11-20% annually over the past 3 years. This suggests an underlying competitiveness, certainly domestically and possibly also abroad. To maintain this healthy sales pace, you have successfully competed against similar foreign goods sold domestically, as well as against products of your domestic competitors who may already be exporting. Since this is essentially the same competition you will meet when you export, there is good reason to believe that your product could sell well abroad, just as it has in the domestic market.

**15. What is your product's current share of the domestic market?**

Answer: 5-10%

Score: 20 - WEAK

You currently have a 6-11% share of the domestic market. This relatively low share reflects some underlying weakness, e.g., unexceptional pricing, quality or service and many sourcing alternatives. Because competition is even more intense abroad, exporting may not be rewarding unless you can shore up your weaknesses. You may need to improve your pricing and credit terms, better adapt your product to market needs, and/or more actively support your distributors and customers. On the other hand, if product obsolescence is the main reason for your low domestic market share, exporting may offer great potential. Look for lower income or less developed countries that may not need the latest technology and may value yours for its presumably lower cost.

**16. Is your product price-competitive in the domestic market?**

Answer: Somewhat competitive

Score: 50 - NEUTRAL

Your product is somewhat price-competitive in the domestic market. Unless you don't need to compete on a price basis (unique or superior product), you could be at some price disadvantage in export markets. Competition abroad is usually stiffer than at home, and price is often a decisive competitive factor. With no significant price edge domestically, and the need to add certain costs for export delivery (e.g., freight, insurance, customs levies, etc.), you may find it harder to remain competitive abroad. If you're serious about exporting, you'll need to make your pricing more competitive, first at home, then in foreign markets, either by reducing your prices or offsetting higher



prices with generous payment terms. Given the importance of competitive pricing, you should try to obtain comparative price information before you enter a target market.

**17. What payment terms would you be willing to offer reputable foreign buyers?**

Answer: Up to 30 days

Score: 40 - NEUTRAL

You would be willing to offer reputable foreign buyers up to 30 days to pay. These are reasonable terms and will help make you more competitive in exporting. You become more price competitive when you allow your customers to lower their up-front costs by having more time to pay. You'll also have a significant competitive advantage over suppliers offering no credit, although not against suppliers offering even more generous terms than yours (over 30 days). If your competitors are offering less generous payment terms, you could win the business even if your prices are higher. If your prices are lower to start with and your terms are better, you would have a decisive advantage. To further improve your price and credit competitiveness, you may want to consider offering up to 60 or 120 day terms, particularly for reputable buyers. There are services available to help you determine a prospect's credit-worthiness. If you're concerned about non-payment, export credit insurance can offset this risk. You can also finance or discount the receivable so that, in effect, you are paid right away (less interest or a premium) even though you gave your buyer more time to pay.

**18. Does your product compare favorably with domestic competitors in features and benefits?**

Answer: Somewhat unfavorably

Score: 50 - NEUTRAL

Your product compares somewhat favorably with domestic competitors in features and benefits. This suggests that you could also compete favorably abroad on a product performance basis. You have already shown some degree of product superiority against foreign products in the domestic market. The same attributes that distinguish your product domestically will also be prized abroad. Foreign buyers, particularly of industrial products in the more sophisticated markets, place great emphasis on product performance, not just cost, when they make procurement decisions (e.g., state of the art technology, dependability, versatility, durability, repair frequency, productivity, labor-saving etc.). They will often pay more to get more. Your comparability in one or more of these areas will help you fend off lower-priced competitors. If you're somewhat weak in these respects, you'll need to emphasize other attributes you may have, such as lower price, attractive payment terms, reliability as a supplier, strong customer service, etc. You may find greater potential in the less-developed, cost-conscious, labor-intensive

countries, where "best" or "latest" is neither needed nor warranted. Foreign buyers in these countries will often take a "lesser product to pay less" (e.g., manually-operated vs. automated equipment, yesterday's technology, "no frills" models; etc.).

**19. Would you be willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets?**

Answer: Willing

Score: 70 - STRONG

You would be willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets. Your receptivity to adaptation will greatly increase your market options. Foreign markets differ not only from the domestic market, but also from each other -- e.g., in income levels, climates, space utilization, language, religion, weights and measures, standards, cultural preferences and taboos, business practices, etc. These differences often dictate whether a product would even be allowed into the market, would "fit" or operate efficiently, or would appeal to or offend potential buyers. Foreign buyers, for example, may require modifications in the product to make it more affordable ("no frills" version), or to better comply with local sizes; tastes; electrical and other technical standards; health and safety regulations; etc. Different packaging materials may be needed in certain markets where rot, rust, mildew, pest attack, etc. are common. Sales brochures may need to be revised to make them more understandable (non-English-speaking markets) or locally relevant (less-developed markets). Thus, flexibility in product design, packaging and promotion may well be crucial in certain markets. If yo! u're not ! willing to adapt in these situations, lost business will likely result. Your management recognizes this and will take the necessary steps to comply.

**20. Is your product costly to transport over long distances?**

Answer: Somewhat costly

Score: 50 - NEUTRAL

Your product is somewhat costly to transport over long distances. This could present a problem. If your transport costs are too high as a percentage of landed cost, you could be priced out of the market. Your domestic competitors presumably face comparable transport costs, since their products are similar in size and weight; are destined for the same markets; and will have to get there by the same mode, mostly by sea or air. However, other competitors could have some transport cost advantage if they're closer to your market or could get there by truck or rail (e.g., Europeans selling within Europe; Asians within Asia, etc.). If transportability or transport costs are a serious constraint, you might consider contracting or licensing production in the target countries. Alternatively, you may still have possibilities in nearby, contiguous markets that can be reached more easily and quickly. Whatever your destination, you should look for the

most cost-effective mode and rate. A freight forwarder can help you optimize your transportation costs and handle all the arrangements.

**21. Is any special training required to assemble, install or operate your product?**

Answer: No special training

Score: 100 - STRONG

Your product does not require any special training to assemble, install or operate. That's good, because user training can be very costly and cumbersome, particularly in foreign markets where languages and distances vary greatly among countries, and skilled or trainable labor may be in short supply. Since you'll not incur training costs, you'll be more on a par with in-country suppliers who could probably meet a local training requirement more readily than you.

**22. Does your product require any special technical support or after-sale service?**

Answer: Some support/service

Score: 50 - NEUTRAL

Your product requires some technical support or after-sale service. That's a potential negative, because profit margins can be significantly affected by the added costs of an after-sale service requirement. Also, any locally-based competitors will have a proximity advantage over you in product support and service. The normal costs and difficulties of stocking spare parts, maintenance and warranty service are compounded in an export context, where distance and language differences must also be accommodated. To address these needs competitively, you can team up with a local distributor equipped to install and repair your product and stock your spare parts. You could then limit your support role to supplying any special tools or testing equipment needed; possibly translating your installation and repair manuals into the local vernacular, and providing some hands-on training of your local rep's technical staff. Alternatively, you could establish your own support facilities in-country, or airlift technicians and parts in as needed. However, these are more costly, more complex options, usually best avoided in a start-up phase. You might reconsider them later should your sales volume rise to the point where higher costs can be absorbed.

**23. Can your product tolerate harsh or widely varying environmental conditions?**

Answer: High tolerance

Score: 100 - STRONG

Your product has a high tolerance for harsh or widely varying environmental conditions. That means you can pursue virtually any potentially promising market in the world without worrying about product degradation or costly protective measures. Many products can tolerate different environmental conditions up to a point, but lose effectiveness as extremes are approached (e.g., abnormal temperatures, humidity, altitudes, pollutants, etc.). The more sensitive the product to these changes, the more required to "protect" it against the elements. Fortunately, this is not a concern for you.

---

**Here are your total Export Readiness Assessment Scores:**

- **Export Resources Score: 33**
- **Marketing Methods Score: 48**
- **Management Commitment Score: 56**
- **Product Potential Score: 63**
- **Overall Average Score: 53**

Score Explanation

Your Export Readiness Scores include an overall average score and a score for each of the following four attributes, based on your ANSWER to each of the 23 questions.

Export Resources

Marketing Methods

Management Commitment

Product Potential

All scores are on a scale of 0-100, and can generally be interpreted as follows:

Very Weak: 0-20

Relatively Weak: 21-40

Average: 41-60

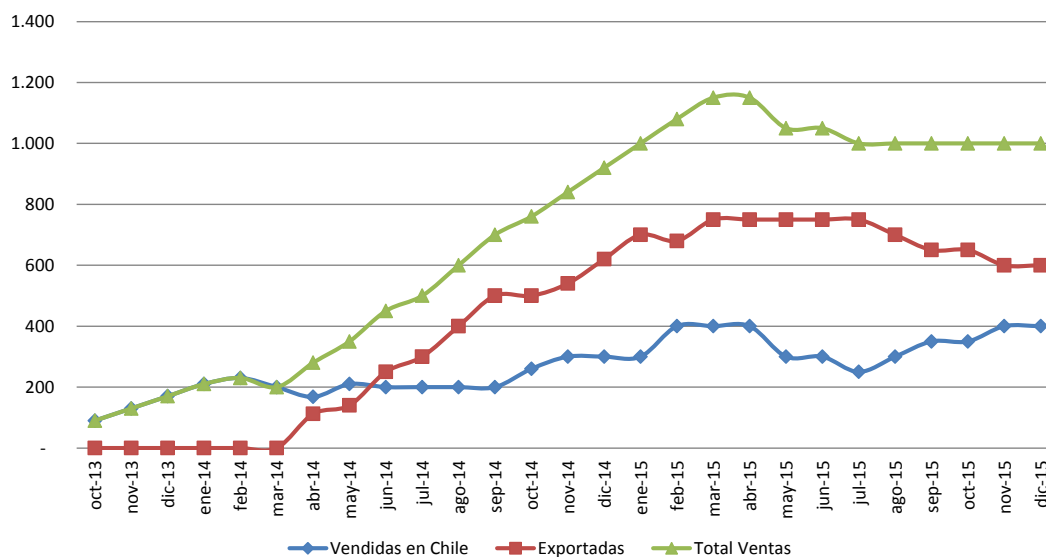
Relatively Strong: 61-80

Very Strong: 81-100

If you fall into the 0-40 range, you need to focus on the export weaknesses and the suggested steps to overcome them identified in YOUR ANSWER to each relevant question. The stronger your score, the more you can focus on concrete export development actions, such as pinpointing your best markets, developing effective market entry strategies, finding buyers and distributors, promoting your products abroad,

responding to inquiries and orders, preparing your goods for shipment, and delivering the goods and getting paid.

**Anexo J:** Proyección de ventas de lentes, octubre 2013 – diciembre 2015. Fuente: elaboración propia.



**Anexo K:** Detalle del costo de manufactura de un lente Karün por tarea dentro del proceso. Fuente: gerencia comercial de la empresa.

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO PRESUPUESTADO
Piezas de madera	\$ 2.200
Cristales	\$ 7.689
Corte a medida de cristales	\$ 1.000
Bisagra	\$ 1.500
Sticker protector cristal (6 unid por antejo)	\$ 1.020
Pintura Antejo	\$ 100
Pegamento patas	\$ 62
Estuche antejo	\$ 8.925
Paño microfibra	\$ 268
Libro	\$ 950
Caja empaque	\$ 1.190
Costo Mano de obra por unidad	\$ 12.224
Costos Fijos (arriendo, luz y Agua)	\$ 7.853
<b>TOTAL COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 44.981</b>

**Anexo L:** Tabla con características de cada competidor de Karün por factor seleccionado.

Competidor	País de Origen	Ciudad	Precio Prom (US\$)	Lineas de Productos / Modelos de Lentes	Reconocimiento de Marca	Unicidad del Producto	Cadena de Distribuidores	Cobertura de Mercado	Publicidad al Consumidor	Promociones, Descuentos y Concursos	Venta Directa
<b>Capital</b>	EEUU	California	\$ 220	7 / 21	EEUU, específicamente San Fco. y California	Hechos a mano	Presencial a través de ópticas y por internet según orden. Si tiene pago por esta última vía.	EEUU: San Fco., California, Chicago Canadá: Toronto Francia: París Japón: Asahikawa	Internet: Redes Sociales y Blog y sitio web propio. Sitios de manufacturadores californianos y blogs de tendencias solo en EEUU	No	Solo por su sitio web
<b>Drift Eyewear</b>	EEUU	Chicago	\$ 500	3 / 9	EEUU, en casi todos los estados y ciudades más importantes de Canadá	Hechos a mano	Presencial a través de centros oftalmológicos en todo EEUU, no vende por internet.	EEUU: Todos los estados Canadá: Toronto, Alberta, Vancouver, British Columbia, Nova Scotia Australia, Costa Rica, Japón y Corea del Sur	Sitio Web y Blog propio y también redes sociales. A través de centros oftalmológicos como marca de lentes ópticos	No	A través de centros oftalmológicos. No vende a través de su sitio web.
<b>Rolf Spectacles</b>	Austria	Tyrol	\$ 900	10 / 24	Múltiples premios de la industria óptica por calidad y diseño en Europa y Asia. En EEUU es reconocido en el ámbito del lujo	Hechos a mano	A través de ópticas, no vende por internet	Europa Central y del Norte, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Canadá, Sudáfrica y Colombia. EEUU: New York, Miami, Washington, California y - Colorado	Sitio Web propio y también redes sociales. Revistas de moda en Europa principalmente. También a través de sus puntos de venta tercerizados	No	Solo a través de tiendas. No vende a través de su sitio web.
<b>Shwood Eyewear</b>	EEUU	Oregon	\$ 170	4 / 19	Fuerte presencia en EEUU, principalmente en California, New York, Montreal y Toronto. Seguido de Europa. Muy asociado a la moda urbana y al adulto joven.	Hechos a mano	Principalmente tiendas de moda urbana alrededor del mundo y algunas ópticas	EEUU todos los estados, México, todo Europa, Japón, Australia y Sudeste Asiático 6 Sitios de internet especializados en ropa y moda de los que puedes comprar de cualquier parte del mundo	Sitio Web y Blog propio y también redes sociales. También en revista de moda y diseño de EEUU principalmente.	Si	Vende a través de su sitio web.
<b>Palens</b>	España	Barcelona	\$ 190	6 / 24	España y Europa principalmente	Hechos a mano	A través de sitios web sobre todo en Europa	Europa Central. A través de su sitio web al resto del mundo.	Sitio Web y Blog propio y también redes sociales.	Si	Vende a través de su sitio web.

**Anexo M: listado de impuestos a la venta por estado en EEUU**

**STATE SALES TAX RATES  
AND FOOD & DRUG EXEMPTIONS**

(As of January 1, 2014)

STATE	Tax Rate (percentage)	EXEMPTIONS		
		Food (1)	Prescription Drugs	Nonprescription Drugs
ALABAMA	4		x	
ALASKA	none			
ARIZONA	5.6	x	x	
ARKANSAS	6.5	1.5% (4)	x	
CALIFORNIA (3)	7.5	x	x	
COLORADO	2.9	x	x	
CONNECTICUT	6.35	x	x	
DELAWARE	none			
FLORIDA	6	x	x	x
GEORGIA	4	x (4)	x	
HAWAII	4		x	
IDAHO	6		x	
ILLINOIS	6.25	1%	1%	1%
INDIANA	7	x	x	
IOWA	6	x	x	
KANSAS	6.15		x	
KENTUCKY	6	x	x	
LOUISIANA	4	x (4)	x	
MAINE	5.5	x	x	
MARYLAND	6	x	x	x
MASSACHUSETTS	6.25	x	x	
MICHIGAN	6	x	x	
MINNESOTA	6.875	x	x	x
MISSISSIPPI	7		x	
MISSOURI	4.225	1.225%	x	
MONTANA	none		x	
NEBRASKA	5.5	x	x	
NEVADA (5)	6.85 (5)	x	x	
NEW HAMPSHIRE	none			
NEW JERSEY	7	x	x	x
NEW MEXICO	5.125	x	x	
NEW YORK	4	x	x	x
NORTH CAROLINA	4.75	x (4)	x	
NORTH DAKOTA	5	x	x	
OHIO	5.75	x	x	
OKLAHOMA	4.5		x	
OREGON	none			
PENNSYLVANIA	6	x	x	x
RHODE ISLAND	7	x	x	
SOUTH CAROLINA	6	x	x	
SOUTH DAKOTA	4		x	
TENNESSEE	7	5.0%	x	
TEXAS	6.25	x	x	x
UTAH	5.95 (4)	1.75% (4)	x	
VERMONT	6	x	x	x
VIRGINIA	5.3 (2)	2.5% (2)	x	x
WASHINGTON	6.5	x	x	
WEST VIRGINIA	6	x	x	
WISCONSIN	5	x	x	
WYOMING	4	x	x	
DIST. OF COLUMBIA	5.75	x	x	x

\* -- indicates exempt from tax, blank indicates subject to general sales tax rate.

Source: Compiled by FTA from various sources.

(1) Some state tax food, but allow a rebate or income tax credit to compensate poor households. They are: HI, ID, KS, OK, and SD.

(2) Includes statewide 1.0% tax levied by local governments in Virginia.

(3) Tax rate may be adjusted annually according to a formula based on balances in the unappropriated general fund and the school foundation fund.

(4) Food sales subject to local taxes. Includes a statewide 1.25% tax levied by local governments in Utah.

(5) Nevada sales tax rate scheduled to decrease to 6.5% on July 1, 2015.

**Anexo N: Consulta a *Miscellaneous and Processed Products Import Manual***

**Table 3-156 Wood and wood products OTHER THAN cork, sawdust, tree fern labs, or wood shavings locator**

If the product is:	And the tree source is:	And:	Then:
Bark		→	SEE Table 3-172
Crossties	<b>Temperate hardwood (other than from the three rutaceous subfamilies) or softwood</b>	→	SEE Table 3-164
	<b>Tropical hardwood (other than from the three rutaceous subfamilies)</b>	→	SEE Table 3-159
Finished, manufactured, or naturally weathered products (e.g., carvings, driftwood, furniture, picture frames, plywood, and veneer)		→	RELEASE, <b>but</b> the material may be subject to inspection <sup>1</sup>
Firewood		→	REGULATE based on the form of firewood the product is in when entering (e.g., bark, chips, lumber, logs, stumps)
Logs, burls, cants, crossties, stumps, sticks, branches, or wood vines	<b>Hardwood (other than from the three rutaceous subfamilies)</b>	Temperate	SEE Table 3-162
		Tropical	SEE Table 3-159
	<b>Softwood</b>	→	SEE Table 3-163
Lumber	<b>Hardwood (other than from the three rutaceous subfamilies)</b>	Temperate	SEE Table 3-160
		Tropical	SEE Table 3-159
	<b>Softwood</b>	→	SEE Table 3-160
Packing material made of wood, <b>both</b> solid and loose		→	SEE Table 3-168
Wood material to be used for compost, humus, litter, or wood mulch <b>including</b> wood chips, bark chips, pine straw, and sawdust		→	SEE Table 3-172
Wood chips or bark chips themselves ( <b>not</b> to be used for compost, humus, litter, or wood mulch)		→	SEE Table 3-165

1 The authority for this action is 7 CFR 330.105.