UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA UN FABRICANTE CHILENO DE TABLAS DE SURF

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

CRISTIAN EDUARDO ARAVENA CORNEJO

PROFESOR GUÍA:
JAVIER VENEGAS NUÑEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO DIAZ RODENAS
FRANCISCA ANDREA PINO ALARCÓN

SANTIAGO DE CHILE
2014

Resumen Ejecutivo

El objetivo de este trabajo de título es definir estratégicamente el plan de desarrollo necesario para que Cabezas Surfboards, un fabricante chileno de tablas de surf, aproveche las oportunidades actuales del mercado nacional y logre consolidarse como la marca de mayor reconocimiento en Chile para luego convertirse en el referente chileno de la fabricación de tablas de surf a nivel internacional.

La temática de este trabajo se hace relevante ya que podría ofrecer alternativas aplicables a otros emprendimientos de pequeña manufactura e incluso de tipo artesanal. En este trabajo se entregan ideas acerca de las brechas que se deben romper para lograr entrar en nuevos mercados con un producto competitivo de nivel mundial. Se destaca el uso de un plan de negocios como guía para una empresa que carece de experiencia internacional y requiere de importantes cambios organizacionales para lograr el desarrollo deseado.

Se desarrolla un plan de negocios enfocado en dar los lineamientos necesarios para que este fabricante se desarrolle estratégicamente de acuerdo a la declaración de su visión y misión. Se plantea que esta empresa requiere un fuerte plan de construcción de marca que le permita diferenciar su producto, lograr prestigio en el mercado nacional y usar dicho reconocimiento e imagen de marca para ingresar a nuevos mercados.

En los últimos años, el número de personas que practica el surf ha crecido rápidamente en Chile y el mundo. El auge de este deporte ha incentivado la aparición de nuevos actores en la industria. Según la investigación realizada para este trabajo, la producción nacional de tablas de surf tiene ventas que superan los 900.000 USD anuales, mientras que las importaciones pasarían los 600.000 USD. Para los fabricantes nacionales, la competencia con productos importados indica una amenaza y muestra la necesidad de un desarrollo estratégico para ser competitivos en un mercado dinámico.

Mediante la evaluación de las competencias actuales de la empresa se establecen las brechas a romper y factores críticos para el éxito. A través del análisis estratégico del entorno de la competencia en el mercado nacional y destino escogido se determina que el éxito de la empresa en el largo plazo debe estar basado en la construcción de una marca fuerte. Es fundamental que la marca se diferencie por medio de una propuesta de valor consistente en el ámbito nacional e internacional. Luego, se evalúan diferentes opciones de internacionalización como parte fundamental del plan de desarrollo.

Se evalúa la rentabilidad de este plan considerando un horizonte de 7 años y el inicio de operaciones internacionales a partir del cuarto año. En la evaluación económica se determina que al considerar una tasa de descuento de 15% el negocio es rentable con un VAN de USD 223,889. Se concluye que la empresa debe tomar la opción de la internacionalización como parte clave de su desarrollo ya que así se evita la dependencia de los resultados en un solo mercado.

Se concluye que Cabezas Surfboards es una empresa con gran potencial de crecimiento en el plano nacional y claras opciones de expansión ya que posee competencias intransferibles y su propuesta de valor es aceptada a nivel global.

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo ii
Índice de Contenidos..... 1
Índice de Gráficos 3
Índice de Tablas..... 4
1 ASPECTOS GENERALES 5
Introducción..... 5
Objetivos 6
Marco teórico..... 7
Metodología..... 15
2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO..... 18
Acerca del surf y su historia 18
El desarrollo del mercado de las tablas de surf..... 18
Las escuelas de surf 20
El surf competitivo 21
3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO..... 22
Acerca de Cabezas y su emprendimiento..... 22
Visión y Misión de la organización 23
Resultados esperados..... 23
Nivel de preparación de la organización 24
Factores críticos de éxito 26
4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 27
Análisis PESTEL del mercado chileno 27
Análisis de competitividad 33
Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas 39
Selección de un mercado objetivo para internacionalización 43
Métodos de ingreso a nuevos mercados..... 47
Análisis PESTEL de Ecuador 50
Análisis de competitividad en Ecuador..... 55
Análisis FODA para Cabezas Surfboards en Ecuador 59
5 PLAN DE MARKETING 61
Mercado objetivo 62
El cliente..... 63
Segmentación del Mercado..... 64

Estrategia de marca 65
Posicionamiento 70
El Precio 72
Plan Comunicacional 74
Canales de Distribución 78
6 PLAN OPERACIONAL 79
Profesionalización de la Fabricación 79
Capacidad de producción 80
Gestión de materias primas 81
7 PLAN DE VENTAS 81
Composición histórica de las ventas 81
Proyección de las ventas 82
8 PLAN ORGANIZACIONAL 83
De la organización en general. 84
Forma de la Propiedad 84
Equipo de dirección 85
Contratación de servicios 86
Organigrama 86
9 PLAN FINANCIERO 87
Definición de metas financieras 87
Consideraciones para elaborar flujos de caja 88
Proyección de ventas 88
Escenarios evaluados 89
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96
Conclusiones 96
Recomendaciones 97
Glosario 99
Bibliografía 101
Anexos. 103
Anexo A: Cuestionario de Autodiagnóstico para PYME: acceso a nuevos mercados.. 103
Anexo B: Encuesta a Surfistas 104
Anexo C: Mercado de Tablas de Surf en Chile 115
Anexo D: Tipos de Tablas de Surf 118
Anexo E: Tecnologías de Fabricación 119
Anexo F: Accesorios para una tabla de surf 120
Anexo G: Flujo de Caja para Escenario de Inicio de Operaciones en el año 3 121

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Cadena de Suministros.....14

Gráfico 2: Estrategia Pull versus Estrategia Push.....15

Gráfico 3: Proceso de Fabricación Tradicional de Tablas de Surf.....20

Gráfico 4: Ejemplo de Co-Branding Cabezas - Maui and Sons.....22

Gráfico 5: El Índice para una Vida Mejor de la OCDE.....30

Gráfico 6: Penetración Internet América Latina a principios 2012.....32

Gráfico 7: Crecimiento de Ecuador y crecimiento Promedio en la región 51

Gráfico 8: Composición de Empleo, Desempleo y Subempleo en Ecuador.....52

Gráfico 9: Uso de internet en Ecuador en 2012 – por grupos de edad 53

Gráfico 10: Logotipo de Cabezas Surfboards.....70

Gráfico 11: Mapa de Percepción de Marca. Precio vs Funcionalidad 71

Gráfico 12: Demanda de Tablas de Surf en Chile.....73

Gráfico 13: Proyección de la Composición de las Ventas, horizonte 5 años.....83

Gráfico 14: Organigrama de Cabezas Surfboards 87

Gráfico 15: Valor Actual neto del Plan de negocios y Tasas de Descuento.....95

Índice de Tablas

Tabla 1: Fabricantes en Chile, producción estimada 2013.....37

Tabla 2: Resumen del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....38

Tabla 3: Resumen del Análisis FODA.....42

Tabla 4: Cuadro comparativo de mercados potenciales 47

Tabla 5: Comparación métodos de ingreso. Responsabilidades.....49

Tabla 6: Proyecciones del Fondo Monetario Internacional.....51

Tabla 7: Shapers en Ecuador, productos elaborados 57

Tabla 8: Resumen de Conclusiones Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 58

Tabla 9: Resumen de análisis FODA para Cabezas en Ecuador.....61

Tabla 10: Inversión en Contratación de Riders para Publicidad.....75

Tabla 11: Principales Torneos Internacionales de Surf en Ecuador y Chile.....77

Tabla 12: Composición histórica de ventas.....82

Tabla 13: Supuestos de crecimiento para el caso sin Plan de Negocios 89

Tabla 14: Flujo de caja para el caso sin Plan de Negocios.....90

Tabla 15: Supuestos de crecimiento para diferentes escenarios del Plan de negocios.90

Tabla 16: Flujo de caja para el caso Plan de Negocios Sin Internacionalización.....91

Tabla 17: Flujo de caja para Plan de Negocios con ingreso a un nuevo mercado.....92

Tabla 18: Flujo de caja para el caso Plan de Negocios con ingreso más agresivo a un nuevo mercado.....93

Tabla 19: Consideraciones para una situación con caída en el mercado nacional. 93

Tabla 20: Flujo de caja para el caso Plan de Negocios considerando una caída de las ventas en el mercado nacional.....94

1 ASPECTOS GENERALES

Introducción

Se puede entender la globalización como la variedad de cambios económicos, políticos, culturales, ideológicos y procesos medioambientales que están transformando nuestra experiencia en el mundo. Dentro de este conjunto de cambios, también se puede considerar el crecimiento de diferentes deportes que en las últimas décadas se han dado a conocer en el mundo y día a día suman nuevos adeptos.

El Surf es un deporte de agua que consiste en deslizarse sobre las olas parándose sobre una tabla. Estas características hacen del Surf un deporte extremo que se caracteriza por atraer adeptos con un perfil psicológico particular. Una personalidad que fortalece la individualidad y la internalización de valores es constante en la mayoría de los surfistas tanto en playas de arena en California o las rocosas costas de Irlanda.

En los últimos años, se ha visto un gran crecimiento en la popularidad del surf. La masificación de la práctica de este deporte ya no sólo abarca playas soleadas con aguas cálidas. Países como Reino Unido en el norte de Europa o Chile en América del Sur son ejemplos de este fenómeno y representan nuevas oportunidades de mercado.

Chile es un país con más de 4.000 kilómetros de costas y cuenta con playas cuyas olas son consideradas de clase mundial. Muchas de las playas chilenas se destacan por tener buenas condiciones para el surf a lo largo de todo al año, lo que hace de este país un lugar privilegiado para los amantes de las olas. Sin embargo, debido a su ubicación geográfica, Chile es un lugar nuevo en el mundo del surf y el desarrollo de este deporte está en una etapa inicial.

En Junio de 2007 se realizó por primera vez Chile un torneo de la ASP[1], Arica fue el centro de atracción mundial del Surf y la ola “El Gringo” fue el escenario en que los mejores y más famosos surfistas del mundo mostraron su talento. Países como Ecuador, Perú y Brasil han sido escenario de eventos similares desde antes que Chile.

La realización de dicho evento fue el punto de quiebre para el desarrollo del surf en Chile. Aumentó la exposición del surf en los medios de comunicación, muchos jóvenes adoptaron el estilo de vida de la cultura surf y lo reflejaban tanto en la práctica deportiva como en su manera de vestir. En esos años se produjo el nacimiento de la primera generación de surfistas profesionales chilenos. Las principales marcas mundiales empezaban a instalarse con tiendas propias y auspiciaron a los surfistas chilenos más exitosos.

El crecimiento de este deporte y su cultura ha generado tanto en Chile como en otros países una industria que va desde la venta de ropa y accesorios hasta la producción de trajes de agua y tablas de surf. La fama internacional de las olas chilenas puede emplearse como referencia a la calidad y funcionalidad de productos desarrollados en

[1] ASP: Association of Surfing Professionals.

Chile para el desarrollo de negocios internacionales exitosos en relación a la práctica del surf.

El presente trabajo se enfoca en la elaboración de una estrategia de desarrollo para un fabricante chileno de tablas de surf. Este plan debe estar de acuerdo con las capacidades de esta empresa y entregar el lineamiento estratégico de manera para que a partir de una situación de fabricación artesanal poder desarrollarse como organización y fortalecer su marca para competir a nivel internacional.

De esta manera, el plan considera una primera etapa de construcción de la marca para consolidarse como la de mayor prestigio a nivel nacional y luego dar paso a una segunda etapa de ingreso a nuevos mercados. Un desarrollo basado en el éxito a nivel nacional, en que el prestigio alcanzado por el diseño y elaboración de productos de alto rendimiento para olas de clase mundial como las chilenas puede ser usado para ingresar a nuevos mercados.

Objetivos

- *Objetivo general*

El presente trabajo tiene como objetivo principal la elaboración de una estrategia de desarrollo para la empresa Cabezas Surfboards en que se entregue los cambios necesarios para alcanzar los factores críticos de éxito y esta marca sea la primera en la mente de los surfistas nacionales y referente para los surfistas en el extranjero.

Otro de los objetivos de este trabajo es la evaluación de las posibilidades que tendría esta empresa en nuevos mercados y así comprender la importancia de la internacionalización para la creación de negocios sostenibles en el largo plazo en el mundo competitivo de hoy en día.

Mediante la elaboración de un plan de negocios se busca explotar todo el potencial de Cabezas Surfboards sin limitarse a las oportunidades del mercado nacional. Sacar partido al plan de negocios y emplearlo de manera amplia para dar los lineamientos necesarios para esta empresa.

- *Objetivos específicos*

- Elaboración de un plan de negocios adecuado a las capacidades de Cabezas Surfboards que incluya las áreas de Operaciones, Finanzas, Marketing y lineamientos de la Organización necesarios para lograr los objetivos de crecimiento.

- Desarrollar una estrategia de posicionamiento de marca cuyo plan de marca sea la base para el crecimiento a largo plazo.

- Desarrollo de un estudio de mercado nacional y regional de las tablas de surf. Evaluar los métodos de ingreso a nuevos mercados que podrían ser aplicados por una empresa como Cabezas Surfboards.

- Concluir si este negocio es rentable y sostenible en el largo plazo y el escenario competitivo en que se desarrolla.

Marco teórico

- *Elaboración de un plan de negocios*

Un plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un negocio. El plan de negocios empieza con una descripción de la situación actual del negocio, describe los planes futuros y detalla las estrategias financieras, operacionales, marketing y organizacionales que se deben seguir para alcanzar el éxito. Es decir, cualquier compañía que desea el éxito en sus negocios debe partir evaluando dónde está su negocio hoy, dónde quiere llegar y qué estrategias se usarán para lograr los objetivos planteados. Un plan de negocios bien elaborado debe indicar de manera clara qué hacer y cómo hacerlo.

La elaboración de un plan de negocios constituye una etapa clave en la formulación de nuevos negocios o en la expansión de negocios existentes. Este plan debe incluir los objetivos de corto y largo plazo de la organización, una descripción de los productos y/o servicios a ofrecer y las oportunidades de mercado que se esperan. Finalmente, el plan de negocios debe incluir también la explicación de los medios y recursos que se emplearán para lograr las metas propuestas enfrentando la competencia. Algunos estudios revelan que la ausencia de un plan de negocios escrito conduce a una mayor ocurrencia de fallas en nuevos y pequeños negocios, como así también se inhibe el crecimiento y desarrollo.

La preparación de un plan de negocios claro y preciso requiere de un gran esfuerzo. El tiempo empleado en la elaboración del plan depende de la naturaleza del negocio y la información disponible. Este esfuerzo en esencial para la toma de decisiones, enfocarse en las ideas y evaluar la solución de entrar, expandir o tomar algún curso de acción particular en el negocio. Una vez que el plan de negocios está finalizado, este servirá como guía y al igual que un mapa dará orientación para que el usuario alcance su meta.

Existe un número probado de beneficios que pueden aumentar en base a la elaboración de un plan de negocios:

- El uso sistemático de la planificación permite visualizar los errores al momento del estudio en lugar de cometerlos en el mercado.
- Una vez finalizado, un plan de negocios puede hacer que el emprendedor actúe con mayor confianza acerca de su capacidad para definir y enfrentar nuevos desafíos. Esto podría incluso compensar la falta de capital y experiencia dando

razón a otros factores como las buenas ideas y las oportunidades de mercado para un cierto producto o servicio.

- El plan de negocios permite saber qué recursos se requieren y cuándo. De esta manera se puede saber cuánto dinero es necesario para desarrollar el plan y la duración del financiamiento. En muchos casos, el plan de negocios ayuda a mostrar las habilidades de gestión y emprendimiento ya que permite comunicar mejor las ideas del negocio junto con el razonamiento que las respalda. De esta manera, bancos, potenciales inversionistas y/o socios podrán apoyar y financiar el negocio.

- La preparación de un plan de negocios entrega una mejor visión acerca de los procesos de planificación. Este proceso es importante para la viabilidad del negocio en el largo plazo y no un simple plan para lograr utilidades en el corto plazo.

Los negocios son de carácter dinámico, al igual que el comercio y el entorno competitivo en que operan. No se puede esperar que cada evento del plan de negocios se presente tal cual se planificó, pero la comprensión y el conocimiento desarrollado durante el proceso de planificación del negocio también preparan para ser capaz de adaptarse de manera rápida ante cualquier cambio que se pueda enfrentar.

- *La Estrategia en los Negocios*

Se puede considerar la estrategia como el proceso dinámico a través del cual las organizaciones desarrollan una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo con el objetivo de la creación de valor.

Para determinar una estrategia se requiere de una definición organizacional que generalmente es establecida de manera jerárquica por medio de la declaración de la Misión, Valores y Visión de la organización. De esta manera:

- Misión: es una guía general de alto nivel. No es específica

- Valores: muestran las creencias y patrones de comportamiento que guían a la organización.

- Visión: es la aspiración, lo que la organización quiere ser.

Una estrategia indica el plan de acción competitivo que asumirá la organización y en ella se desarrollan Objetivo, Alcance y Ventaja Competitiva como elementos críticos.

La definición del Objetivo requiere de claridad respecto de la definición organizacional porque el objetivo estratégico conducirá el negocio a sus metas de mediano plazo.

El Alcance indica los límites del negocio, lo que puede referirse a la oferta a un grupo de clientes, ubicación geográfica, integración vertical, entre otros aspectos. Estas definiciones son consideradas de manera diferente de acuerdo a la definición de cada organización.

Definir la Ventaja Competitiva es el más crítico de estos tres elementos. La aclaración de la fuente de diferenciación de la organización ayuda a que los empleados comprendan su rol en la propuesta de valor para los clientes y sepan cómo contribuir al éxito de la ejecución de la estrategia. Una declaración estratégica que no es capaz de explicar por qué los consumidores debieran preferir sus productos o servicios está destinada a fracasar. La declaración de la Ventaja Competitiva captura las actividades únicas que permiten a la organización entregar su propuesta de valor a los clientes.

Para definir la declaración estratégica se requiere de una cuidadosa evaluación de la industria. Esto incluye un profundo entendimiento de las necesidades del cliente, su segmentación e identificación de una manera única de entregar valor.

- *Estrategias Genéricas*

Se distinguen tres tipos de estrategias genéricas principales: el liderazgo en costos, la diferenciación y la focalización.

- *Liderazgo en costos*

En esta estrategia, una firma se propone ser “el” productor de bajo costo en la industria. Estas organizaciones tienen un alcance amplio, ofrecen sus productos a varios segmentos e incluso pueden operar en industrias relacionadas. Las fuentes para desarrollar el liderazgo en costos son variadas y dependen de la estructura de la industria. Ellas pueden incluir: las economías de escala, tenencia exclusiva de ciertas tecnologías, acceso preferencial a materias primas, entre otros factores. El control estricto de los costos, y en especial los costos variables es fundamental.

Llegar a una producción de bajo costo significa mucho más que avanzar en las curvas de aprendizaje. Un productor de bajo costo debe encontrar y explotar todo tipo de fuente de ventaja en costo. Estos productores ofrecen un producto estándar y colocan gran énfasis en la escala y captura de la ventaja absoluta en todas las fuentes de reducción de costos.

Si una firma puede alcanzar y mantener el liderazgo en costos logrará un desempeño superior al promedio de la industria. Si los productos de un líder en costo no son considerados como “comparables a la competencia” por los consumidores entonces el liderazgo no tendrá sentido ya que la firma deberá vender a precios muy bajos y la ventaja en costos no se reflejará en mayores ganancias.

- *Diferenciación*

En una estrategia de diferenciación, la firma busca ser la única en su industria con ciertos atributos que sean ampliamente valorados por los clientes. Se selecciona uno o varios atributos que sean considerados como importantes por muchos compradores en la industria, la firma se posiciona únicamente para satisfacer dichas necesidades. Estas características son recompensadas con un precio superior.

Los medios para diferenciarse son particulares a cada industria. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de ventas, el enfoque del marketing y un amplio rango de factores. Una firma que puede alcanzar y sostener la diferenciación logrará resultados por sobre el promedio de la industria si su precio de venta compensa los costos extras debidos a “ser único”. Sin embargo, un diferenciador no puede ignorar los costos de su posición y debe reducir los costos a un nivel similar al de sus competidores en todas las áreas que no comprometen la diferenciación.

La lógica de una estrategia de diferenciación requiere que la firma elija en qué atributos se diferenciará de sus rivales. A diferencia de la estrategia de liderazgo en costos, puede haber más de una estrategia diferenciadora exitosa dependiendo del número de atributos valorados por los clientes.

- *Focalización*

La tercera estrategia genérica consiste en la elección de un alcance competitivo reducido dentro de la industria. Se selecciona uno o más segmentos en la industria y se establece una estrategia para satisfacer sus necesidades excluyendo a los demás. La firma puede concentrarse en un grupo específico de clientes, una determinada línea de productos o un mercado geográfico.

La estrategia de focalización tiene dos variantes. Enfoque en costos, por el cual se alcanza una ventaja en costos de servir a un segmento en particular o buscando la diferenciación para dicho segmento.

Una firma que se concentra en un determinado segmento del mercado toma ventaja de la sub-optimización que tienen sus competidores cuyos alcances de mercado son más amplios.

Si el segmento objetivo escogido por la firma no se diferencia claramente de otros segmentos, la estrategia de focalización no funciona. El segmento escogido debe tener un atractivo de tipo estructural ya que dentro de una industria hay segmentos que son menos rentables que otros.

- *Posicionamiento del producto/servicio*

Un producto o una organización poseen muchas asociaciones que se combinan para formar una impresión total. La decisión del posicionamiento a menudo significa

seleccionar aquellas asociaciones que sirven como base o están enfatizadas y aquellas asociaciones que deben ser removidas o se les debe dar menor énfasis. Hoy en día, el término “posición” difiere de lo que antes se conocía como “imagen” y que implica un punto de vista en el que la competencia es el punto de referencia.

Dentro de las decisiones estratégicas, la decisión del posicionamiento es crucial para una compañía o marca porque puede ser central para la percepción y decisión de compra de los consumidores. Más aún, considerando que todos los elementos del programa de marketing pueden afectar la posición, es necesario usar la estrategia de posicionamiento como base para el desarrollo del programa de marketing. Una estrategia de posicionamiento clara puede ayudar a que los elementos del plan de marketing sean consistentes y comprensibles.

La selección de una estrategia de posicionamiento incluye la identificación de competidores, los atributos relevantes del producto, posición de los competidores y segmentos de mercado.

- *Estrategias de posicionamiento*

Un primer paso en la comprensión de las maneras como posicionarse es la consideración de algunas de las formas en que una estrategia de posicionamiento puede ser concebida e implementada. A continuación, se describen los aspectos generales de seis tipos de estrategias de posicionamiento.

- *Posicionamiento por atributos*: es probablemente la estrategia de posicionamiento más usada. Se asocia un producto con un atributo, alguna característica del producto o algún beneficio para el cliente. Un producto puede ser posicionado con respecto a un atributo que sus competidores han ignorado. Algunas veces se intenta posicionar un producto en dos o más atributos de manera simultánea. Sin embargo los posicionamientos que involucran muchos atributos son difíciles de implementar.

- *Posicionamiento por relación Precio/Calidad*: la dimensión de esta relación puede ser muy útil, pero a la vez es tan comúnmente usada que es más apropiado considerarlos por separado. En muchas categorías de productos las marcas ofrecen más en términos de servicios, características o rendimiento y un precio alto sirve para indicar una más alta calidad al consumidor. Sin embargo, algunas marcas se enfocan en enfatizar el precio y el valor del producto. Siempre existe el riesgo de que el mensaje de calidad se enfrente a la posición básica de “bajo precio” y “valor”.

- *Posicionamiento con respecto al uso o aplicación*: es otro tipo de estrategia de posicionamiento en que se asocia el producto con sus usos. Los productos pueden tener múltiples estrategias de posicionamiento, aunque incrementar el número implica más dificultades y mayores riesgos. Es frecuente que una estrategia de posicionamiento por uso represente una segunda o tercera posición creada para una expansión de mercado.

- *Posicionamiento por usuario del producto*: otro tipo de posicionamiento es la asociación del producto con un usuario o una clase de usuarios. En esta asociación el mensaje va dirigido hacia la personalidad de los usuarios, muchas marcas usan personales famosos en sus campañas publicitarias de acuerdo al tipo de clientes que quieren captar.

- *Posicionamiento con respecto a la clase del producto:* es uno de las estrategias de posicionamiento más críticas. En esta estrategia las decisiones involucran la asociación del producto con una clase de producto. Es útil cuando el producto no tiene una definición clara de sus atributos y al posicionarlo en relación a una clase de productos el cliente clasifica el producto dentro de dicha clase.

- *Posicionamiento con respecto a un competidor*: en la mayoría de las estrategias de posicionamiento, la competencia constituye un marco de referencia implícito o explícito. Existen dos razones para hacer que la competencia sea el aspecto dominante de la estrategia de posicionamiento. Primero: una imagen bien establecida de un competidor puede ser explotada para ayudar a comunicar otra imagen referenciada en ella. Segundo: algunas veces no es importante que tan bueno piensen los consumidores que eres, sino que ellos crean que eres mejor o tan bueno como un cierto competidor. El posicionamiento explícito con respecto a un competidor puede ser una excelente decisión para destacar atributos o la relación precio/calidad. Así, algunos productos difíciles de evaluar son comparados con un competidor establecido ayudando la tarea de posicionamiento.

- *Determinación de la estrategia de posicionamiento*

La identificación y selección de una estrategia de posicionamiento puede delinearse sobre un conjunto de conceptos y procesos que han sido desarrollados y mejorados en los últimos años. El proceso de desarrollo de una estrategia de posicionamiento comprende seis pasos.

1. *Identificar competidores*: es importante definir cuáles son los reales competidores dentro del alcance del producto.
2. *Determinar cómo es percibida y evaluada la competencia*: se debe identificar las asociaciones del producto que son usadas por los clientes al percibir y evaluar a los competidores.
3. *Determinar las posiciones de los competidores*: consiste en determinar cómo están posicionados los competidores con respecto a las asociaciones relevantes y cómo están posicionados entre ellos. Se debe incluir también la posición actual o de entrada de nuestro producto.

4. *Analizar a los clientes*: una comprensión de los clientes y de cómo está segmentado el mercado es muy útil para elegir una estrategia de posicionamiento. Una de las segmentaciones más útiles es la segmentación por beneficios, o de manera más genérica, las asociaciones de producto que un segmento cree que son importantes.
5. *Seleccionar una posición*: los cuatro pasos descritos anteriormente son necesarios para tomar la decisión de posición. Una guía en cuatro pasos para decidir el posicionamiento se describe a continuación:
   a. *El posicionamiento usualmente implica un compromiso con la segmentación:* la decisión requiere el concentrarse sólo en ciertos segmentos. Esto requiere un gran compromiso y disciplina ya que no es fácil volver atrás en busca de otros potenciales clientes.
   b. *La decisión debe ser guiada por un análisis económico*: esto depende de dos factores, el tamaño de mercado y la probabilidad de penetración. La probabilidad de penetración indica que es necesario que haya una debilidad competitiva para atacar o una ventaja competitiva para explotar y generar una razonable probabilidad de penetración en el mercado.
   c. *Si la publicidad funciona debe mantenerse la posición*: a pesar de que la personalidad de una marca evoluciona con los años al igual que una persona, el valor de la coherencia y consistencia a través de los años no puede ser subestimado.
   d. *No intentar ser algo que no es*: puede resultar tentador e ingenuo, pero puede ser un error fatal. No se debe caer en explotar una oportunidad de mercado y asumir que nuestro producto es algo que realmente no es. Se debe asegurar que el producto entrega lo que promete y que es compatible con la imagen propuesta.

6. *Hacer seguimiento de la posición*: el objetivo del posicionamiento debe ser medible. Para evaluar el posicionamiento y hacer un diagnóstico que sirva para los futuros movimientos estratégicos es necesario hacer seguimiento a la posición en periodos determinados.

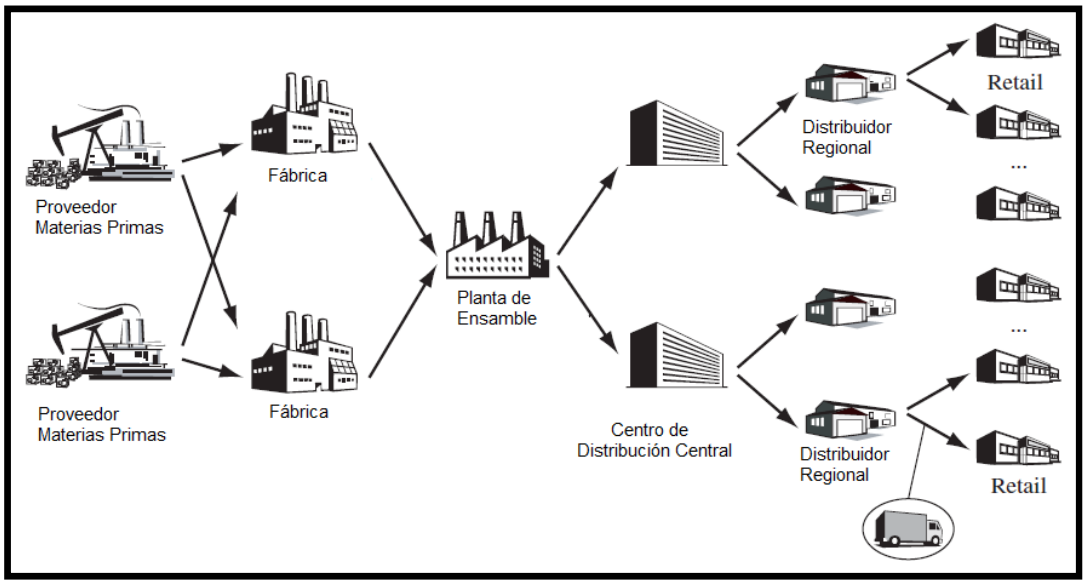
En cada uno de estos pasos se puede emplear técnicas de investigación de mercado para proveer la información necesaria.

- *Estrategias de marketing*

La estrategia es el proceso dinámico a través del cual las organizaciones desarrollan una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo con el objetivo de la creación de valor.

El conjunto o cadena de actividades que una organización realiza en una determinada industria para la creación de valor es conocida como la cadena de valor. El sistema logístico en el cual las materias primas son convertidas en productos y luego distribuidas a los usuarios finales (compañías o consumidores) se conoce como la cadena de suministros. Se incluyen en la cadena de suministros a los proveedores de materias primas, centros de fabricación, bodegas, centros de distribución y tiendas en el comercio.

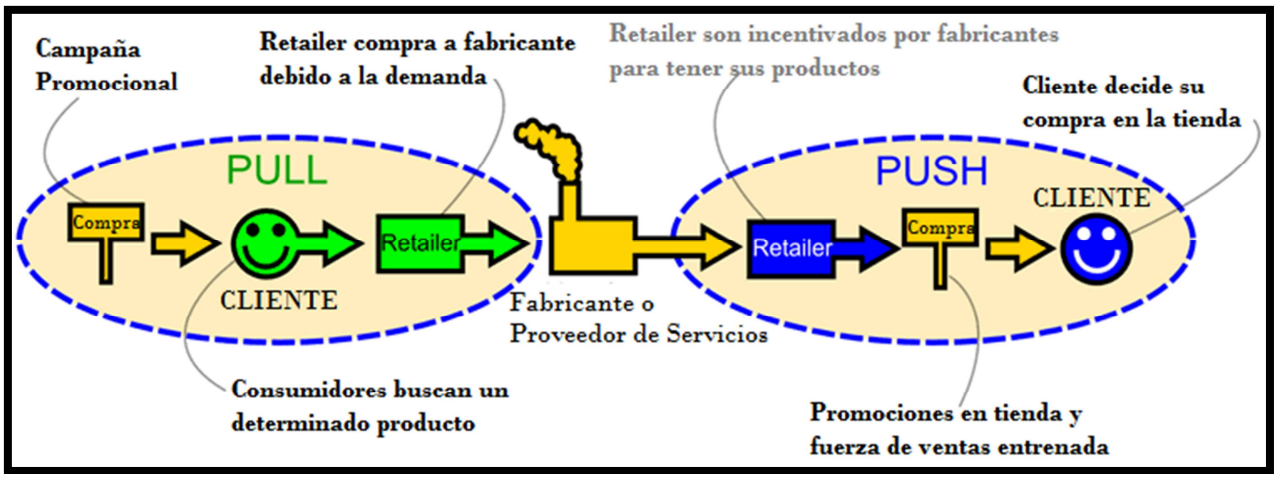
Gráfico 1: Cadena de Suministros



Las cadenas de suministro suelen clasificarse en sistemas o estrategias Pull y Push. La estrategia Pull es una estrategia de dirigida hacia el consumidor final, mientras que la estrategia Push se orienta hacia los distribuidores.

La estrategia Push tiene como objetivo principal lograr la cooperación de los distribuidores. Para ello, el fabricante ofrece incentivos y condiciones de venta que motiven al distribuidor a privilegiar o empujar la venta del producto cada vez que pueda. Se deben orientar los esfuerzos de comunicación, especialmente los promocionales. En este sistema, el volumen de producción y decisiones de distribución se basan en las expectativas de venta.

Gráfico 2: Estrategia Pull versus Estrategia Push



La estrategia Pull se contrapone a la estrategia Push y es también conocida como fabricación por pedido, ya que los productos terminados se fabrican sólo si los clientes los solicitan. En teoría, este es un sistema en que el fabricante no requiere manejar inventarios. Los esfuerzos de comunicación se orientan en el comprador final. Se busca que el cliente exija el producto en los puntos de ventas y de esta manera el fabricante refuerza su capacidad de negociación frente a los distribuidores.

Metodología

Este trabajo se realiza en base a la elaboración de un plan de negocios y está orientado a entregar los lineamientos que permitan a Cabezas Surfboards un desarrollo estratégico en base a su Visión y Misión.

El presente plan de negocios se ha elaborado en cinco etapas principales: evaluación actual de la organización, investigación del mercado, desarrollo de la estrategia competitiva, plan operacional y resultados esperados.

- *Evaluación de la organización*:

Para la correcta construcción del plan de negocios se realiza una evaluación de la empresa y sus capacidades buscando los aspectos relevantes que puedan ayudar a generar ventajas competitivas que la diferencien de sus competidores locales y que además sean transferibles a otros mercados.

Una vez conocidas las capacidades y características de esta empresa se establecen los factores críticos para el éxito del desarrollo estratégico. Se definen los lineamientos de carácter organizacional y operacional necesarios para que Cabezas Surfboards se transforme en una empresa capaz de administrar correctamente sus recursos y enfocarlos a objetivos definidos de acuerdo a una Visión y Misión.

- *Investigación de mercado:*

En esta etapa se reúne la información necesaria para validar el plan de negocios presentado. Se enfatiza la investigación de las necesidades de los clientes, la identificación de segmentos del mercado y características de los competidores. Se emplean diferentes medios y fuentes para obtener información relevante del mercado. Se realizaron visitas a tiendas y escuelas de surf, entrevistas con fabricantes y otros actores importantes del mercado nacional además de una encuesta a surfistas.

También se estudian las características generales de los mercados de otros países en Sudamérica. Se hace hincapié en la cantidad y tipo de competidores.

- *Estrategia competitiva de negocio*

En base a la información reunida en la etapa previa se realiza un análisis de competitividad en el entorno nacional y se elige un mercado objetivo para una futura etapa de internacionalización. Se realizan análisis FODA y cinco fuerzas de Porter tanto en el mercado nacional como en el país escogido como destino de inicio para la internacionalización.

Se define una estrategia de desarrollo en que factores de marketing como el precio, la forma de promoción y canales de distribución están en armonía con el producto escogido, segmento de mercado a servir y la situación competitiva. Se elabora un plan de desarrollo de marca que sirve de base para establecer el vínculo Cliente-Marca y además es estratégicamente fundamental para el éxito sostenible en el largo plazo.

- *Plan operacional*

En esta etapa se describe el conjunto de actividades necesarias para que la estrategia se haga realidad. Se estudian aspectos como la fabricación, gestión de compras, ventas, contratación de empleados y aspectos legales.

El plan de negocios debe demostrar que se han considerado todos los asuntos importantes que se relacionan con las operaciones de la empresa. Se hace un análisis de los requerimientos para una ampliación de la capacidad de producción junto a la contratación y capacitación de empleados que serán necesarios para la implementación de este plan.

- *Resultados esperados*

Basándose en la estrategia desarrollada hasta este punto, se debe realizar una estimación de los resultados de la aplicación del plan de negocios para un cierto periodo de tiempo. Se hacen proyecciones mostrando precios esperados de ventas y un número estimado de unidades vendidas. Se calculan los flujos de caja esperados y hoja de balance. También se realiza un análisis de break-even o punto de equilibrio para un capital de inversión dado.

En esta etapa se debe concluir si el plan de negocios es rentable, requiere de modificaciones o no es viable económicamente.

- *Finalmente, se debe establecer un método de control del negocio.*

Se debe demostrar cómo hacer seguimiento al negocio tanto es lo general como en los aspectos individuales del plan. Se requiere elaborar registros de ventas y planificación de marketing, registros de clientes, archivos del personal y control de la producción.

Aunque las cinco etapas indicadas en esta metodología se muestran en secuencia. En la práctica, se puede realizar cambios en las etapas generando nueva información que permita evaluar diferentes escenarios de análisis.

2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO

El surf como deporte representa un pequeño mercado de nicho en la mayoría de los países en que se practica. Esto se repite en América del Sur con la excepción de Brasil que es uno de los mayores mercados a nivel global.

Se dedica este capítulo a la descripción general del mercado de tablas de surf desde la perspectiva del desarrollo histórico del deporte. De esta manera, explicar la situación actual y lograr una mayor comprensión del mercado.

Acerca del surf y su historia

Es muy complicado determinar los verdaderos orígenes del surf, pero se puede hablar con determinación acerca de su historia reciente. Por los años 30 el surf empezaba a surgir con fuerza en la costa oeste de Estados Unidos y en Australia. En los 40 ya se hacían campeonatos y había revistas dedicadas a la cobertura de dichos eventos.

En los años 50, tras la segunda guerra mundial, se inició el gran despegue de la industria y cultura del surf. Se investigaron nuevas formas para fabricar las tablas de surf, cada vez más cortas y livianas, con nuevos materiales como la fibra de vidrio y la espuma de poliuretano. Aparecieron publicaciones en prensa escrita y películas de surf, además surge un estilo de música y modo de vestir que identificaba a los surfistas.

Los primeros lugares de gran fama mundial debido al surf fueron Hawaii, las costas de California en Estados Unidos y Gold Coast en Australia. Más que la práctica del deporte, muchos siguen la filosofía de vida ligada al surf, la que incluye valores como el cuidado por la naturaleza, la búsqueda de nuevas olas y el espíritu de libertad.

Ya en los años setenta, el surf se expande en Europa y parte de Latinoamérica, surgen los trajes de neopreno que facilitan la práctica en aguas frías como Inglaterra o Francia. También nacen grandes en Australia las tres marcas que son hoy las más grandes a nivel mundial Quiksilver, Billabong y Rip Curl.

En Latinoamérica, el surf se expandió desde el norte hacia el sur siendo mayoritariamente estadounidenses quienes llevaron este deporte fuera de sus fronteras. De esta manera y también dependiendo de las condiciones naturales favorables, se fueron desarrollando mercados en Brasil y Argentina en el Atlántico, mientras que en el Pacífico las condiciones de las playas favorecieron la práctica en Perú y Ecuador. Las frías aguas de Chile y sus grandes olas eran un mundo desconocido aún no explorado por surfistas.

El desarrollo del mercado de las tablas de surf

El mercado del surf pertenece a la industria de los deportes de tabla en que también se encuentran el snowboard y el skate. Sin embargo, se ha estimado que dos tercios de

las ventas de esta industria corresponden al surf en que el equipamiento deportivo como las tablas de surf (surfboards) y los trajes de agua representan menos del 15% del total de las ventas. Esto refleja que la mayor parte de las ventas de esta industria está en ropa y productos relacionados.

El mercado de las tablas de surf se caracteriza por ser altamente fragmentado. En diferentes países se puede encontrar un gran número de marcas y la competencia entre las marcas de prestigio mundial con los fabricantes locales es muy común. También existe un mercado de productos usados el cual es muy difícil de evaluar.

Estas características se repiten en todos los países en que se practica este deporte. En Estados Unidos se estima que existen más de 1000 shapers o fabricantes ubicados principalmente en la costa de California, mientras que en Europa se cree hay más de 500.

Los fabricantes locales en su cercanía con los surfistas han fabricado en sus talleres la mayor parte de la producción mundial de surfboards. Sin embargo, el estudio guiado por Bourgeon y Perón (2010) estimaba que sólo unos 200 shapers en el mundo producían más de 2.000 unidades al año. Se puede clasificar a los shapers de acuerdo a su nivel de producción anual, de esta manera se habla de la fabricación casera (shape-at-home) y la profesional[2].

En este mercado, existe una fuerte tendencia a la personalización del producto. La fabricación de tablas de surf requiere que cada producto responda a las características físicas y la necesidad de cada cliente. Esto hace que la fabricación de tablas de surf sea un trabajo muy especializado. Además, lo específico de los procesos de la fabricación tradicional[3] hace que sea muy difícil aprender el arte de fabricar tablas de surf.

La manera tradicional de fabricación de tablas de surf parte con el proceso “shapping” que es el corte y rebaje de una gran pieza de material de poliuretano. Comúnmente esta pieza es llamada “Foam” o “Blank”. En este proceso el shaper corta el foam y lo moldea hasta llegar a la forma y dimensiones diseñadas.

Luego de que la tabla tiene su forma, se procede al proceso de laminación o “glassing” en que se cubre la superficie del foam con láminas de fibras de vidrio y luego se esparce una resina de poliéster. El resultado es el refuerzo superficial de la tabla que otorga una mayor rigidez y la impermeabilidad que son la clave de la durabilidad del producto final. Durante este proceso se puede hacer dibujos, utilizar pigmentos en la resina y colocar imágenes para dar apariencia estética o con fines publicitarios. Dependiendo el caso, se deben colocar las quillas (en caso de ser fijas) o instalar las sujeciones correspondientes (en caso de que sean desmontables) y también se coloca el soporte del leash[4]. Luego la tabla es pulida o lijada.

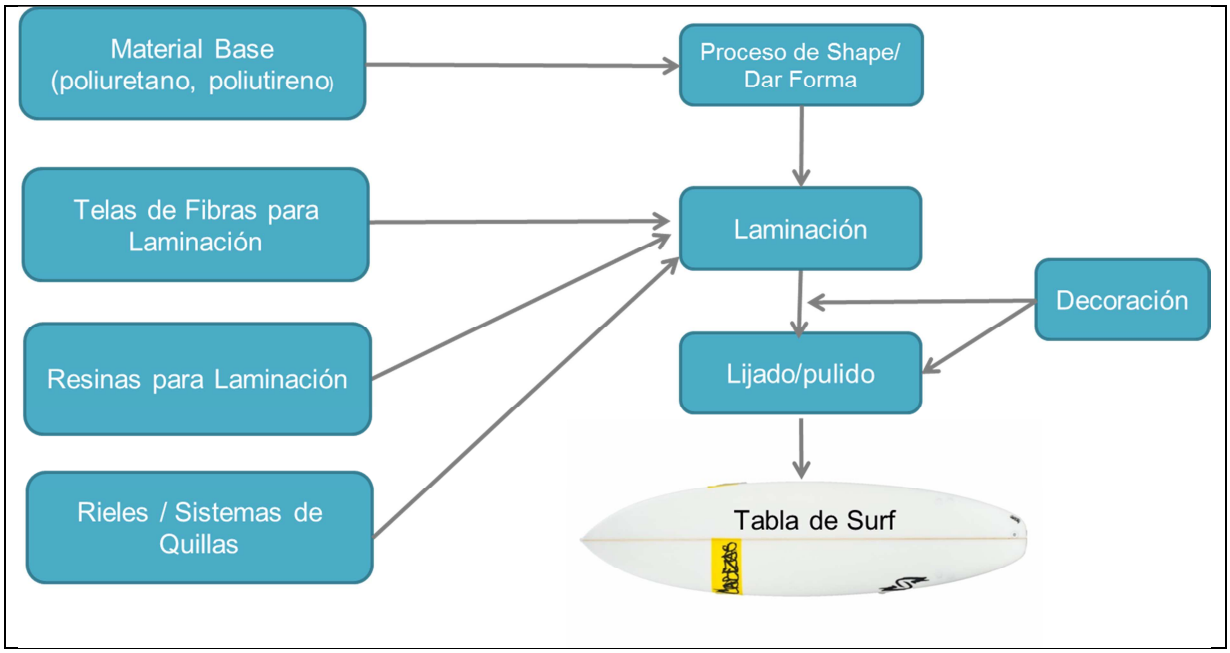
El shape es el proceso más difícil y por eso el más importante en la manera tradicional de fabricación de tablas de surf. La calidad de este trabajo es fundamental para el funcionamiento que tendrá la tabla posteriormente. Es así como el trabajo de un buen

[2] Para este trabajo se considera como shaper profesional a aquellos con producción superior a 150 unidades al año.
[3] Ver Anexo E: Tecnologías de fabricación de tablas de surf
[4] Leash: Cuerda o cable utilizado para atar la tabla de surf al tobillo del surfista.

shaper hace la diferencia en el valor agregado de la tabla. Es una tradición que cada tabla lleve la firma del shaper. Una marca potente parte por el reconocimiento de su(s) shaper(s).

El mercado de las tablas de surf es cada vez más competitivo, existe un gran número de participantes tanto en la fabricación como en la venta. La globalización y masificación del deporte ofrecen grandes oportunidades de crecimiento tanto para fabricantes pequeños, como para grandes marcas. En este escenario es fundamental de elaboración de estrategias que busquen el crecimiento definiendo las tácticas a emplear a nivel nacional e internacional.

Gráfico 3: Proceso de Fabricación Tradicional de Tablas de Surf



El surf ha generado un mercado de nicho a escala global en el cual se desarrolla una subcultura. Es frecuente que exista una falta de visión estratégica por parte de algunos fabricantes de tablas de surf debido al sentido de comunidad de la cultura del surf. Desde esta perspectiva, existen productores en todo el mundo que sólo se dedican a la satisfacción de un público determinado.

Las escuelas de surf

Las escuelas de surf son el motor principal en la promoción de la práctica de este deporte. En cada playa con condiciones mínimas para la práctica del surf se puede encontrar escuelas. Sin embargo, la alta demanda por las clases no significa un gran número de nuevos surfistas. El surf es un deporte con mucha deserción, menos del 50% de los clientes de las escuelas de surf llega a tomar una tercera clase. A esto se debe sumar la necesidad de estar cerca de una playa con condiciones y el valor del equipamiento.

Dada la necesidad de enseñar a un gran número de personas con diferentes características físicas, las escuelas de surf son los principales compradores de equipamientos y tablas de surf. Al mismo tiempo, muchas escuelas de surf se dedican al arriendo de equipamiento. En general una escuela de surf tiene más de 60 tablas apropiadas para aprender, estas son preferentemente de tipo funboard o softboard[5]. Los últimos avances de la tecnología han ayudado a incrementar la demanda por softboards que al ser fabricados mediante tecnologías de sándwich o moldes son menos frágiles y por lo tanto más resistentes que las de fabricación tradicional.

El surf competitivo

Los torneos y eventos de surf son una buena vitrina para que las marcas promocionen sus productos, en especial aquellas dedicadas a la fabricación de productos de alto rendimiento.

Existen dos grandes asociaciones o circuitos de competencias internacionales. La ASP) es la más selecta y la que mayor atención capta en los medios. Tiene competencias en todo el mundo que son clasificadas por estrellas de acuerdo a los premios en dinero que entregan. Los torneos ASP son de competencia individual basados en rondas de eliminación, por lo que también es una disputa entre las marcas. Por otra parte, se encuentra la ISA (Asociación Internacional de Surf) que está reconocida por el Comité Olímpico Internacional y se encarga de promover la práctica deportiva y a estandarizar las normas de competición en los países. Los torneos de la ISA tienen un formato de competencias por equipos.

A nivel Latinoamericano, existe el circuito de la Asociación Latinoamericana de Surf (ALAS) cuyo formato de competencia es similar al de la ASP, pero los participantes deben estar acreditados según normas de la ISA. De igual manera, cada país tiene federaciones que promueven y regulan la competencia local.

En el mundo del surf, las marcas de mayor prestigio auspician riders[6] en los principales torneos a nivel mundial. Para efectos de publicidad, una tabla de surf se convierte en una gran superficie para mostrar los logos de las marcas que apoyan a un cierto surfista profesional. Consecuentemente, los triunfos de estos competidores darán a las marcas una mayor presencia en los medios. Las tablas de surf fabricadas de manera personalizada en base a poliuretano, resinas y fibras siguen siendo las preferidas por los surfistas de la alta competencia.

En otros deportes, marcas como Nike y Adidas han contratado a los deportistas más destacados del mundo para realizar grandes campañas comunicacionales en que buscan extender los valores de la marca a todas las líneas de productos.

[5] Ver Anexo D: Tipos de Tablas de Surf
[6] Rider: Surfista Profesional

3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

Acerca de Cabezas y su emprendimiento

Cabezas Surfboards se dedica al diseño y fabricación de tablas de surf. Este emprendimiento es liderado por Kristen Cabezas quien es su fundador y shaper. Kristen y su hermano Ryan se hicieron conocidos gracias s sus destacadas participaciones en el circuito chileno de surf y por usar tablas de su propia fabricación. Sus buenos resultados despertaron el interés por sus tablas y finalmente decidieron crear su propia marca “Cabezas Surfboards”. Desde entonces la marca ha crecido en base a la recomendación directa y el boca a boca entre surfistas.

Kris y Ryan Cabezas instalaron un taller de fabricación y reparación de tablas de surf frente a la playa de Punta de Lobos en Pichilemu, lugar considerado como el gran centro del surf en Chile. Previo al lanzamiento de su propia marca, Kris trabajó varios años como shaper para varias marcas, incluyendo los talleres de Timmy Patterson una de las marcas más prestigiosas de California.

El diseño y la fabricación de las tablas es liderado por Kris, quien aporta sus conocimientos de shaper y su experiencia como surfista profesional para brindar la mejor solución a los surfistas.

En general, Cabezas Surfboards importa las materias primas desde Estados Unidos (foam, resinas y telas), diseña los modelos de acuerdo a los requerimientos de los clientes y realiza todas las etapas de la fabricación en su taller de Punta de Lobos.

Cabezas Surfboards realiza ventas tanto al por mayor como a clientes individuales. Sus clientes van desde surfistas locales hasta tiendas y marcas que ordenan tablas para sus riders o para vender en sus tiendas bajo Co-Branding. En general, los clientes se contactan con Cabezas Surfboards para solicitar la fabricación de sus tablas. Se puede decir que la empresa trabaja 100% a pedido ya que prácticamente no maneja un stock de productos terminados.

Gráfico 4: Ejemplo de Co-Branding Cabezas - Maui and Sons.

Visión y Misión de la organización

- **Visión:** ser la marca chilena de tablas de surf de mayor prestigio, con el mayor reconocimiento entre los riders y referente chileno de tablas de surf a nivel internacional.

- **Misión:** desarrollar la mejor tabla para cada surfista, permitiendo que cada uno de nuestros clientes pueda disfrutar lo mejor de cada ola. Innovar y buscar la mejora continua como parte del aprendizaje y aporte de nuestra empresa al desarrollo del surf.

Cabezas Surfboards proyecta consolidarse como la marca chilena de mayor prestigio en el mercado local y ser líder en el segmento escogido en este plan de negocios. Por otra parte, busca el reconocimiento al valor agregado de su producto por medio de la creación de una marca potente cuyos beneficios sean valorados por los clientes.

Además de dicho reconocimiento y liderazgo local, Cabezas Surfboards pretende tener presencia en el resto de Latinoamérica, que sus tablas sean usadas por algunos de los mejores surfistas del continente para hacer que la marca sea valorada por los surfistas de otros países y convertirse así en el referente chileno en el mercado de tablas de surf.

Resultados esperados

Se busca obtener un plan de negocios aplicable en el mediano plazo (7 años) que entregue los lineamientos estratégicos que Cabezas debe seguir para su desarrollo organizacional y lograr posicionarse como la marca chilena de mayor prestigio. De esta manera transformar a Cabezas en un referente en el mercado internacional comunicando una identidad clara que destaque atributos valorados por los surfistas a nivel global y así iniciar la proyección internacional.

Junto con el fortalecimiento y mejor preparación de la organización, se espera que la construcción de una marca fuerte sea la base para el desarrollo sostenible en el largo plazo. Por este motivo se busca una estrategia que sea viable en lo económico sin poner en riesgo la identidad de la marca. Se espera mejorar la situación financiera e iniciar la entrada a nuevos mercados.

Como resultado de la investigación, se espera comprender el peculiar mercado de las tablas de surf y las características que hacen a esta industria cada vez más competitiva a nivel mundial y local. Se pretende obtener información relevante acerca del estado del arte en mercados regionales y las variantes locales que deben considerarse en el país elegido para el desarrollo de un proceso de internacionalización.

Se espera obtener un modelo de estructura organizacional que sea adecuado para las características de tamaño y modelo de negocios de esta empresa y así ser capaz de llevar adelante el plan de negocios desarrollado en este trabajo como parte de un plan estratégico de largo plazo.

Nivel de preparación de la organización

Para definir los lineamientos que hagan posible las proyecciones declaradas en la visión de la empresa, se hace necesario conocer con mayor detalle las capacidades de ésta. Se requiere conocer la situación actual midiendo aspectos como la actitud emprendedora, la capacidad de gestión y el grado de preparación para ingresar a nuevos mercados. De esta manera se obtiene un diagnóstico acerca de la capacidad de la organización para guiar el crecimiento de la empresa.

Se realiza una evaluación de autodiagnóstico de la PYME para el acceso a nuevos mercados empleando el cuestionario sugerido por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España. Esta evaluación considera aspectos de carácter organizacional como la dirección estratégica y el liderazgo junto con las características de los productos, preparación en marketing y la apertura de la organización hacia la cooperación empresarial e innovación. La evaluación se enfoca en la actitud y preparación de la organización sin considerar variables como los estados financieros o posibilidad de nuevas inversiones. A continuación se muestran los factores evaluados y el resultado del autodiagnóstico (Ver Anexo A: Cuestionario Autodiagnóstico para la PYME, acceso a nuevos mercados)

- *Dirección Estratégica*

Se carece de una dirección orientada a objetivos de mediano o largo plazo. La dirección de la organización ha sido asumida por el dueño de la empresa, quien además es el líder de producción. Esto conduce a la empresa hacia la búsqueda de resultados inmediatos, preferentemente para lograr situaciones económicas de liquidez y no poseer deudas a proveedores. La empresa no utiliza herramientas de planificación. En esta falta de dirección estratégica, se agrega la nula existencia de objetivos cumplibles y medibles de corto y mediano plazo.

- *Liderazgo y Organización*

El liderazgo y toma de decisiones recae casi totalmente en el dueño de la empresa. A pesar de ser una organización pequeña, los empleados sólo participan en la planificación de la producción semanal destacándose el buen nivel de acuerdo para coordinar trabajos. En una industria marcada por el trabajo informal y ocasional, esta empresa ha logrado conservar el equipo de trabajo por más de 3 años. Sin embargo, en la implementación de un plan de negocios y el correspondiente crecimiento de la empresa será necesario incluir nuevos empleados para los cuales no existe un plan de formación y entrenamiento en funciones que son muy especializadas.

- *Productos y Procesos*

Cabezas Surfboards produce sólo una línea de productos en un mercado muy competitivo. Inicialmente, no se aprecian ventajas competitivas para ingresar a un nuevo mercado ya que sus puntos de diferenciación sólo se conocen el mercado local. La capacidad productiva de la empresa es mucho mayor al grado de utilización actual. Se estima que la capacidad actual de producción es de 20 unidades semanales, pero la

producción mensual promedio ha sido de 40 unidades. La baja utilización de los recursos ha servido para que cada uno de los procesos se realice con una máxima preocupación por la calidad. Sin embargo, dicha preocupación no se ha reflejado en la estandarización de procesos o registros de control de calidad que garanticen el producto final.

- *Marketing*

La empresa no tiene experiencia en el desarrollo de marketing y como prueba de ello se menciona que no hay una estrategia de precios y su producto no ha logrado un posicionamiento claro en el mercado nacional. La presencia de Cabezas en el retail nacional es muy baja. Los clientes llegan directamente al dueño de la empresa para pedir sus tablas de surf. A pesar del contacto directo con los clientes, no se ha desarrollado un plan de retroalimentación que permita obtener información acerca de aspectos como el grado de satisfacción del cliente o experiencia de compra. La marca es promocionada mediante el acuerdo con riders destacados que usan tablas de Cabezas Surfboards en los eventos en que participan, estas tablas son vendidas a precios preferenciales. Sin embargo, no existe un acuerdo formal que garantice que estos surfistas promocionarán la marca.

- *Cooperación Empresarial*

La empresa carece de experiencia en la cooperación empresarial. No existe relación alguna con los competidores, nunca se ha intentado la colaboración con empresas privadas ni entidades públicas. Se desconocen las posibilidades de colaboración y los beneficios que podrían generar. Al ofrecer productos personalizados, se busca establecer una muy buena relación con los clientes.

- *Innovación Tecnológica*

La empresa no ha adoptado el uso de tecnologías de información que faciliten la gestión. No existe un plan desarrollo de nuevos diseños o productos. Tampoco hay preocupación por la protección de los derechos intelectuales sobre productos desarrollados. Sólo se cuenta con el registro formal de la marca.

Para completar la evaluación, se agrega a este análisis que la situación financiera no permite realizar inversiones con capital propio y no es lo suficientemente atractiva para conseguir créditos bancarios.

- *Conclusiones de la evaluación del nivel de preparación de la empresa*

La evaluación indica que actualmente Cabezas Surfboards posee una organización que es insuficiente para enfrentar desafíos en nuevos mercados. Se hacen necesarios cambios en el liderazgo que orienten al desarrollo estratégico definiendo metas claras con objetivos cumplibles que sean medibles en el corto y mediano plazo.

La empresa carece de experiencia en el desarrollo de marketing, lo que es fundamental para lograr éxito en un mercado competitivo y para cumplir con los objetivos de la visión de la empresa. La diferenciación del producto y definición del posicionamiento de la marca son elementales para lograr el prestigio y reconocimiento deseado. Esto se hace crítico al considerar que la empresa produce sólo una línea de productos.

La empresa no tiene experiencia en relaciones de cooperación empresarial y no ha mostrado interés por participar en este tipo de iniciativas. Dada la situación financiera de la empresa se debe considerar opciones de cooperación empresarial al evaluar proyectos de crecimiento.

En lo operacional, se requiere cambiar la gestión de la producción para pasar de taller artesanal a una profesionalización de trabajos manuales. Esta profesionalización debe implementar controles de calidad y gestión orientados a una producción más efectiva que conduzca a mejorar la utilización de los recursos y desarrollar economías de aprendizaje. Este cambio refleja fielmente la misión de la empresa.

Las carencias detectadas en esta evaluación afectan tanto al desarrollo de un posicionamiento en el mercado local como a los planes de acceso a nuevos mercados. Por lo que todos los cambios deben realizarse con una clara orientación hacia el desarrollo de un plan estratégico que esté de acuerdo a la visión de la empresa partiendo con los objetivos en el mercado local y que proyecte el ingreso a nuevos mercados en el mediano plazo.

Factores críticos de éxito

Dada la evaluación del grado de preparación de la empresa para acceder a nuevos mercados, se enumeran algunos aspectos cruciales para la exitosa aplicación de este plan de negocios:

- Es fundamental lograr una estructura organizacional acorde al tamaño de Cabezas Surfboards que sea lo suficientemente sólida para sustentar los lineamientos de este plan de negocios y visión a futuro de la empresa.

- El liderazgo necesario para desarrollar este plan requiere de agentes motivadores, que produzcan el alineamiento y compromiso de toda la organización hacia metas claramente definidas que sean realistas y trazables.

- Las condiciones financieras y el tamaño de la empresa han limitado las opciones de nuevos proyectos de crecimiento. Las instancias de colaboración podrían permitir el acceso a beneficios que de manera individual serían muy difíciles o imposibles de obtener. Por ejemplo: acceso a nuevos canales de distribución, producción en otro país. Esto requiere el cambio de mentalidad de quienes actualmente toman las decisiones.

- La empresa deberá aprender a venderse. Es decir, deberá aplicar técnicas de marketing para mejorar las ventas y la imagen de la empresa. Fundamental para cumplir con la visión de prestigio y ser un referente a nivel internacional. El desarrollo de una marca se hace fundamental en un mercado tan competitivo.

- El foco del negocio a un solo tipo de producto requiere de una fuerte penetración en la mente de los consumidores. Se requiere generar una conciencia de marca a un nivel que la marca sea deseo de compra incluso en los periodos de recesión.

- El ingreso a mercados internacionales es muy importante para el crecimiento de la empresa. Además, la presencia de la marca en nuevos mercados ayudaría económicamente en periodos de recesión en el mercado de origen.

- La profesionalización de la fabricación y la aplicación de elementos de gestión en los trabajos de talleres y bodegas será fundamental para lograr eficiencia. De esta manera la empresa podrá desarrollar economías de aprendizaje y crecer fiel a la misión de compromiso con la fabricación de un producto de calidad.

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Dados los resultados de la evaluación del nivel de preparación de la empresa, se decide realizar un análisis estratégico con fuerte énfasis en el mercado local ya que el éxito a este nivel es una condición necesaria antes de ingresar a nuevos mercados.

Se desarrolla un análisis estratégico que parte con el medio local e incluye el análisis del macro entorno chileno, un análisis de competitividad y un análisis FODA. El análisis estratégico se extiende hasta la elección y análisis del mercado elegido para iniciar la internacionalización de la marca al cuarto año de la implementación de este plan de negocios. Los análisis del macro entorno, competitividad y situación de la empresa deben mostrar los factores claves para sustentar implementación de este plan de negocios.

Análisis PESTEL del mercado chileno

- *Contexto político*

Existe una actitud positiva del gobierno para entregar apoyo a emprendimientos y a proyectos que generen empleos. Existe un constante fomento a la micro, pequeña y mediana empresa. Un claro reflejo de esto se ve en la existencia de diferentes fondos de concurso público a los cuales los microempresarios y emprendedores pueden postular para financiar sus proyectos. Se destacan las oportunidades de fondos de financiamiento provenientes de SERCOTEC y líneas de apoyo que presta CORFO a los emprendimientos y pequeñas empresas para fomentar el desarrollo tecnológico en la industria.

En Chile no existen impuestos extraordinarios ni tampoco una regulación especial a la industria de los artículos deportivos tanto para la manufactura nacional o la importación de productos. Por lo que lo que no hay protección a los productores nacionales.

En base a los lineamientos sanitarios que establecen los índices de salud para el año 2020, el gobierno ha fomentado la actividad física y vida saludable, el programa “Elige Vivir Sano” ha tenido gran difusión y creciente participación en la comunidad. De igual manera existe colaboración entre el gobierno y la empresa privada para fomentar la

práctica deportiva a nivel competitivo y recreacional, el programa ADO (Asociación de Deportistas Olímpicos) se enfoca en el apoyo del gobierno y entidades privadas hacia deportistas de elite. Sin embargo, dicho programa sólo cubre disciplinas olímpicas[7]. La cobertura de estos programas en los medios de comunicación incrementa el interés de la población por practicar deportes. La mayor conciencia por una vida sana podría motivar la práctica de deportes no tradicionales como el surf.

- *Contexto Económico*

Luego de la crisis mundial del 2009, Chile ha crecido de manera sostenida y su crecimiento ha estado siempre por sobre el promedio de América Latina. En los últimos tres años, Chile ha tenido un incremento promedio del PIB de 5.8%.[8]

Chile ha logrado avances formidables hacia una mayor prosperidad económica y reducción de la pobreza. El ingreso per cápita se ha más que duplicado durante los últimos 20 años, convirtiéndose en el más elevado de América Latina. Chile disfruta de una política fiscal prudente y un sólido marco de fijación de metas de inflación, características que han sido reconocidas por las agencias de calificación de deuda soberana.

La política monetaria del Banco Central de Chile (BCCh) tiene como principal objetivo mantener una inflación baja, estable y sostenible en el tiempo. Su compromiso explícito es que la inflación anual del IPC se ubique la mayor parte del tiempo en torno a 3% anual, con un rango de tolerancia de un punto porcentual.[9]

En el mercado cambiario, el Peso Chileno (CLP) ha mostrado vaivenes en el último año debido principalmente a los cambios en el escenario externo. Al igual que las monedas de otras economías emergentes, el peso se ha visto influenciado por los cambios en las expectativas sobre el término del programa de estímulo de la FED. Sin embargo, la pérdida de valor del peso en este lapso ha sido mayor que la mayoría de las economías emergentes.

En la búsqueda por alcanzar el desarrollo y superar la pobreza, el gobierno presentó en 2012 un plan estratégico para el desarrollo turístico, basándose en las formas más específicas y sofisticadas de turismo. En este contexto, el documento presentado en 2012 menciona el posicionamiento de Chile como destino para eventos y destino de negocios. Hay un mayor esfuerzo por la captación de eventos deportivos de carácter internacional, algunos de ellos son: El Rally Dakar, Los juegos Panamericanos del 2019 y un Campeonato Copa Mundial de Fútbol 2017. Otros deportes podrían pasar a ser parte de esta lista dada las condiciones naturales privilegiadas de Chile para la práctica de algunos de algunas disciplinas como el Surf, Kitesurf o deportes de nieve. La cobertura de prensa a nivel global fomentaría el turismo deportivo y con ello los negocios relacionados a las prácticas deportivas.

La crisis mundial del año 2009 generó una contracción en la economía chilena. Sin embargo, el mercado relacionado a la industria del Surf ha experimentado un notable y sostenido crecimiento desde 2007-08. Para muchos de los actores de este mercado, se

[7] El Comité Olímpico Internacional considera al Surf como deporte en proceso de reconocimiento olímpico.
[8] Estudios Económicos de la OCDE: Chile. Octubre 2013 Visión General
[9] Informe de Política Monetaria 2013. Banco Central de Chile.

produjo un despegue luego de la realización del campeonato mundial de la ASP en Junio del 2007 en las playas de Arica. Este mercado de nicho no se ha visto afectado por las recesiones y ha crecido alrededor de un 30% en los dos últimos años[10].

Con el objetivo de superar la pobreza, los diferentes gobiernos han desarrollado planes para reducir el desempleo y mejorar las condiciones laborales. Algunos de estos planes incluyen subsidio a los empleadores, lo que puede ayudar a los pequeños microempresarios y emprendedores a aumentar su producción, expandir o consolidar sus negocios.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es el principal impuesto al consumo que existe en Chile y grava con una tasa de 19% las ventas de bienes corporales muebles e inmuebles. El IVA también grava los servicios que se presten o utilicen en el país y que provengan de las actividades que la ley señala. Con la misma tasa general de 19% se gravan las importaciones ya sean habituales o no, efectuadas por cualquier persona natural o jurídica. La fabricación de tablas de surf entrega mucho valor agregado al producto ya que los procesos más importantes de la cadena de valor se realizan en Chile.

- *Contexto Social*

Hoy en día existe una mayor conciencia por la salud y la vida sana. En las tendencias de consumo de los chilenos, se aprecia un incremento del gasto en tiempo libre y recreación. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE) el gasto promedio de los hogares chilenos en actividades de deporte y cultura es de 6.75%.

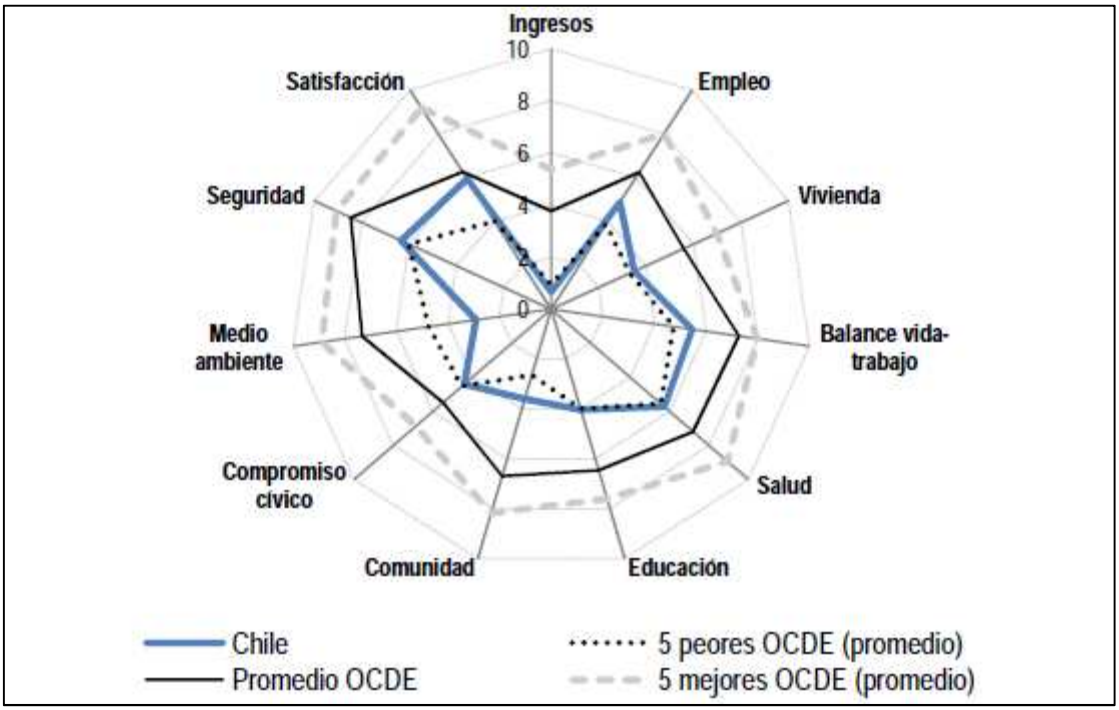
En los últimos años, se ha registrado un aumento del salario promedio. Lo que se explicaría en parte por el incremento en el número de profesionales. Esto ha provocado también una mayor capacidad de pago de una parte de la población, siendo uno de los factores que más influyen en el mayor gasto en tiempo libre.

En términos generales, las condiciones de vida en Chile han mejorado. De acuerdo al informe de la OCDE. El crecimiento económico y las recientes reformas de políticas han aumentado el empleo, reducido la pobreza y disminuido la desigualdad de los ingresos, aunque este último aspecto se mantiene en niveles elevados.

Los niveles de bienestar subjetivo y expectativa de vida se encuentran cerca del promedio de la OCDE. Sin embargo, en un gran número de aspectos de bienestar analizados por el Índice para una Vida Mejor de la OCDE, Chile consigue una puntuación relativamente baja. La desigualdad de ingresos, que reduce la cohesión social, es la más elevada de la OCDE, el 20% superior de la población gana 13 veces más que el 20% inferior.

[10] Entrevista a Juan Agustín Echeverría, Dueño de Tienda Dreamstyle y Presidente de la Federación Chilena de Surf.

Gráfico 5: El Índice para una Vida Mejor de la OCDE



Fuente: Estudios Económicos de la OCDE-Chile 2013.

La práctica de actividades deportivas, la recreación al aire y cualquier otro tipo de esparcimiento en tiempo libre son cada vez más más importantes para el balance vida-trabajo. En los años ochenta, deportes como el surf o skate eran considerados raros. Con el pasar de los años, a mediados de los noventa la práctica de deportes extremos y en particular la tenencia de implementos como las tablas de surf se convirtieron en "aspiraciones" dada su escasez y los elevados precios del equipamiento. El crecimiento en el número de surfistas llevó al nacimiento del mercado de los deportes de tabla en Chile y con ello la llegada de productos a precios más accesibles.[11]

En los últimos años ha surgido una fuerte tendencia en la población joven hacia los deportes extremos, en especial los deportes de tabla. Esto se ve en el aumento de la práctica, pero mayoritariamente en la adopción de la moda o estilo de vida que estos deportes promueven. En los medios de comunicación chilenos se puede encontrar canales deportivos nacionales en la televisión por cable, hay revistas especializadas en deportes extremos e incluso documentales y películas relacionadas a los deportes.

Todos los hechos mencionados indican una nueva etapa del surf y otros deportes en la percepción de la población. La práctica masiva de estos deportes genera cercanía y pérdida del temor a la práctica.

En la comunidad del surf se desarrolla un ambiente de mucha confianza. Tradicionalmente la recomendación de amigos ha sido lo más importante para informarse acerca de las tablas de surf y accesorios disponibles en el mercado. De

[11] Entrevista a Fabián Farías, Surfista Profesional y Director de Líneas Magazine

acuerdo a la encuesta realizada para este trabajo, la recomendación de amigos sigue siendo la fuente de información más importante.

- *Contexto Tecnológico*

La industria mundial de la fabricación de tablas de surf ha desarrollado máquinas de corte y softwares de diseño que utilizan tecnologías 3D. Estas máquinas realizan gran parte del proceso de dar forma a la tabla de surf, reduciendo el trabajo manual del shaper a una tarea de sólo unos minutos. Las nuevas tecnologías de fabricación de tablas de surf y la fabricación de bajo costo en países asiáticos ha modificado el mercado mundial. Grandes productores Australianos se han trasladado a Tailandia para obtener ventajas en costo de producción. La reputación ganada por dichas marcas en su pasado les permite vender sus productos en todo el mundo.

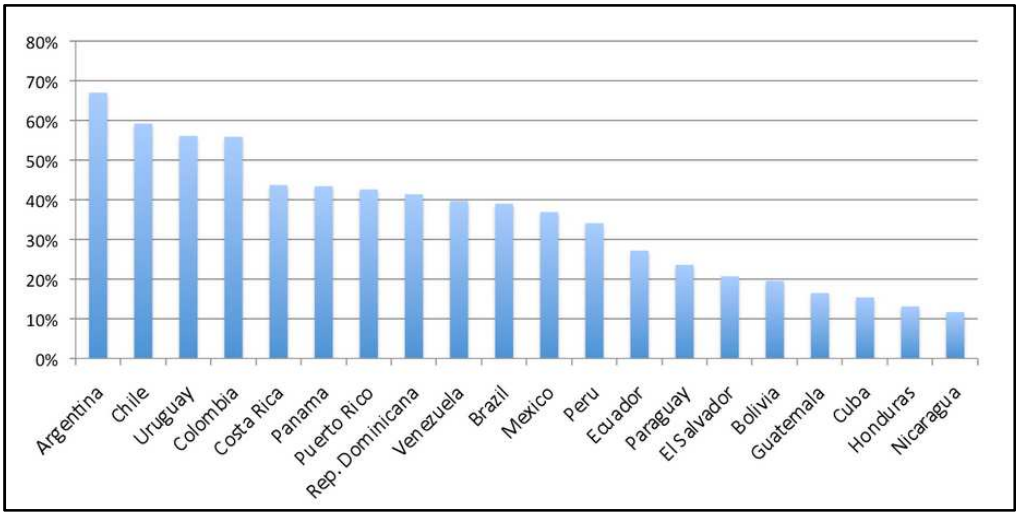
La utilización de estas nuevas tecnologías puede ser fuente de ventajas competitivas. En Chile sólo un par de productores nacionales poseen estas tecnologías. Sin embargo, dado el reducido volumen de producción, esto no ha significado una ventaja con respecto a sus competidores.

En los últimos años, la CORFO ha puesto mayores esfuerzos en apoyar inversiones de emprendimiento orientadas a mejorar la capacidad tecnológica de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas. De esta manera existen instancias que facilitan el acceso a nuevas tecnologías para las pequeñas empresas y emprendimientos. También existen nuevas herramientas de gestión que posibilitan la profesionalización de servicios y facilitan la diferenciación con la competencia.

El internet y el uso de las tecnologías de comunicaciones han sido fuertemente adoptados por la población chilena, siendo el país de Sudamérica con mayor uso de teléfonos celulares (más de 22 millones, 133% de penetración). Además, junto a Venezuela y Argentina son los países con mayor intensidad en el uso de internet.

La influencia de internet y las redes sociales también ha transformado el comportamiento de los surfistas. Algunos de ellos se agrupan en comunidades de internet compartiendo la información de las playas y olas en foros y blogs de opinión. Algunas de las principales herramientas utilizadas por los surfistas en internet son los pronósticos de mareas, con la altura esperada de ola y viento. Existe también un gran uso de internet para ver videos, noticias relacionadas al deporte y promociones de productos.

Gráfico 6: Penetración Internet América Latina a principios 2012



Fuente: Internet World Stats

Otro avance tecnológico que ha influido fuertemente en la masificación del surf en Chile y otros países de aguas frías corresponde al desarrollo de nuevas tecnologías en los trajes de neopreno, cada vez con mayor flexibilidad y con mejor capacidad de aislación térmica, ayudan a los surfistas a enfrentar las aguas frías y practicar el deporte de manera más cómoda. Se ha registrado un aumento de la práctica del surf en invierno y mayor práctica hacia el sur del país.

- *Contexto Medioambiental y Legal*

El surf es un deporte que está ligado al amor por la naturaleza. La comunidad surfista del mundo se ha encargado de promover diversas campañas para la conservación de las costas, limpieza de playas y cuidado al medioambiente en general. No contaminar las playas está en los principios de vida de los surfistas.

Esto se contrapone a las características de consumo de los surfistas, ya que el interés por los materiales con que se producen los surfboards se enfoca en aspectos funcionales del producto y no en los daños que produce la fabricación de las tablas de surf.

Las tablas de surf son fabricadas con materiales no biodegradables y en su fabricación se usan resinas tóxicas. Durante la producción se generan partículas de polvo de poliuretano que son dañinas para el ser humano.

La normativa de seguridad industrial, obliga a los empleadores al cumplimiento de estándares de seguridad orientados proteger la salud de los trabajadores. De esta manera, para proteger la salud de los empleados, se hace obligatorio que los trabajadores usen máscaras con filtros respiratorios y trajes de papel. Se requiere además de la instalación de sistemas de ventilación y extracción de aire.

Los aspectos legales de contratación y condiciones laborales se encuentran en el Código del Trabajo. Los fabricantes de tablas de surf en Chile son aún muy pequeños. Los shapers profesionales, sólo tienen un par de trabajadores mientras que los

fabricantes caseros prefieren realizar todos los procesos o encargan la laminación y lijado a algún taller. Sólo algunos fabricantes tienen un nivel de demanda suficiente para funcionar durante todo el año. Andrew Warren, en su investigación acerca de la fabricación de tablas de surf en Australia y California realizada en 2012, indicaba la existencia de una gran cantidad de empleos ocasionales. Lamentablemente esto se repite en muchos lugares a nivel global.

En esta industria el prestigio de las marcas es muy importante, por lo que se hace imprescindible la protección de derechos de propiedad industrial. A nivel global, existe una fuerte lucha de los principales importadores y tiendas para adquirir los derechos de representación de marcas conocidas a nivel mundial. En Chile, la Ley 19.039 establece las normas para los derechos de marcas, patentes, diseños y otros títulos de protección que se puedan establecer. En el futuro próximo podría haber fabricantes chilenos con franquicias para la fabricación de marcas prestigiosas.

- *Conclusiones del análisis PESTEL*

En base al análisis de macro entorno chileno se puede concluir que existe un escenario favorable para emprendimientos o consolidación de negocios en micro, pequeñas y medianas empresas que busquen implementar nuevas tecnologías para la gestión o producción. Esto se refleja en la existencia de diferentes fondos de concurso público.

La economía chilena ha mostrado estabilidad y resistencia a las crisis económicas, lo que permite proyectar un crecimiento importante de las empresas competitivas. De igual manera, se esperan buenas oportunidades de negocios para quienes visualicen nuevas opciones de emprendimiento o quieran consolidar negocios existentes.

La tendencia hacia un mayor gasto en actividades de tiempo libre y práctica de deportes indicarían un crecimiento sostenido en los negocios relacionados a deportes y entretención durante los próximos años.

Las oportunidades de crecimiento para un emprendimiento en el mercado del surf pueden verse favorecidas mediante el uso adecuado de las redes sociales como medio de promoción de bajo costo y alta penetración.

Las fluctuaciones del dólar y la necesidad de comprar grandes volúmenes de materias primas para alcanzar economías de escala podría incentivar la acumulación de ellas al adquirirlas en periodos de dólar bajo. El contar con mayor cantidad de materia prima otorga una mayor flexibilidad en la variedad de productos que la empresa puede ofrecer.

Análisis de competitividad

Se busca comprender desde el punto de vista estratégico el efecto de los factores del mercado sobre el entorno competitivo. Dichos factores de mercado pueden ser analizados para hacer una evaluación estratégica de la posición competitiva de una empresa en un mercado dado.

El autor Michael Porter señala que al tener una clara comprensión de la concentración del poder en un mercado dado, se puede tomar ventajas de manera justa mediante la mejora de una debilidad o impidiendo la toma de decisiones erróneas. El modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter entrega una perspectiva de las principales características de la industria y permite un mejor análisis del entorno en que compite la empresa. En base a este análisis se puede desarrollar estrategias que permitan hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades. De esta forma, las 5 Fuerzas de Porter influyen en el desarrollo de una estrategia competitiva y en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de este.

El ciclo de negocios de las tablas de surf en Chile ya pasó su etapa de introducción y se puede considerar en auge con muchos actores y con la posibilidad de nuevos participantes. En esta situación, se sostiene que al llegar a una etapa de prosperidad, serán los actores más competitivos los que se mantengan ante una recesión.

Se realiza un análisis de competitividad considerando que Cabezas Surfboards es un fabricante que actualmente actúa tanto como proveedor de productos terminados para grandes compradores (B2B) como también es vendedor directo a los clientes finales (B2C).

Desde la mirada de las 5 fuerzas de Porter, se muestran los factores que sirven como sustento a este plan de negocios. Se destaca que muchos de los factores mencionados son de carácter global.

- *Barreras de entrada*

Para el ingreso exitoso de una tienda al mercado de tablas de surf se requiere de una fuerte inversión inicial que permita importar y buscar marcas reconocidas. Se privilegia la búsqueda de marcas cuyo lugar de origen sea Hawaii, California o Australia que aún no estén en el mercado, adquirir sus derechos de representación o franquicias para fabricación. En el caso de Chile, las principales tiendas se ubican en sectores en que el valor de las propiedades es muy elevado.

Es importante destacar que la venta de tablas de surf requiere de una fuerza de ventas muy especializada, ya que el nivel de funcionalidad de una tabla de surf no depende sólo de su construcción y materiales sino también las características físicas de cada persona. En países con climas de estaciones marcadas como Chile o Argentina, las tiendas deben enfrentar un marcado fenómeno estacional junto con elevados costos fijos del espacio físico para el bodegaje y otros gastos generales.

Las barreras de entrada para nuevos fabricantes están relacionadas con la capacidad de producción de un producto que requiere el conocimiento de procesos muy especializados. El interés por este deporte y el mayor acceso a información ha motivado a algunos a iniciarse en la fabricación casera de tablas de surf.

Una producción a nivel profesional implica una inversión en un volumen de materias primas, implementación de un taller, contratación de mano de obra especializada o el entrenamiento de ésta y en algunos casos manejar logística de importación. La adquisición de máquinas de corte ayuda al aumento de la capacidad de producción, pero no elimina la existencia de trabajos totalmente manuales como el acabado del

shape o la laminación. Por otra parte, la rentabilidad del uso de maquinaria requiere de un volumen crítico de producción, lo que podría llevar a ineficiencias en el caso de un mercado pequeño o una variedad muy amplia de modelos a fabricar. Por todo esto, el ingreso de un competidor a escala profesional requiere de un equipo de trabajo con amplio conocimiento de la fabricación de tablas de surf.

- *El poder de los proveedores*

El desarrollo tecnológico, la aparición de nuevos materiales y tecnologías de construcción de tablas de surf hacen difícil de estimar los principales proveedores y su nivel de concentración.

La clausura de la fábrica de Clark Foam en California a fines de 2005, marcó un quiebre en el desarrollo de la fabricación mundial de tablas de surf. Surgieron entonces nuevos fabricantes de materias primas en países como México y Brasil. Estos nuevos fabricantes han captado el mercado que Clark Foam dominó a nivel global por más de 30 años hasta el punto que dicha materia prima recibió su nombre como genérico. Hoy en día, las materias primas son producidas en muchos países y existe una amplia oferta de ellas, lo que ha terminado con el dominio de los proveedores Californianos.

Es importante destacar que la diferenciación de las marcas no se construye en base a los materiales empleados en la fabricación. En efecto, al momento de comprar una tabla de surf es casi imposible chequear la trazabilidad de la fabricación del producto. No es común que las marcas indiquen los materiales usados, sólo muy pocas incluyen información referente a la fabricación. El costo asociado al cambio de proveedores de materias primas es relativamente bajo siempre y cuando se mantenga la funcionalidad requerida por el cliente.

Un caso totalmente diferente son las quillas. Al ser completamente visibles y fundamentales en la funcionalidad de la tabla, se transforman en elementos determinantes en la cadena de valor y afectan la satisfacción del cliente. A nivel global, existen dos principales sistemas de quillas los que requieren de diferentes cuidados en la instalación y son altamente valorados por los clientes. Por esto, el cambio de proveedor significaría costos en la producción y en la percepción del cliente. Los principales sistemas de quillas son FCS (Fins Control System) y Future Fins.

Los fabricantes requieren servicios de mano de obra con experiencia en los procesos de fabricación. Los trabajadores como proveedores de trabajo especializado son muy importantes en la cadena de valor y ganan poder de negociación frente a requerimientos de grandes volúmenes de producción. Históricamente, los trabajadores de talleres de fabricación han conseguido un buen valor monetario por su parte del trabajo. Sin embargo, la informalidad ha conducido a que la mayoría de los empleos sean ocasionales (Warren, 2012).

- *El poder de los compradores/clientes*

Los tipos de clientes son similares en todo el mundo. Para las tiendas existe sólo un tipo de cliente, el surfista. Mientras que para los fabricantes existen 2 tipos de clientes: los surfistas y los mayoristas (tiendas y marcas).

Los surfistas están cada día más informados, en un mercado que tradicionalmente ha funcionado mucho por el boca a boca en las comunidades de surfistas. Hay una tendencia entre los surfistas más experimentados a llegar directamente a los fabricantes locales y realizar sus pedidos. Los surfistas poseen poder de elección al estar informados, pero poseen poco poder para negociar precios frente a las tiendas.

Las tiendas y marcas buscan los productos de fabricantes locales para tener más variedad en sus vitrinas y satisfacer las necesidades de un mayor número de clientes. Sin embargo, el mayor costo relativo del producto local en comparación con los productos importados ha incentivado la venta de estos últimos con los cuales pueden lograr mayor margen. Existe un poder relativo de la tienda sobre el fabricante, mediante la compra de gran cantidad de unidades a menor precio.

- *Amenazas de sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos a la tabla de surf es muy alta. Primero, al considerar que es un implemento deportivo, la demanda estará determinada por la afinidad de los clientes con la práctica de este deporte, por lo que está la amenaza latente de otros deportes de playa que puedan hacerse más populares como el creciente Stand Up Paddle o los ya comunes Kitesurf, Windsurf y Bodyboard. Las amenazas no sólo corresponden a deportes de agua sino una gran variedad de actividades de recreación al aire libre. El crecimiento en popularidad de otros deportes podría afectar el rápido crecimiento que ha tenido el surf y provocar una disminución en la demanda por las distintos tipos de tablas de surf especialmente en los modelos para principiantes.

El mercado mundial de las tablas de surf ha visto muchos cambios en los últimos años como la introducción de softboards construidos con tecnología sándwich[12]. Los nuevos avances en tecnología podrían posibilitar la aparición de nuevos tipos de tablas de surf que entreguen a los deportistas una funcionalidad similar a la de las tablas tradicionales. La amenaza tecnologías de fabricación sustitutas es la mayor amenaza para los fabricantes. El bajo costo de fabricación y de mano de obra en países asiáticos ha llevado a varias fábricas australianas a cerrar sus puertas e iniciar la producción de nuevos productos en países como Tailandia o Indonesia. Fenómenos como la fuerte apreciación del dólar australiano habrían acelerado el proceso (Warren and Gibson, 2013).

- *La Competencia*

El mercado chileno de las tablas de surf está en pleno crecimiento. En esta etapa del ciclo de negocios aparecen nuevos actores en los diferentes niveles de industria; nuevos actores en retail permiten a los clientes acceder a una mayor variedad de productos y marcas. De igual manera, los importadores han ampliado la gama de productos y marcas en el mercado. Emprendedores han iniciado sus propios talleres de fabricación a pequeña escala para satisfacer demandas locales.

En el mercado nacional de tablas de surf se aprecian dos tipos de actores principales, que son los fabricantes y las tiendas. Este escenario es similar al de muchos países.

[12] Ver Anexo E: Tecnologías de Fabricación

Existe un gran número de fabricantes locales que se distribuyen por las playas, varios de ellos han surgido como una extensión de los servicios de reparación. En Chile existen unos 20 talleres que hacen tablas de surf, pero sólo unos pocos de ellos han registrado oficialmente sus marcas. Existen al menos siete fabricantes profesionales dentro de los cuales tres trabajan principalmente para abastecer a alguna tienda con la cual tienen algún convenio.

La siguiente tabla muestra a los principales fabricantes del medio nacional con su producción estimada anual y su principal canal de distribución.

Tabla 1: Fabricantes en Chile, producción estimada 2013.

Fabricante	Producción (unidades)	Tecnología Fabricación	Canal Distribución
Marbella	450	Manual	Tienda Surf House
Madrid	350	Manual	El Bajo Boardshop
Cabezas	350	Manual	A Pedido
Kahuma	200	Manual	Los Morros**
Cipres	170	Manual	A Pedido
Salerno	120	Máquina Shapping	A Pedido
Zalazar	170	Máquina Shapping	A Pedido
Millalobo*	200	Outsourcing	Quiver Surfshop

Fuente: Elaboración propia.

*Esta marca nacional sólo diseña los surfboards.

** Se refiere a tienda ubicada en Santiago, la marca Los Morros pertenece a un surfshop en Pichilemu.

En la tabla anterior se puede apreciar que sólo dos productores utilizan tecnología de máquinas de corte. También se observa que varios tienen un trato de exclusividad con alguna tienda. En el Anexo B: “Estudio del mercado chileno de tablas de surf” se muestra mayor información acerca de los fabricantes nacionales incluyendo un listado de aquellos con menor producción.

Las tiendas de surf o surfshops ofrecen productos para todos los niveles de surf cubriendo todo el espectro de accesorios y equipamiento. La aparición de nuevas tiendas otorga al mercado una mayor variedad de productos, marcas y precios. Las tiendas de mayor tamaño también ofrecen implementos para otros deportes como Kitesurf, Windsurf, Bodyboard o Skate.

Los principales surfshops importan productos de diferentes marcas, con lo que abastecen sus tiendas y distribuyen a otras tiendas menores a lo largo de Chile. Se puede encontrar tiendas de surf en todas las ciudades en que se practica surf, pero los más importantes se ubican en la ciudad de Santiago. El área metropolitana de

Santiago tiene más de 6 millones de habitantes, es también el área con mayor concentración de la población con altos ingresos y a pesar de no tener costas es la región en que habitan más surfistas (ver Anexo B: Estudio del mercado chileno de tablas de surf)

Últimamente, algunas tiendas han implementado sus propios talleres y/o han contratado servicios exclusivos de algún fabricante. En este tipo de integración vertical, la tienda provee al fabricante de materias primas e instalaciones para una producción determinada. De esta manera, los surfshops se enfocan a vender productos importados en gran volumen y productos de fabricación propia en los cuales tiene ventajas de costos y por lo tanto pueden lograr mejores márgenes. Las tiendas también buscan poseer los derechos de fabricación o de distribución de marcas prestigiosas a nivel mundial. Otra característica de las tiendas es que cuentan con una fuerza de ventas muy especializada ya que los vendedores son surfistas.

Las grandes marcas del surf se enfocan en la venta ropa y accesorios de vestir, pero realizan grandes esfuerzos en promover el estilo de vida del surf. De esta manera, las tablas de surf son usadas para conservar la imagen de estas grandes marcas que destinan sus esfuerzos y espacio en tiendas a la promoción y venta de productos de moda que tienen una rotación mucho mayor. La complejidad logística, poca eficiencia en almacenaje y cuidados especiales que requieren las tablas de surf son otros factores que incentivan a las grandes marcas a enfocarse a la venta de ropa. Las grandes marcas encargan a algún shaper local la fabricación de sus tablas, la mayoría de las veces bajo el concepto de co-branding. Las tiendas de grandes marcas no cuentan con fuerza de ventas especializada en surf.

- *Conclusiones del análisis de competitividad*

El siguiente cuadro muestra el resumen del análisis de las fuerzas de Porter. En la situación actual, Cabezas Surboards se dedica a la fabricación de tablas de surf y vende de sus productos tanto a grandes compradores como a clientes individuales. Se comparan los escenarios de ser netamente fabricante (B2B) y el de ser puramente tienda (B2C).

Tabla 2: Resumen del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

5 FUERZAS DE PORTER	FABRICANTES	TIENDAS
Competencia	CONCENTRACIÓN BAJA	CONCENTRACIÓN MEDIA
Barreras de entrada	ALTA	MEDIA**
Poder de los proveedores	MEDIA	MEDIA
Poder de los Clientes/Compradores	MEDIO/ALTO*	BAJO
Amenaza de Sustitutos	ALTA	MEDIA

*Se considera que el poder de los clientes individuales es medio debido a la fuerte competencia mientras que se considera alto el poder de las marcas y tiendas compradoras de grandes cantidades.

**Se considera media ya que las principales barreras son de tipo financieras y no de capacidades o habilidades específicas.

Como se puede apreciar en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, la penetración de nuevos fabricantes a un nivel de producción profesional presenta barreras tanto económicas como también de conocimiento. La baja concentración de fabricantes podría entregar ventajas a los fabricantes más competitivos que logren destacar sus marcas por sobre la competencia.

Por otra parte, el ingreso de nuevos actores a nivel de surfshops tiene un menor riesgo. Las tiendas tienen una mayor flexibilidad y capacidad de reacción ante los cambios en el comportamiento de los consumidores, mientras que en la posición del fabricante los cambios en la demanda podrían significar la salida del mercado.

El análisis de Porter permite obtener las características generales de la competitividad del mercado. Del cuadro de resumen, se puede apreciar la ventaja de las tiendas para hacer frente a los nuevos desafíos del mercado ya que pueden adaptarse ante la aparición de productos sustitutos. También se muestra una oportunidad de consolidación para los fabricantes más competitivos debido a las altas barreras de entrada y la baja concentración de la competencia.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Se realiza un análisis FODA para contrastar los recursos y capacidades de Cabezas como empresa con las características del mercado nacional que han sido capturadas en el análisis PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

De acuerdo a la información otorgada por la empresa y el previo análisis del mercado chileno, se destacan los siguientes aspectos internos y externos para Cabezas.

- *Fortalezas:*

- *Conocimiento de la industria*: la experiencia en la fabricación y en la negociación con grandes marcas y tiendas ha entregado un conocimiento acerca de los principales actores del mercado nacional cuáles son sus intereses y cómo llegar al cliente final. Producto de su trabajo, Cabezas tiene una amplia red de contactos a nivel nacional e internacional.

- *Prestigio del Shaper*: la marca fue formada en base al prestigio adquirido por sus fundadores en los torneos del circuito nacional. El reconocimiento ganado por el shaper como surfista sirve como base para la creación de una marca de confianza para los surfistas.

- *Reconocimiento de la marca:* en sus cortos años de existencia, la marca ha ganado prestigio al interior del mundo de los surfistas. Esto es un punto de diferencia con los competidores en un mercado en que la recomendación de amigos es muy importante. En la encuesta realizada para este trabajo, Cabezas es la marca más mencionada por los surfistas al consultarles qué marca comprarían (Ver Anexo C: Mercado de Tablas de surf en Chile)

- *Conocimiento de los clientes*: el producto es hecho a mano y diseñado de acuerdo a las características físicas y requerimientos del surfista. Esto se traduce en un servicio altamente personalizado. Los surfistas confían en un producto hecho por un buen surfista. La mayor parte de las ventas de Cabezas corresponde a pedidos personales.

  "…lo increíble de las tablas siempre hay algo que mejorar, además tengo la suerte de hacerme las tablas con Kris Cabezas que aparte es un gran Shaper es surfista. Así que sabe lo que uno necesita" Leo Acevedo, Surfista Profesional. Líneas Magazine #4

- *Oportunidades*.

- *Mercado inmaduro*: como se explica en los capítulos previos, el mercado chileno se encuentra en una etapa de auge y tiene características generales de segregación de la competencia sin actores dominantes.

- *Construcción de marca*: las características de mercado segmentado con muchos participantes y sin dominantes permiten el desarrollo de una estrategia de construcción de marca que permita un posicionamiento claro que genere diferenciación.

- *Aumento en la participación de mercado*: un mercado segmentado permite el fortalecimiento de las marcas más competitivas. Así, Cabezas podría incrementar su participación de mercado al ser más competitivo vía diferenciación y una fuerte creación de marca.

- *Mejoras operacionales*: en la producción artesanal de las tablas de surf hay un fuerte enfoque en lograr un producto muy bien terminado y de alta calidad. Sin embargo, no existen sistemas que apoyen el registro de controles de procesos y manejo de materiales. La implementación de un sistema de gestión en la producción podría conducir a la estandarización de procesos y con ello a la profesionalización de la fabricación.

- *Utilización de nuevas tecnologías*: de acuerdo al análisis PESTEL la importancia que han adquirido las tecnologías de información y la participación de la gente en las redes sociales permitiría la aplicación de recursos disponibles en internet para desarrollar un plan comunicacional y de promoción a un costo relativamente bajo en comparación a los medios tradicionalmente utilizados a nivel global en esta industria como lo han sido los medios gráficos.

- *Acceso a financiamiento*: las políticas de gobierno orientadas al fomento de las pequeñas empresas y emprendimientos dan oportunidad de participar en concursos por fondos para expansión o iniciación de negocios. Al ser Cabezas una microempresa con planes de expansión, podría clasificar dentro de estos concursos al presentar un buen plan de negocios.

- *Debilidades*

- *Carencia de una organización tipo empresa:* la organización actual es todavía la de un taller. Los trabajadores mezclan actividades de atención al público con las de producción. El shaper se preocupa de la relación con proveedores y de los nuevos negocios. La falta de una estructura organizacional diseñada para los nuevos desafíos es una debilidad de cara a la implementación de un plan de negocios. Se requiere de la creación de una estructura organizacional que sustente el plan de desarrollo estratégico. Además, la implementación de un plan de negocios con una estrategia de posicionamiento requiere del alineamiento de toda la organización hacia objetivos claros.

- *Reducida capacidad de negociación:* como ya se mencionó en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de grandes compradores sobre los fabricantes es alto. La motivación de los fabricantes por asegurar un volumen de producción les conduce a vender a precios preferenciales y captar un margen menor por unidad vendida.

- *Falta de canales de distribución:* la fabricación de tablas de surf es un negocio en que se entrega mucho valor agregado. Al contar con uno o más canales de distribución Cabezas tendría una mayor participación en la cadena de valor y podría capturar mejor dicho valor agregado.

- *Falta de planificación financiera:* el crecimiento en la cantidad de unidades vendidas de Cabezas ha sido superior al 25%. Sin embargo, esto no ha sido reflejado de igual manera en el crecimiento de las utilidades o en inversiones para el crecimiento de la empresa. Se aprecia una carencia de asesoría financiera y una nula evaluación de las posibilidades de inversión para el crecimiento de la empresa.

- *Amenazas*

- *Aparición de sustitutos*: los desarrollos de nuevas tecnologías para la fabricación de surfboards ha cambiado el escenario de esta industria que hasta hace pocos años era ampliamente dominado por las tablas de fibra de vidrio y base de poliuretano. Las tablas tipo softboards y otras construidas con tecnologías de sándwich han penetrado de manera exitosa en el mercado, también podrían hacerlo nuevas tecnologías y materiales. En la medida que los nuevos productos cumplan con los requerimientos de funcionalidad su grado de penetración será más alto.

- *Salida del retail nacional*: la creciente introducción de productos importados a bajo costo en el mercado nacional incentiva a las tiendas a enfocar sus esfuerzos en la venta de dichas marcas ya que les permiten obtener mayores utilidades que las marcas nacionales. En algunos casos las marcas nacionales están en las tiendas sólo para servir de señuelo y mostrar variedad. Las tiendas podrían ofrecer sólo productos importados.

- *Baja en la popularidad del surf*: parte del auge que ha experimentado el surf corresponde a un efecto de moda como parte de la búsqueda juvenil por practicar

deportes extremos. Existe la posibilidad de cambios en estas tendencias, lo que disminuiría la demanda de todo tipo de artículos relacionados al surf.

- *Conclusiones del análisis FODA*

Ninguna de las fortalezas de la empresa es de tipo operacional u organizacional. Las fortalezas de la empresa se basan en aspectos como el conocimiento del mercado nacional y el reconocimiento de su shaper. Esto constituye una ventaja competitiva al no poder ser imitado por la competencia.

Las debilidades de la empresa surgen de la falta de gestión y una organización que carece de preparación para implementar una planificación y visión de futuro necesaria para enfrentar nuevos desafíos. Se propone en este trabajo definir las líneas de trabajo y plantear una estructura organizacional que permita el desarrollo del presente plan de negocios. Es necesario que la empresa incluya nuevo personal clave con las habilidades y conocimientos necesarios para lograr transformar la visión y gestión de la empresa.

Se muestra en la siguiente tabla un resumen del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para Cabezas Surboards en el mercado nacional.

Tabla 3: Resumen del Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
● Conocimiento de la industria ● Prestigio del Shaper ● Reconocimiento de la marca ● Conocimiento de los clientes	● Mercado inmaduro ● Construcción de marca ● Aumentar participación de mercado ● Utilización de nuevas tecnologías ● Acceso a financiamiento ● Mejoras operacionales
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
● Falta de organización tipo empresa ● Reducida capacidad de negociación ● Falta de canales de distribución ● Falta de planificación financiera	● Aparición de sustitutos ● Salida del retail nacional ● Baja en la popularidad del surf:

A partir de este análisis se concluye que existen importantes oportunidades que favorecen el desarrollo de una empresa de las características de Cabezas Surfboards. Las principales fortalezas de esta empresa son de carácter intransferible y se ajustan a las oportunidades que entrega el mercado en su actual etapa del ciclo de negocios.

El fortalecimiento y preparación de la organización para los nuevos desafíos del mercado puede entregar a la empresa las herramientas necesarias para superar sus debilidades y lograr un exitoso desarrollo del plan de negocios presentado en este trabajo.

Selección de un mercado objetivo para internacionalización

De acuerdo a los análisis anteriores, Cabezas Surfboards debe fortalecerse en lo organizacional e implementar una fuerte construcción de marca como base de su desarrollo estratégico. Los planes de crecimiento indican la búsqueda de un mercado objetivo para que Cabezas Surboards se expanda fuera de Chile una vez se logren las capacidades organizacionales, operativas y financieras.

El plan de desarrollo estratégico de Cabezas Surfboards se inicia con la consolidación en el ámbito nacional, para luego dar paso a etapa de expansión a un nuevo mercado (elegido según criterios descritos en este capítulo) y una expansión futura en que se pretende llegar a la mayoría de los países sudamericanos.

La estrategia de desarrollo para Cabezas Surfboards corresponde a una diferenciación que apunta a crear valor agregado y que esta marca sea preferida por los clientes. El aumento en el volumen de ventas es la consecuencia de estar primeros en la mente de los clientes. Desde esta perspectiva, se apostará a una fuerte construcción de marca que logre el reconocimiento necesario para extender esta diferenciación a nuevos mercados. Se enfatizará atributos valorados por surfistas tanto en Chile como en otros países. Se busca que Cabezas sea el referente del surf chileno a nivel mundial. Los detalles y fundamentos de esta estrategia se describen en el Plan de Marketing.

La elección de un mercado objetivo es clave para iniciar correctamente un proceso de internacionalización. Esta decisión se ha basado principalmente en factores como la madurez, tamaño de mercado, existencia de grandes competidores, fragmentación del mercado. Se privilegia un mercado en desarrollo en que los fabricantes locales aún no logren diferenciarse. La idea principal es ingresar a un mercado en que sea posible la penetración con un producto superior, lograr diferenciación y reconocimiento. El ingreso de Cabezas en el nuevo mercado será en pequeña escala y se buscará resaltar la exclusividad de la marca.

La búsqueda de un mercado objetivo para el inicio de una expansión internacional se limita a los mercados regionales. Los altos costos que significa la lejanía de Chile con el resto del mundo hacen económicamente inviable un ingreso a pequeña escala en países fuera de América del sur.

Los mercados nacionales en Sudamérica son muy diversos. Brasil es uno de los tres nuevos grandes mercados del surf mundial junto a Indonesia y Sudáfrica. La cantidad de surfistas en otros países como Argentina, Perú y Ecuador es muy pequeña en relación a Brasil. Todos estos mercados son más antiguos que el mercado chileno y se han desarrollado de manera diferente con importantes características locales a considerar. A continuación se describen de manera general los principales aspectos del mercado del surf en la región.

- *Brasil*

En este país, la industria del surf se ha desarrollado en todos sus niveles. De acuerdo al Instituto Brasileño del Surf (IBRASURF), en el año 2011 ya había más de 250 mil surfistas que practicaban al menos una vez a la semana y poseían al menos una tabla

de surf. El tamaño del mercado ha permitido el nacimiento de fabricantes de materias primas, muchos fabricantes nacionales tanto de tablas de surf como de accesorios. Además de toda la producción de ropa y accesorios de vestir relacionados al estilo de vida del surf. Es un mercado muy grande y maduro con micro mercados en cada región.

En Brasil se puede encontrar todas las marcas famosas de tablas de surf como también una variada oferta de shapers locales en cada una de las ciudades en que se practica el surf. En este país hay marcas locales consolidadas y las grandes marcas mundiales llevan un par de décadas en el comercio. Este es un mercado maduro en el que existen grandes empresas que agrupan varias marcas, dos ejemplos de esto son Wetworks y Pro-Illha, la primera incluye a tres fabricantes brasileños y la segunda cuenta con franquicias para la fabricación de afamadas marcas australianas y norteamericanas.

Las condiciones climáticas de Brasil permiten que el surf sea practicado todo el año. La extensión de las costas y condiciones naturales permiten la práctica de diferentes niveles de surf. Actualmente, más de 40 de los surfistas top a nivel mundial son brasileños.

Los surfistas brasileños son muy globalizados y valoran las marcas de origen Australiano, Californiano o de Hawaii. El ingreso exitoso de una marca chilena de poca trayectoria sería muy difícil al buscar una estrategia de diferenciación.

- *Argentina*

En Argentina la madurez del mercado es muy similar a la de Brasil, pero a una escala mucho menor. La Asociación de Surf de Buenos Aires estima en cerca de 30.000 el número de surfistas en dicha zona del país. El mercado argentino sufre un fenómeno estacional que concentra las ventas en el periodo de navidad y verano, mientras que las ventas son bajas durante el resto del año.

Los impuestos a las importaciones han subido en los últimos años y las fluctuaciones en la economía afectan el consumo a nivel general. Esto ha motivado al surgimiento de fabricantes de materias primas y a que algunas de las marcas de mayor prestigio global entreguen franquicias para la fabricación de sus productos.

Algunos de fabricantes de Argentina han iniciado operaciones en mercados como Uruguay y Perú. Un ejemplo de ello es la marca Derrem, cuyo shaper realiza viajes a otros países para hacer sus tablas y tiene la franquicia para fabricar T-Patterson, una de las marcas de mayor prestigio en California.

- *Perú*

Perú es un mercado con características de madurez. Con más de 3.000 kilómetros de costa, Perú tiene playas con muy buenas olas en el norte, aunque la práctica del surf está más desarrollada en la zona de Lima. Los fabricantes peruanos han desarrollado su prestigio basándose principalmente en las buenas condiciones de las olas de las costas peruanas y la buena fabricación local para dichas olas.

Las tablas de surf peruanas son exportadas al resto de Sudamérica y a Estados Unidos; marcas como Wayo Whillar (creada el 1966) y Klimax tienen reconocimiento local e internacional. De acuerdo a la Revista Peruana de Gestión, en el año 2012 los

fabricantes peruanos de tablas de surf superaron el Millón de Dólares Norteamericanos (USD) en exportaciones siendo Estados Unidos (78,3%), Chile (6,2%) y Ecuador (4%) los principales mercados.

Algunas de las marcas peruanas se han integrado verticalmente contando con tiendas y ampliándose a los accesorios y ropa. Klimax tiene franquicias para fabricar marcas de California y Hawaii. Históricamente las tablas peruanas también se han vendido hacia Ecuador y Chile en las ciudades fronterizas. El ingreso de un número reducido de ellas permite evitar los impuestos aduaneros generando de esta manera importaciones no tradicionales.

Los bajos precios de las tablas peruanas funcionan como barrera de entrada a nuevos competidores. En general se puede encontrar tablas por valores inferiores a los 400 USD. Existe una fuerte tendencia del surfista peruano a preferir productos de fabricación local.

Las buenas condiciones de las olas de Perú, junto al buen clima han ayudado al desarrollo del turismo relacionado con el surf. La mejor época del año para practicar surf es el invierno en que las crecidas son más constantes.

- *Ecuador*

Ecuador es un país en el cual el surf ha estado por más de 4 décadas. De acuerdo a la Federación Ecuatoriana de Surf, en el año 2.000 que la población de surfistas era mayor a 5.000 deportistas.

El mercado de las tablas de surf en Ecuador tiene una gran particularidad. Desde los años 70 se ha desarrollado la fabricación de tablas de surf a partir de madera de balsa. Las tablas de surf hechas en base a la madera de un árbol del sur de Ecuador han sido ampliamente utilizadas por los surfistas locales y son exportadas a mercados como Estados Unidos donde son consideradas como producto culto debido a su similitud con las primeras tablas de Hawaii. Estas tablas son muy estables y funcionan muy parecido a una tabla tipo longboard, pero no son aptas para todas las condiciones de olas ni para la competencia.

La fabricación de tablas de poliuretano es más bien reducida y no tiene dominantes. El destino más popular del surf en Ecuador es Montañita, lugar que concentra la mayor cantidad de talleres, los que se dedican principalmente a la reparación.

Las marcas peruanas son las más importadas tanto de manera formal e informal pero en pequeñas cantidades. El año 2012, el total de importaciones de tablas de surf desde Perú fue de USD 44.054 donde la marca Klimax tuvo la mayor participación.

El surf competitivo está en desarrollo y el gobierno ha impulsado un plan de apoyo basado en la formación de clubes. Este desarrollo se contrapone a la tradición de las tablas hechas de madera y ha aumentado la importación de tablas de surf especialmente peruanas.

La práctica del surf en Ecuador se ve favorecida por el clima tropical. En sus más de 2.000 kilómetros de costa Ecuador cuenta con playas con olas de nivel mundial como Montañita, Manta, Playas, Salinas y las Islas Galápagos.

- *Otros mercados*

Uruguay, Venezuela y Colombia son países que no poseen las condiciones naturales de olas suficientes para el desarrollo del surf como un deporte masivo y de nivel competitivo.

- *Elección de un mercado*

Se considera la información entregada en esta sección para elaborar una tabla comparativa de los mercados consultados. En dicha tabla se busca medir qué tan favorable es cada mercado para que una empresa pequeña como Cabezas Surfboards pueda lograr un ingreso exitoso. Se ha considerado 7 aspectos relevantes y se les califica en una escala de 1 a 3, siendo el valor 1 indicador de un ambiente desfavorable para un emprendimiento como el de Cabezas y el valor 3 indica una situación favorable. De esta manera la mayor suma en el agregado de factores refleja el país más favorable para el ingreso mientras que la menor suma representa el mercado más adverso para el negocio.

Variables consideradas:

- *Tamaño del mercado:* se considera que a mayor tamaño de mercado existen mayores posibilidades de ingreso, mientras que un mercado pequeño reduce estas posibilidades.

- *Madurez del mercado*: un mercado en desarrollo brinda mejores oportunidades que un mercado maduro.

- *Cantidad de Shapers locales de gran producción*: se considera que la existencia de fabricantes locales que lideren en el mercado de destino limita las opciones de ingreso y diferenciación de una nueva marca. El ingreso en esta situación requiere de una fuerte inversión en marketing, canales de distribución y mayor volumen de ventas.

- *Integración vertical de los competidores:* se considera este factor como medida de la fortaleza de los competidores y el control de la competencia en los canales de distribución. Se considera favorable un escenario con competidores que no manejen canales de distribución como tiendas.

- *Penetración de marcas globales de prestigio:* se considera desfavorable el ingreso a un país en que las marcas de fama mundial están establecidas ya que se dificultan las posibilidades éxito de un plan de ingreso mediante diferenciación. A nivel global, los surfistas valoran las marcas con prestigio e historia.

- *Costo de las materias primas:* debido a la lejanía de Chile con el resto de los países de la región, es importante considerar la evaluación de una producción en el país

de destino. De esta manera, será más favorable un país con menores costos en materias primas.

- *Costo de la mano de obra:* como consecuencia de lo anterior se debe considerar los costos relacionados a la fabricación en el país de destino.

El siguiente cuadro comparativo muestra la evaluación de los factores relevantes para cada uno de los mercados considerados y la ponderación de importancia de cada factor.

Tabla 4: Cuadro comparativo de mercados potenciales

FACTORES RELEVANTES	Importancia (%)	Brasil	Argentina	Perú	Ecuador
Tamaño del mercado	0.25	**3**	**2**	**2**	**1**
Madurez del mercado	0.20	**1**	**2**	**1**	**3**
Shapers locales	0.15	**1**	**2**	**1**	**3**
Integración vertical de competidores	0.15	**1**	**2**	**1**	**3**
Penetración marcas globales de prestigio	0.05	**1**	**2**	**2**	**3**
Costo de Materias primas	0.05	**3**	**2**	**3**	**1**
Costo de mano de obra	0.05	**1**	**2**	**3**	**2**
Puntaje Final		**1.50**	**1.80**	**1.40**	**2.05**

*Se consideró el tamaño de mercado como una variable de ponderación doble.

Se opta por evaluar la opción de ingresar a Ecuador debido principalmente a la fragmentación del mercado y a que el ciclo de negocios para las tablas de surf está en auge. Las características de este mercado hacen que sea poco atractivo para las grandes marcas, pero se convierte en una oportunidad para una marca nueva que quiere desarrollarse internacionalmente con estrategia de diferenciación.

A pesar de ser el más pequeño de los mercados evaluados, Ecuador posee un gran número de playas aptas para practicar el surf y el desarrollo del surf de competencia es una buena instancia para dar a conocer la marca Cabezas. Se destaca además que no existe una marca líder a nivel local.

A continuación se evalúan los métodos de entrada que serían factibles para una empresa como Cabezas a partir del tercer año de implementación de este plan de negocios.

Métodos de ingreso a nuevos mercados

El análisis anterior indica que Ecuador es la mejor opción para que Cabezas Surboards inicie su internacionalización. La segregación del mercado y la poca presencia de marcas de prestigio mundial serían buenas razones para ingresar a dicho mercado. Sin embargo, existen diferentes métodos de ingreso, algunos de ellos son poco tradicionales en otras industrias. Se presentan a continuación algunos métodos de ingreso que podría tomar la empresa para enfrentar este desafío.

- *Exportación directa*:

Este método presenta grandes desventajas debido a las dificultades logísticas, el manejo de productos de gran tamaño y con características de material frágil hacen que el costo sea alto. Los costos de transporte desde el centro de Chile a Ecuador constituyen una desventaja frente a los competidores peruanos y locales. Se requiere de una gran demanda para poder lograr economías de escala en el transporte de los productos.

Un buen escenario para la exportación directa sería el interés de una tienda en vender Cabezas Surfboards y que se ocupe además de la promoción de los productos. De acuerdo a la opinión de conocedores del mercado Ecuatoriano, "al igual que en muchos lugares del mundo, la mayor parte de las ventas de tablas de surf se hace en los talleres, los clientes llegan al shaper de manera directa"[13].

- *Arriendo de Taller para producción limitada*

Método bastante usado por los shapers viajeros. Se contacta a un fabricante con buenas instalaciones en el país de destino, se llega a un acuerdo por el precio del uso de taller y la fecha en que se utilizarán dichas instalaciones.

Este método de arriendo también puede incluir la venta de materias primas o la contratación de personal. Así, el shaper viaja al país de destino sólo o con el personal clave del staff y cuenta con todo lo necesario para fabricar sus tablas. El método es muy eficiente cuando ya se cuenta con pedidos.

En Chile hay buenos ejemplos de esta metodología: Bruce Smith, shaper de Mundaka Surfboards ha viajado más de 15 años entre España y Sudamérica distribuye su tiempo entre el surf y la fabricación de sus tablas.

- *Venta de franquicia a un fabricante local*

Para la aplicación de este método se requiere tener una marca sólida con buena demanda en el país de destino. Una vez que la marca logre reconocimiento en Ecuador, se puede vender los derechos fabricación a un productor local exigiéndole un pago fijo por cada unidad fabricada.

Se debe asumir los riesgos de pérdida en el control de la calidad del producto y dilución de la imagen de la marca a causa de malas prácticas. Este método de entrada requiere de plena confianza en el trabajo del shaper local y en los negocios que haga.

- *Alianza estratégica con una tienda*

Se busca una tienda que esté interesada en ofrecer los productos de la empresa. La tienda se encarga de la promoción y es el canal de distribución oficial para la marca en el país de destino. La tienda es responsable por conseguir los servicios de un taller y las materias primas. De esta manera, el shaper sólo debe viajar al país de destino y fabricar los pedidos que la tienda ha gestionado durante un periodo de espera y promoción.

[13] Entrevista a Bruce Smith, Shaper Australiano y dueño de Mundaka Surfboards de España.

En general, el fabricante recibe un pago fijo por unidad. Se debe acordar previamente con la tienda el precio sugerido para el cliente final. Esta estrategia es muy conveniente para ambas partes, ya que la tienda puede manejar los costos en base a una demanda conocida y el shaper conoce claramente la cantidad a fabricar y la duración de su visita.

Paul Cabral, Shaper de Marbella viaja a Chile un par de veces al año para abastecer la tienda Surfhouse, se estima que sólo el año 2013 ha cortado más de 450 tablas en los talleres de dicha tienda.

- *Conclusión del análisis de métodos de ingreso a nuevos mercados*

Las diferencias entre los métodos de ingreso a un nuevo mercado se basan en las responsabilidades que se debe asumir y los costos asociados a ellas. La siguiente tabla indica si los costos son de responsabilidad de Cabezas o sus socios.

Tabla 5: Comparación métodos de ingreso. Responsabilidades.

Método de Entrada	Exportación	Material Primas	Promoción	Distribución
Exportación Directa	Cabezas	N/A	Ambos	Socio
Arriendo de taller	N/A	Cabezas	Socio	Ambos
Venta de Fraquicia	N/A	Socio	Socio	Socio
Alianza con tienda	N/A	Socio	Socio	Socio

Se recomienda ingresar al mercado ecuatoriano estableciendo una alianza estratégica con una tienda. Las principales responsabilidades en costos son asumidos por la tienda que cubrirá los gastos de taller, compra de materias primas y promoción de los productos. Una buena razón para adoptar este método es que al viajar para fabricar pedidos el fabricante trabaja un producto personalizado conservando la propuesta de valor para el cliente. Se destaca que en esta alianza la tienda explota sus habilidades y conocimientos del medio local. Mientras que la responsabilidad del shaper radica en la fabricación. También es una oportunidad para que la tienda pueda contar con el inventario suficiente hasta el próximo viaje del shaper.

La estrategia de diferenciación y la construcción de marca no pueden arriesgar la calidad del producto. Con este tipo de alianza, el fabricante asegura la calidad de sus productos que es el punto de diferencia con la venta de una franquicia.

Este modelo de ingreso a nuevos mercados puede ser aplicado en cualquier país. Es un método de bajo impacto en la participación de mercado que busca establecer una estrecha relación con el cliente para crear lealtad.

La actual situación del mercado ecuatoriano y el desarrollo del surf competitivo permitirían a Cabezas Surfboards el desarrollo de su negocio conservando la misma imagen e identidad de marca que en Chile. La presencia y prestigio que Cabezas puede ganar en este escenario facilitarían su reconocimiento a nivel internacional y con ello se ampliarían las oportunidades de crecimiento.

Análisis PESTEL de Ecuador

- *Político*

Ecuador fue el primer país sudamericano en volver a la democracia luego de los gobiernos militares. Sin embargo, su historia reciente ha estado marcada por la inestabilidad política y social. Sólo a partir del año 2007 tras la elección del presidente Rafael Correa, el país ha avanzado en este aspecto y dicha estabilidad se ha demostrado con las reelecciones siguientes de dicho presidente. La estabilidad de este país se suma a la tendencia regional sudamericana hacia la estabilidad política y económica de sus naciones.

Los impuestos son regulados por el Servicio de Rentas Internas. Se destaca que el impuesto al valor agregado (IVA) es de 12% a excepción de las Zonas de Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE) en que bajo ciertas condiciones el impuesto al valor agregado es 0%. Mientras que los aranceles a las importaciones varían desde 30% a 35% y el Fodinfa (Fondo para el Desarrollo de la Infancia) de 0,5% es una de las políticas sociales que ha impulsado el gobierno.

- *Económico*

La economía del Ecuador depende en gran manera del comercio internacional y del entorno mundial. En una economía globalizada lo más acertado es conocer sobre la situación de los principales socios comerciales del Ecuador para la creación de estrategias; especialmente de la economía de los Estados Unidos como el mayor socio comercial, con un 43.8% de las exportaciones, y uno de los más importantes mercados emisores de turistas al Ecuador.

El desarrollo económico de los últimos años en Ecuador ha estado marcado por el crecimiento después de las crisis y la dolarización. A principios del año 2000 Ecuador se encontraba en una profunda crisis económica, luego de ser fuertemente afectado por la crisis de los años 98 y 99. Luego de un fuerte periodo de depreciación del Sucre, el gobierno de entonces optó por una dolarización. A partir de 2007, una serie de reformas político económicas han ayudado a una mayor estabilidad financiera, política y social. Esto ayudó también a que el país no fuese mayormente afectado en la crisis del 2010.

Durante los años 90, Ecuador destinaba un 40% de sus ingresos al pago de la deuda externa histórica. Hoy en día el porcentaje destinado a dicho pago es de un 8%. Y sus ingresos provienen del ingreso de divisas por petróleo y minería.

Los países de América del Sur se caracterizan por ser exportadores materias primas. El Fondo Monetario Internacional en su último informe de perspectivas económicas para la región indica que “El principal riesgo es una caída más pronunciada de lo previsto en los precios de las materias primas causada por el debilitamiento de la demanda de algunas de las principales economías importadoras de materias primas”. En la siguiente tabla se muestra la variación de crecimiento anual del PIB de los países de América del Sur.

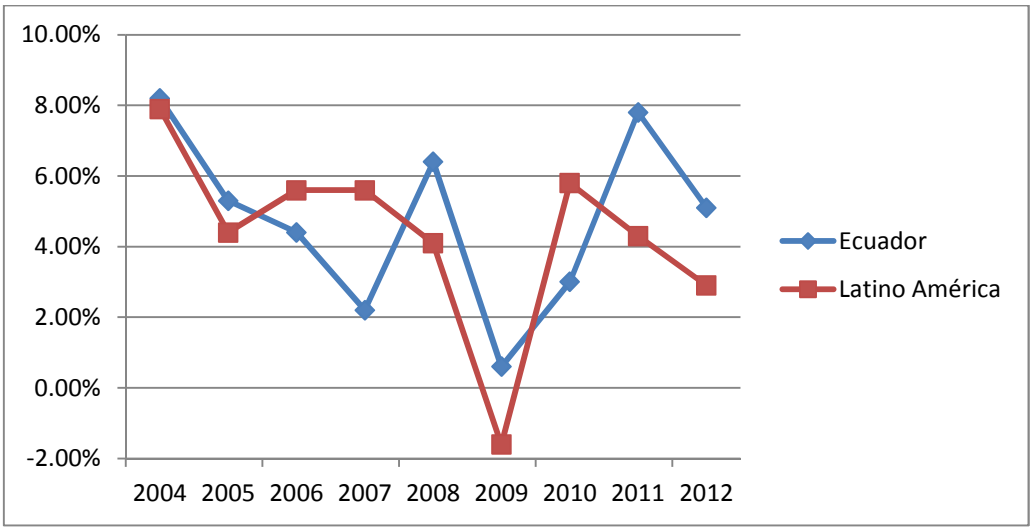
Tabla 6: Proyecciones del Fondo Monetario Internacional

AMERICA DEL SUR	Resultados		Proyección FMI	
	2012	2013	2014	2015
Argentina	1.9	4.3	0.5	1.0
Bolivia	5.2	6.8	6.1	5.0
Brasil	1.0	2.3	1.8	2.7
Chile	5.4	4.2	3.6	4.1
Colombia	4.2	4.3	4.5	4.5
Ecuador	5.1	4.2	4.2	3.5
Paraguay	-1.2	13.0	4.8	4.5
Peru	6.3	5.0	5.5	5.8
Uruguay	3.9	4.2	2.8	3.0
Venezuela	5.6	1.0	-0.5	-1.0

Nota: Valores representan variación porcentual del PIB.

Con respecto a Ecuador, el FMI indica que se espera un crecimiento moderado alrededor del 4.0 % debido principalmente a la disminución en las exportaciones de petróleo. Por su parte, el Banco Mundial compara a Ecuador con el conjunto de países de América Latina y El Caribe. En el siguiente gráfico se puede ver que a partir de 2011, Ecuador ha estado por sobre el promedio de crecimiento de la región en referencia.

Gráfico 7: Crecimiento de Ecuador y crecimiento Promedio en la región



Fuente: FMI, Perspectivas Económicas de América Latina 2014

La política monetaria está regulada por el Banco Central de Ecuador, que tiene como objetivo la estabilidad de precios. En la Constitución de la República se establece que el Banco Central del Ecuador (BCE) instrumentará la política monetaria, crediticia, cambiara y financiera formulada por la Función Ejecutiva, la cual tiene como uno de sus objetivos: "promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con

el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución" (Art. 302 y 303 Constitución de la República de Ecuador).

La política cambiaria, es decir la dolarización, ha incentivado el ahorro y el auge del turismo. Además, se han puesto en práctica nuevos planes como el Plandetur 2020 creado con el fin de impulsar y fortalecer la actividad turística en el País. Este plan es parte de la planificación nacional del Ecuador que busca marcar un cambio de época con la reforma política.

Dadas las condiciones naturales y climáticas de Ecuador, los atractivos turísticos relacionados al surf podrían generar un impulso en la práctica del deporte tanto a nivel de visitantes como de habitantes locales. El tener un plan que incluya políticas y estrategias que velen por el mejoramiento continuo del turismo en el Ecuador es favorable para los negocios relacionados al turismo.

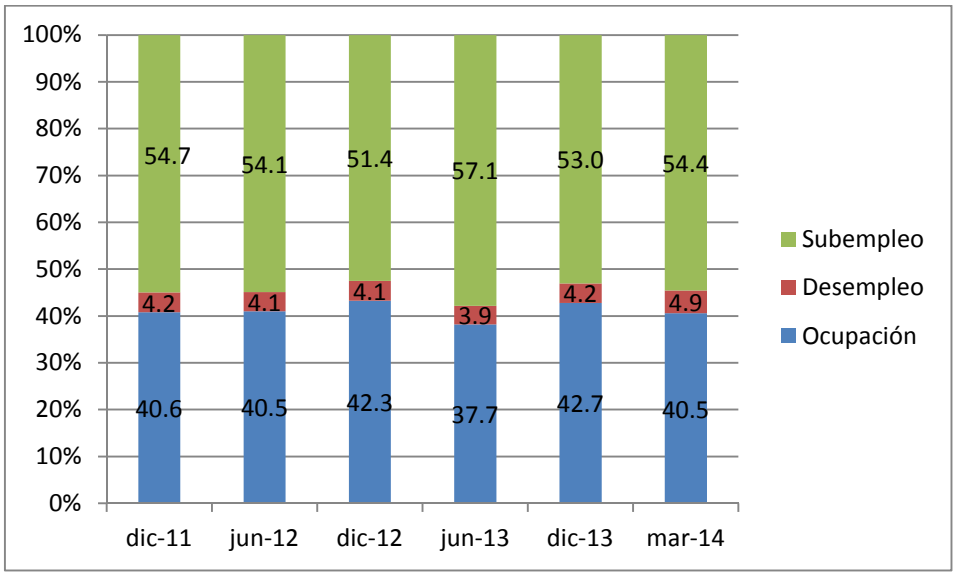
- *Social*

Ecuador tiene una población superior a los 15 millones de habitantes. El último censo realizado en 2010 señaló que Ecuador es el país con la más alta densidad poblacional de América del sur al tener 47 habitantes por km^2.

Para el año 2014, se estableció que el salario básico será de USD$ 340 siendo uno de los más altos de Sudamérica. En Ecuador, el 17% de los trabajadores gana el salario básico.

El gobierno implementa políticas temporales para enfrentar el desempleo. Se destaca el bajo nivel de cesantía (bajo el 5%). Sin embargo, según información del INEC[14], el subempleo sigue siendo muy alto.

Gráfico 8: Composición de Empleo, Desempleo y Subempleo en Ecuador



[14] INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, Ecuador.

Uno de los mecanismos para mejorar el bienestar social ha sido la creación de impuestos como el Fodinfa ya mencionado.

Dentro del desarrollo turístico de Ecuador han surgido escuelas de español para turistas de habla inglesa. Muchas de estas escuelas están en los balnearios y en estrecha relación con el mundo del surf. El intercambio cultural de los locales y el mayor número de surfistas visitantes podrían generar un crecimiento en la práctica del surf.

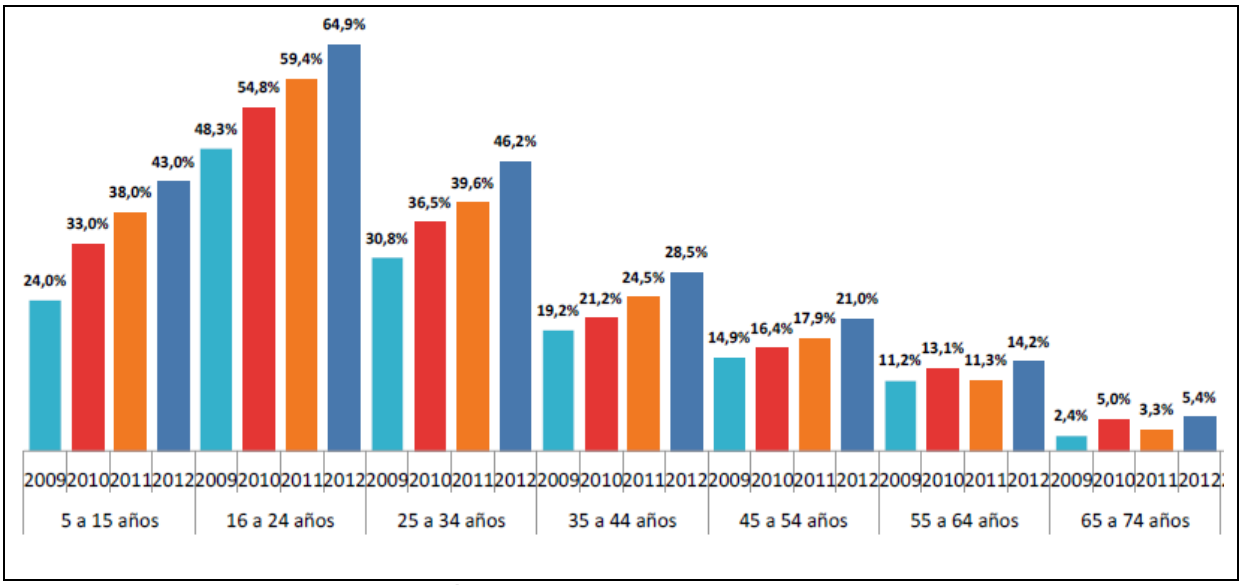
- *Tecnológico*

La cultura de la innovación y el progreso tecnológico en el Ecuador, ha logrado que las empresas incorporen las últimas tecnologías con el objetivo de atender a las necesidades del proceso de globalización y poder ser competitivas dentro de los mercados. Existe apoyo del gobierno hacia las empresas locales que tengan iniciativas de incorporación de nuevas tecnologías.

El uso de tecnologías en Ecuador es bajo, sólo el 54% de los habitantes posee un celular activado y dentro de este grupo, el 20% tiene un Smartphone. El uso de internet en Ecuador es uno de los más bajos de América Latina. A pesar de esto, se espera un rápido crecimiento en los próximos años. En la estructura de gastos de los habitantes de Ecuador, el gasto en comunicaciones ha subido de un 2.4% a un 5.3% en el periodo 2012 y 2013.

Actualmente las agencias de viajes son las empresas que dan mayor uso al internet (páginas web, programas en red, video conferencias etc.). La tecnología genera buenas oportunidades ya que ayuda a potenciar el turismo llevando información certera sobre los destinos en Ecuador a diferentes lugares del mundo, permitiendo abrir nuevos mercados.

Gráfico 9: Uso de internet en Ecuador en 2012 – por grupos de edad



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) de Ecuador.

- *Medio ambiente*

Se destaca en Ecuador la existencia de un fuerte Ministerio de Ambiente. El cuidado al medio ambiente es parte importante en la estrategia de comunicación para el desarrollo turístico de Ecuador que se define a sí mismo como un destino turístico sustentable. De acuerdo a la Constitución de 2008, el Ministerio de Ambiente debe garantizar un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

En el mundo del surf existe un alto grado de compromiso por el cuidado del medio ambiente. Los fabricantes de tablas de madera de balsa han acordado la reforestación intensiva de los Balsos y existe una normativa clara para la tala de árboles nativos. Al igual que en otras partes del mundo, existe un alto grado de compromiso por el cuidado del medio ambiente, en especial por las playas y localidades con condiciones para la práctica del surf, destacándose dentro de Ecuador las Islas Galápagos.

- *Legal*

La protección de los derechos de propiedad industrial es fundamental en cada país. En Ecuador, esto es resguardado por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual que se encarga del registro de todas las marcas, patentes, etc.

La tramitación de inscripción de marcas y patentes se puede hacer incluso desde internet.

Los aspectos laborales son regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales. En 2014 se ha promulgado la Ley de Código Laboral que indica las obligaciones del empleador y derechos del trabajador.

- *Resumen del análisis PESTEL de Ecuador*

Ecuador ha logrado estabilidad política y con ello ha generado una estabilidad financiera y social. Los planes de desarrollo turístico liderados desde el gobierno podrían mostrar importantes oportunidades para el desarrollo del Surf y otras actividades deportivas. El éxito de las políticas de desarrollo turístico debería generar un mayor grado de intercambio cultural entre locales y extranjeros. De esta manera, la adopción de nuevas prácticas deportivas sería un buen motor para el crecimiento en la práctica de los deportes de tabla.

Ecuador ha tomado un ritmo de crecimiento estable en los últimos años. El gobierno ha iniciado políticas de crecimiento que llevan a la estabilidad y los últimos eventos de la economía mundial no han afectado en gran manera a este país. Organizaciones como el Banco Mundial estiman que el crecimiento de Ecuador se ubicará alrededor de un 4% para los próximos años representando una baja, pero evitando los cambios abruptos que se esperan para otros países de la región.

Ecuador es uno de los pocos países en que se reajusta el sueldo básico de acuerdo a indicadores de producción nacional. El salario básico ha ascendido a los 340 dólares y es uno de los más altos de Sudamérica. El aumento de este salario ha generado un aumento en el gasto de los ecuatorianos en aspectos como las comunicaciones y adquisición de bienes diversos.

A pesar de que el uso de internet y nuevas tecnologías no se ha masificado aún en Ecuador, se espera un fuerte crecimiento para los próximos años el que debería acompañar al crecimiento económico. El sector turístico es uno de los que más ha desarrollado el uso de internet como medio de promoción. El vínculo del turismo y la práctica del surf indicarían buenas oportunidades de promoción de productos.

La marcada preocupación por el medio ambiente a nivel de gobierno ayuda a la atracción de turistas deportistas que prefieren practicar sus deportes en aguas sin contaminación y en lugares con políticas de preservación ambiental. Las actuales políticas de conservación ecológica han ayudado a la captación de mayor número de turistas que llega al país a practicar deportes.

Los aspectos legales y de protección intelectuales han tomado importancia en Ecuador e incluso el gobierno ha impulsado campañas de protección a la industria que motivan a la inscripción de patentes y marcas siguiendo lo que está realizando otros países más desarrollados en estos temas.

Análisis de competitividad en Ecuador

Se utiliza el enfoque de las 5 Fuerzas de Porter para comprender desde el punto de vista estratégico el efecto de los factores del mercado en el entorno competitivo. De esta manera se muestran los factores que justifican la estrategia de entrada a este nuevo mercado como inicio de un plan de internacionalización. Muchos de los factores que se describen a continuación tienen características globales y sólo difieren de un país a otro dependiendo la etapa del ciclo de negocio en que se encuentra.

Para este análisis se considera que Cabezas ha superado las brechas necesarias para lograr los factores críticos de éxito en el mercado chileno y ya posee un cierto reconocimiento en el país de destino. Una de las brechas más importantes corresponde al desarrollo organizacional necesario para la implementación de este plan de negocios.

- *Barreras de entrada*

Tal como en otros lugares del mundo, en Ecuador existen muchos fabricantes caseros o pequeños talleres que se dedican a las reparaciones y a una producción muy reducida de tablas de surf. Estos fabricantes satisfacen las necesidades de pequeños grupos de clientes dependiendo la ubicación geográfica.

Un fabricante a nivel profesional necesita implementar un taller y contar con un equipo de trabajo especializado. Además, se requiere de una inversión en materias primas y los manejos logísticos para su importación. El ingreso exitoso de un fabricante dependerá de la demanda por sus productos a modo de lograr un volumen crítico de producción que permita que el negocio sea rentable.

- *El poder de los proveedores*

Tal como se explica en el análisis de competitividad de mercado en Chile, hoy en día se puede conseguir materias primas en diversos países. Sin embargo, la opción de importar materiales es más costosa en el caso de volúmenes de producción reducidos y se debe recurrir a proveedores locales.

Las marcas logran posicionarse sin necesidad de destacar los materiales que emplean en su producción. El costo asociado al cambio de proveedores de materias primas es relativamente bajo siempre y cuando se mantenga la funcionalidad requerida por el cliente.

Los servicios de mano de obra deben ser especializados. Sin embargo, en un país como Ecuador con la tradición de las tablas de madera y muchos talleres de reparación no sería difícil contar con personas capacitadas para trabajar en la fabricación de tablas de surf. El nivel de producción y grado de utilización de los talleres locales es bajo, por lo que el arriendo de estos no tendría un costo elevado.

- *El poder de los compradores/clientes*

Los tipos de clientes son similares en todo el mundo. Para los fabricantes existen dos tipos de clientes: los surfistas y los mayoristas que pueden ser tiendas o marcas.

Como fenómeno mundial, los surfistas están cada día más informados. No sólo por la tradición del boca a boca en la comunidad sino que también por las nuevas tecnologías de comunicación. Existe una tendencia entre los surfistas más experimentados a llegar directamente a los fabricantes locales y realizar su pedido. Sin embargo, en Ecuador no existen fabricantes locales de prestigio y los surfistas han preferido productos importados.

Las tiendas requieren de mayor variedad de productos para satisfacer las necesidades de un mayor número de clientes. Sin embargo, para que la inserción de nuevos productos sea exitosa se requiere que estos sean de marcas solicitadas por los clientes y que resulten atractivos para los comerciantes. Existe un poder relativo de la tienda sobre el fabricante, mediante la compra de gran cantidad de unidades a menor precio.

A nivel mundial, los surfistas principiantes demandan productos menos específicos que aquellos requeridos por los experimentados que prefieren las tablas personalizadas hechas a pedido. La manera en que las tiendas enfrenten la importancia de estos factores podría determinar el éxito o fracaso de una marca en este país.

- *Amenazas de sustitutos*

Los efectos de la globalización y la promoción de otros deportes amenazan el crecimiento de la práctica del surf. En países como Ecuador, las olas no sólo son aptas para el Surf sino que también lo son para el Bodyboard y Stand Up Paddle. El crecimiento de estos deportes podría afectar la expansión que ha tenido el Surf. Se espera que estos posibles cambios en la popularidad del Surf afecten en mayor medida a la demanda en productos para principiantes.

Las otras amenazas están dadas por la introducción de nuevas tecnologías de fabricación y la fabricación de bajo costo liderada por compañías internacionales en Asia.

Estas amenazas tienen carácter global y podrían afectar a los fabricantes en cualquier país.

- *La Competencia*

El mercado ecuatoriano de las tablas de surf está en una fase introductoria. Tal como sucedió con otros países de la región, el comercio de tablas de surf ha correspondido principalmente a productos usados que han dejado los surfistas extranjeros.

Debido a la alta valoración a nivel mundial de las tablas de madera. Los fabricantes locales no han tenido incentivos suficientes para enfatizar la producción de tablas convencionales y sólo se han dedicado a la reparación de éstas.

Aún no hay un productor local que destaque en el mercado de tablas de surf tradicionales y las tiendas son los actores principales del mercado. De esta manera, la competencia entre marcas dependerá del atractivo económico que representen para las tiendas tanto por el nivel de demanda como por la posibilidad de márgenes por venta.

En la siguiente tabla se muestran algunos de los principales fabricantes en Ecuador.

Tabla 7: Shapers en Ecuador, productos elaborados

Marcas	Productos	Shaper	Web de Referencia
GR designs	Tablas de foam y balsa	George Robinson	http://www.grdesigns.com/
Vic Gar	Tablas de foam y balsa	Victor García	http://www.woodsurfboardsupply.com/specials.html
RB / La Rana	Tablas de foam y balsa	Rene Burgos	https://www.facebook.com/pages/RENE-Burgos-surf-boards/284646271548367
BalsaFlite	Blanks de balsa	N/A	http://balsaflite.com/
Balsawood surfboards	Tablas y blanks de Balsa	Cesar Moreira	http://www.balsasurfers.com/balsasurfboards.html
Afro blanks	Tablas y blanks de Balsa	Diego Zhanay	https://www.facebook.com/pages/Afro-blanks-surfboards/363278067038401
DZ Surboards	Tablas de Balsa	Andy Zhanay	https://www.facebook.com/profile.php?id=100003540747236&fref=ts
Minchinton	Tablas de Balsa	Mike Minchinton	http://www.hbshaper.com/
Log Cabins Surfboard	Tablas de Balsa	Varios	http://ecuadortrek.com/logcabins/LogCabinsNew/Index.htm
One World Surfboards	Tablas de Balsa	Juan Rodriguez	http://www.arruza.com/custom-surfboard-inlay-5/

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se puede apreciar que el desarrollo de los shapers en Ecuador es aún muy básico. La competencia existente está enfocada a la fabricación de tablas de madera y no hay fabricantes con gran reconocimiento de sus marcas.

La oferta de las tiendas está marcada por la escasa presencia de fabricantes locales y el dominio de marcas peruanas. De esta manera, las marcas peruanas Klimax, Wayo Willar y Jery Surf son las de mayor presencia en Ecuador. Klimax es la marca que tiene mayor participación de mercado. También se importan productos de marcas Estadounidense y Australianas, pero en muy pequeñas cantidades.

Se espera que las nuevas generaciones de surfistas prefieran las tablas de surf tradicionales y conserven las tablas de balsa como un elemento de culto. De esta manera, frente a un crecimiento en la práctica del surf se presentarán oportunidades de ingreso a nuevas marcas y consolidación de los fabricantes más competitivos.

- *Conclusiones del análisis de competitividad en Ecuador*

En la siguiente tabla se muestra el resumen del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en el mercado ecuatoriano de las tablas de surf. Se evalúa la posición de Cabezas como fabricante en alianza estratégica con una tienda.

Tabla 8: Resumen de Conclusiones Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Fabricantes
Competencia	CONCENTRACIÓN BAJA
Barreras de entrada	MEDIA
Poder de los proveedores	MEDIA
Poder de los Clientes/Compradores	ALTO*
Amenaza de Sustitutos	ALTA

*Se considera que el poder de los clientes tanto individuales como tiendas es alto debido a que un fabricante requiere de un cierto nivel de demanda para que el negocio sea rentable.

Como se puede apreciar en el análisis de Porter, el ingreso mediante la alianza con una tienda reduce las barreras de entrada. Además, el manejo de la tienda en el medio local ayuda a tener una mejor posición de negociación frente a los proveedores de materias primas.

Dada la baja concentración de la competencia, ser uno de los primeros fabricantes dedicados al mercado Ecuatoriano podría entregar una posición de ventaja con respecto a productos importados o nuevos fabricantes de poca tradición.

Las amenazas de sustitución descritas afectan a los fabricantes en todo el mundo. Para enfrentar esta situación de manera exitosa, es fundamental captar clientes y crear fidelidad. Un nuevo mercado presenta una buena oportunidad para fortalecerse de cara al futuro. La alianza con una tienda permite establecer vínculo entre la marca y los clientes finales.

Análisis FODA para Cabezas Surfboards en Ecuador

Se realiza un análisis FODA para evaluar las capacidades esperadas de Cabezas en el mercado ecuatoriano. Para esto se considera las características de la estrategia de ingreso escogida en conjunto con los resultados de los análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter.

Asumiendo el desarrollo esperado de Cabezas y el ingreso mediante la alianza estratégica con una tienda se destacan los siguientes aspectos para Cabezas

- *Fortalezas:*

- *Conocimiento de la industria*: la experiencia en el desarrollo estratégico exitoso en Chile junto al estudio y seguimiento del mercado de destino entregarán a Cabezas el grado de preparación necesario para desarrollarse en el mercado escogido. El trabajo en alianza con una tienda incrementa la capacidad para una buena preparación.

- *Prestigio del Shaper y su marca*: Al reconocimiento ganado por el shaper como surfista se sumará el renombre ganado por ser la marca referente de Chile. Los productos son promocionados adecuadamente por la tienda y se extiende así la confianza de los surfistas en la marca.

- *Conocimiento de los clientes*: la experiencia de Cabezas en la fabricación de productos hecho a mano y diseñados según los requerimientos de los surfistas se traduce en un servicio altamente personalizado difícil de imitar por competidores.

- *Oportunidades*.

- *Mercado inmaduro*: como se describe en el análisis de competitividad, las tablas de surf se encuentran en una etapa de introducción. Se espera que al momento de la internacionalización de la marca el mercado esté iniciando una fase de auge que dará oportunidades para posicionarse de la manera esperada.

- *Construcción de marca a nivel internacional:* el ingreso a nuevos mercados permite y exige la construcción de la marca en dichos mercados.

- *Posicionamiento en el mercado*: un mercado en auge es un buen escenario para una nueva marca bien preparada como se espera que sea Cabezas. El prestigio

ganado previamente será clave para aprovechar esta oportunidad de diferenciación y participación de mercado.

- *Desarrollo de nuevas estrategias de colaboración*: en lo nuevos mercados se presentarán oportunidades de asociarse con empresas locales para disminuir los riesgos relacionados a este ingreso y para lograr un ingreso exitoso.

- *Fortalecimiento de la red de contactos*: como consecuencia de la participación en los nuevos escenarios, se ampliará la red de contactos a nivel internacional y con ello las opciones para mejores negocios.

- *Debilidades*

- *Inexperiencia en operaciones internacionales:* a pesar de que se espera contar con una organización idónea antes de la etapa de ingreso al mercado ecuatoriano, este nuevo mercado podría presentar situaciones nuevas en las cuales Cabezas no tenga experiencia.

- *Baja capacidad de producción:* Cabezas ingresará en un nuevo mercado en alianza con una tienda. Es posible que la Alianza no sea capaz de reaccionar ante eventos como un aumento inesperado de la demanda. Esto afectaría la venta de productos personalizados afectando la imagen tanto de la marca como la tienda.

- *Amenazas*

- *Aparición de sustitutos:* las nuevas tecnologías de fabricación han modificado el escenario de esta industria penetrando cada vez en más países. En la medida que estos nuevos productos logren satisfacer los requerimientos de los surfistas su grado de penetración será mayor.

- *Movimiento anticipado de otros fabricantes*: es posible que otros fabricantes visualicen oportunidades de crecimiento en Ecuador e inicien operaciones en este país antes que Cabezas. Si esto ocurre, se deberá evaluar las posibilidades de en dicho país nuevamente.

- *Baja en la popularidad del surf*: existe la posibilidad de que cambien las tendencias de crecimiento en el surf. Esto disminuiría la demanda de los productos relacionados a la práctica del surf.

En la siguiente tabla se muestra el resumen del análisis FODA para Cabezas en el mercado Ecuatoriano.

Tabla 9: Resumen de análisis FODA para Cabezas en Ecuador

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
● Conocimiento de la industria ● Prestigio del Shaper y su marca ● Conocimiento de los clientes	● Mercado inmaduro ● Construcción de marca a nivel internacional ● Posicionamiento en el mercado ● Desarrollo de estrategias de colaboración
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
● Inexperiencia en operaciones internacionales ● Limitada capacidad de Producción	● Aparición de sustitutos ● Baja en la popularidad del surf ● Movimientos de otros fabricantes

- *Conclusiones del análisis FODA*

Las fortalezas de la empresa se basan en su conocimiento de la industria, el prestigio del shaper y factores diferenciadores como la especialización en la fabricación de productos personalizados. Al considerar las oportunidades que se esperan en un mercado que estará en crecimiento y será aún inmaduro, el conjunto de fortalezas de la empresa representa un potencial de éxito.

Las debilidades provienen de la falta de experiencia a nivel internacional y a las incertidumbres relacionadas con el nivel de demanda esperado. En el método de ingreso escogido, el volumen de producción a fabricar debería ser una cantidad de unidades ya encargada por los clientes. Esto disminuye los riesgos de compra de materias primas y acumulación de productos terminados.

Las amenazas descritas muestran el efecto que pueden provocar las nuevas tecnologías y productos de bajo costo en cualquier mercado. Por lo que se debe tomar ventaja de las fortalezas para aprovechar las oportunidades de mercado.

Se concluye que Cabezas tendrá una excelente oportunidad en el mercado de destino escogido. Los aspectos de diferenciación y los atributos de la marca permiten el desarrollo de estrategia ganadora en un mercado inmaduro. La alianza con una tienda local representa un método apropiado para lograr el desarrollo exitoso en este nuevo mercado. Las amenazas presentes son las que deben enfrentar todos los fabricantes a nivel mundial.

5 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es fundamental para alcanzar los resultados de rentabilidad esperados por la empresa. En el caso de empresas pequeñas como Cabezas Surfboards, el conjunto de acciones ligadas a este plan puede salir de lo común para enfocarse en acciones ingeniosas y efectivas muchas veces llamadas marketing de guerrilla.

De acuerdo a la información recibida en las diversas entrevistas realizadas para este trabajo, durante los últimos años el mercado chileno de las tablas de surf ha crecido a una tasa cercana al 30%. A pesar de que la mayor parte del crecimiento a nivel nacional se debe a tablas tipo softboard, el número de unidades vendidas por Cabezas también ha mostrado un crecimiento similar.

El objetivo principal de este plan de marketing es incrementar la cantidad de unidades vendidas en el mercado nacional a una tasa de al menos 25% anual durante los primeros 3 años. Consecuentemente, se espera consolidar la participación de mercado y un incremento en ingresos que provenga de las ventas directas a surfistas para poder captar un mayor margen por unidad aumentando las utilidades.

Se espera que luego de dos años en el mercado ecuatoriano, las ventas en dicho país representen un 10% de la producción anual significando igual porcentaje en las utilidades de la empresa.

Consistentemente con el plan de desarrollo de la empresa y su estrategia de diferenciación, la construcción de marca tiene el objetivo de generar un nivel de conciencia de marca en que Cabezas Surfboards sea el primero en la mente de los surfistas tanto en el mercado nacional como en el destino escogido. De esta manera, el plan de marketing privilegia la campaña comunicacional para la construcción de marca por sobre una mayor cobertura en canales de distribución. Se pretende así conservar la exclusividad de la marca.

Mercado objetivo

La primera etapa de este plan de negocios tiene como objetivo el fortalecimiento de la organización de Cabezas Surfboards y el posicionamiento en el mercado chileno. En sus 4 años de existencia, Cabezas ha tenido una participación pasiva en el mercado nacional. Al no estar directamente en el retail, el crecimiento de la empresa se ha desarrollado en base a los clientes que recibe en su taller. Uno de los objetivos de este trabajo es lograr una mayor visibilidad de la marca para atraer clientes en otras áreas geográficas de Chile.

De acuerdo a lo descrito en el capítulo de análisis estratégico, Cabezas planea desarrollarse como empresa y estar preparado para ingresar a mercado internacionales al cabo de 3 años. El análisis indica que Ecuador sería un escenario apropiado para ingresar de manera exitosa.

Se utilizará la misma propuesta de valor en ambos mercados. De manera consecuente, se destacará que el producto es “Hecho por Surfistas” como uno de los pilares de diferenciación. Se espera que esto fortalezca la relación cliente-marca al comunicar que la marca entiende a los surfistas. Así, la propuesta de un producto personalizado hecho a medida enfatizará el servicio de Cabezas como una marca cercana que se enfoca en las necesidades de sus clientes.

Otro de los aspectos a diferenciar de la marca es el enfoque al alto rendimiento y vanguardia en la industria. De esta manera se pretende relacionar la marca con una calidad superior de producto.

El cliente

En general, la clasificación de clientes en el mercado de las tablas de surf se hace en relación a las necesidades del surfista, los surfistas pueden agruparse de acuerdo a la frecuencia con que practican y su nivel de surf, es decir de acuerdo al uso buscado. De esta manera, se han considerado los siguientes grupos: aprendices, novatos, amateurs y expertos.

Para evaluar las posibilidades de un fabricante de tablas de surf se debe considerar también a los grandes compradores o mayoristas. Estas consideraciones son aplicables a cualquier mercado.

- *Surfistas aprendices:* son parte de este grupo las personas que están aprendiendo. Las necesidades del grupo de aprendices es cubierta en gran parte por las escuelas que además de enseñar arriendan equipamiento. En general, los aprendices no compran tablas.

- *Surfistas novatos:* Los nuevos surfistas requieren de tablas diseñadas para un aprendizaje del control y desarrollo de primeras habilidades en olas pequeñas. La necesidad de los nuevos surfistas puede ser satisfecha con tablas de tipo Funboard que son más grandes y más estables evolucionando a modelos intermedios o híbrido entre Funboard y Shortboard (ver Anexo D: Tipos de tablas de surf). En general, los surfistas de este grupo tienen sólo una tabla.

- *Surfistas amateur:* personas que practican surf habitualmente, pero no a nivel competitivo. En general poseen una o dos tablas de acuerdo a características funcionales. Este es el grupo de mayor tamaño y el producto más demandado por este grupo es la tabla tipo Shortboard.

- *Surfistas expertos y profesionales*: los surfistas de estas características representan un grupo de menor tamaño que el anterior, pero que compra con mayor frecuencia. Estos surfistas mantienen un quiver[15] con muchas tablas para diferentes condiciones de ola. Algunos de estos surfistas expertos compran más de cinco tablas al año, mientras que los profesionales pueden llegar a necesitar 15 en el mismo periodo. Dada la cantidad demandada, este grupo de clientes es muy sensible a los precios. En general, los surfistas profesionales reciben un precio preferencial debido al número de surfboards que compran y a la posibilidad de lograr una mayor visibilidad de la marca.

[15] Quiver: Colección de tablas

- *Las tiendas y marcas*: en ambos casos los precios de venta son preferenciales privilegiando el volumen de venta. La necesidad de estos clientes puede variar y en algunos casos se enfocan más por el diseño estético que la parte funcional. Dada la cantidad demandada por este grupo, se requiere de capacidad producción instalada y contar con un buen equipo de trabajo para la fabricación.

Segmentación del Mercado

El segmento objetivo al que Cabezas Surfboards se dedicará tanto a nivel nacional como internacional está compuesto principalmente por los surfistas expertos y amateurs extendiéndose al grupo de nuevos surfistas. Por lo tanto se buscará satisfacer necesidades tanto de aquellos que buscan un producto de gran funcionalidad como de quienes buscan un producto más sencillo.

La empresa se enfocará en el diseño y fabricación de tablas de surf para quienes tienen una actitud de progresar, desarrollar sus habilidades y probar cosas nuevas. Históricamente, Cabezas Surfboards ha preferido este segmento, la sobresaliente funcionalidad de sus productos ha sido la base del reconocimiento de la marca. Además de satisfacer a este grupo, se buscará ampliar la oferta de productos para acercar los nuevos surfistas a tomar esta actitud progresiva del deporte.

En el mundo del surf, el grupo de expertos resulta ser el de mayor influencia social. Estudios como el de Robyn Ward en Gran Bretaña analizan la importancia de los factores sociales y psicológicos en el mundo del surf destacando la importancia de desarrollar vínculos sociales con estos grupos como clave para asegurar lealtad hacia la marca y un desarrollo sostenible.

De acuerdo a diversos estudios en Australia, Estados Unidos y Reino Unido, el grupo de expertos es el que tiene necesidades más diversas; estos surfistas están muy informados y son sensibles al precio. Asegurar un producto de alta funcionalidad ayudará a que el beneficio percibido por el cliente motive la compra de tablas Cabezas en lugar de otras marcas. La edad promedio de este grupo de surfistas es de 35 años y muchos practican el deporte más allá de los 50 años de edad. Se hace importante un fuerte esfuerzo inicial en captar estos clientes dada su prolongada práctica del deporte y su frecuencia de compra. El análisis del valor del cliente en el tiempo (Lifetime Costumer Value) indica que potencialmente pueden aportar mayores utilidades a la empresa que otros segmentos de clientes.

La captación de clientes en el segmento de nuevos surfistas y la creación de lealtad a la marca aseguraría un crecimiento sostenido de las ventas. Se ofrecerá una nueva línea de productos para este segmento.

No se considera al grupo de aprendices ya que las necesidades de este grupo pueden ser satisfechas con productos de diversos materiales fabricados con nuevas tecnologías y muy poca especialización. Se busca crear puntos de diferenciación de la marca con un producto personalizado de alta funcionalidad.

Estrategia de marca

La primera etapa del desarrollo estratégico de Cabezas Surfboards comprende la construcción de una marca fuerte en el mercado nacional. De esta manera, la estrategia de marca es también parte fundamental de la estrategia de desarrollo. Urde (1999) sugiere enfocar la marca como un recurso estratégico.

En un mercado segregado y sin claros dominantes, las marcas con un mayor reconocimiento son más competitivas y logran posicionarse mejor. Características como la calidad percibida, la experiencia de compra y la lealtad del cliente son claves en el desarrollo de un plan de marketing. También es necesario analizar la imagen de la marca y sus asociaciones para competir en un mercado en que la competencia de precios es fuerte y existen muchos productos similares.

De acuerdo a Anderson y Narus (1998), el valor de una marca se puede ver reflejado en varias acciones preferenciales o respuestas de los consumidores:

- Mayor disposición a probar un producto o servicio.
- Menor tiempo en cerrar la venta.
- Mayor probabilidad de que el producto sea comprado.
- Probabilidad de ganar un mayor porcentaje de la compra.
- Disposición a pagar un precio premium.
- Menos sensible a aumentos de precio.
- Menor disposición a probar un producto de la competencia

Según P. Kotler y W. Pfoertsch (2006), la personalidad y reputación mostrada por una marca puede distinguirla de sus competidores, propiciando lealtad hacia la marca y favoreciendo el crecimiento. Este autor también destaca que hay un potencial no aprovechado y es que en muchas industrias no hay todavía marcas fuertes, dejando un vacío con gran potencial de marca casi ignorado.

Es válido destacar que en las últimas dos décadas se han desarrollado diversos modelos para la construcción de marcas. A principios de siglo se aceptaba un enfoque al producto en que una marca era lo siguiente:

"nombre, término, firma, símbolo o diseño o combinación de ellos creados para identificar los productos y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores" Definición según Asociación Americana de Marketing (AMA).

Algunos autores como Kotler (2000) han reconocido que la marca es el asunto principal de la estrategia del producto y Keller (2003) decía que una marca es mucho más que un conjunto de identificadores.

El enfoque antiguo de la gestión de marcas se dedicaba a trabajar los activos de la marca como nombre, identidad o personalidad para la obtención de resultados económicos de corto plazo. El actual enfoque de la gestión de marcas se orienta a la construcción de marcas y la generación de un capital o patrimonio de marca, según Kapferer (1997) el conjunto de valor agregado de la marca que es percibido por el

cliente se traduce en menores costos de marketing y menores costo de capital de inversión, siendo esta valoración económica el valor capital de la marca o “Brand Equity”.

Existiendo muchos modelos para la construcción de una marca, el plan de construcción de marca para Cabezas Surfboards considera los aspectos de identidad y personalidad de marca planteados por David Aaker.

- *Análisis situacional:*

La situación del mercado de tablas de surf en Chile, puede permitir a Cabezas Surfboards tomar ciertas ventajas para construir una marca fuerte en la industria. Algunos factores relevantes del mercado en Chile son los siguientes:

- Competencia fragmentada, presencia de muchas marcas sin competidores dominantes
- Rápido crecimiento en los últimos años.
- Mayor búsqueda de los surfistas hacia un producto personalizado.
- Sólo los competidores de prestigio a nivel mundial son reconocidos en el mercado.
- Mayor reputación de las tablas de fibra hecha a mano por sobre las nuevas tecnologías.
- Cabezas es la marca preferida por los surfistas profesionales en Chile.

El rendimiento de un negocio está basado en el comportamiento de los clientes sobre la decisión de compra de un producto o servicio. Este comportamiento del consumidor está fuertemente basado en la percepción de la marca. Se explica por cuán relevante es esta marca para los consumidores y qué tan diferenciada está con respecto a otras en la misma categoría.

En cambio, los consumidores derivan su percepción de la marca en base a su interacción con ella, esto es la experiencia del consumidor. El resultado de la experiencia del consumidor se basa en la idea de marca que se ha generado, es decir, la promesa que la marca ofrece en el mercado.

- *Objetivos del plan de marca de Cabezas Surfboards:*

- *Objetivo Principal:* Construir una marca sólida que se diferencie de sus competidores mediante el reconocimiento entre quienes practican surf. Convertirse en la marca de mayor prestigio en el país y ser el referente de las tablas de surf chilenas en el extranjero.

  Lograr un crecimiento anual de al menos 25% en el número de unidades vendidas durante los primeros 3 años en el mercado nacional.

  La identidad e imagen de marca deben ser tales que puedan ser utilizadas de manera exitosa en el ingreso a un nuevo mercado. De esta manera no arriesgar a una dilución de marca.

- *Objetivos Secundarios:* entregar valor agregado al cliente a través de una marca que defina una propuesta de valor capaz de conectar al cliente con beneficios funcionales y emocionales. De esta manera, definir las asociaciones de marca que sean relevantes al segmento de clientes escogido.

- *Objetivo de Mediano Plazo:* construir una marca que luego de 7 años sea reconocida por sus productos de clase mundial, participe en mercados internacionales como el referente chileno en la fabricación de tablas de surf. O genere el interés para ser adquirida o formar parte de un grupo internacional.

- *Propuesta de identidad de marca:*

La creación de la identidad de marca se aborda desde una perspectiva estratégica de manera que dicha creación o declaración signifique más que un mero conjunto de valores asociados a la marca. Así, a través de la identidad de marca es posible delinear la estrategia de desarrollo ayudando a tener una consistencia en la planificación en todas las áreas del negocio y niveles de la organización. Una declaración de imagen de marca adecuada hace que la estrategia sea más consistente y clara para todos los empleados.

Una elaboración explícita de la identidad de marca tiene tres objetivos:

- Reducir las ambigüedades, dar interpretación y detalle a los elementos de identidad de la marca para facilitar la definición de programas que la fortalezcan.

- Mejorar la habilidad en quienes toman decisiones de evaluar la capacidad de resonar en la mente de consumidores y diferenciar la marca.

- Proveer de ideas y conceptos que sean útiles y efectivos en el desarrollo de planes de construcción de marca enfocado en los objetivos.

Según David Aaker, la declaración de la identidad de marca implica una promesa para el consumidor y un compromiso para la marca. Se entiende el mercado de productos deportivos del surf (tablas, trajes de agua, accesorios) como un nicho de escala global. Dentro de este nicho, la simple aplicación de elementos de marketing no tiene sentido sin la comprensión del perfil psicológico de los surfistas y los valores al interior de la comunidad.

Considerando lo anterior y en consistencia con la estrategia y posicionamiento buscado se elabora una estructura para la marca Cabezas. La propuesta de valor de la marca debe tener la credibilidad para establecer y fortalecer la relación marca-cliente. Esta relación es muy importante en un deporte que se ha desarrollado como una subcultura en que sus adherentes tienen generalmente un perfil psicológico particular que los diferencian de quienes practican otros deportes. De acuerdo al estudio del mercado del surf en Reino Unido realizado por Robyn Ward, este perfil psicológico que fortalece la

individualidad y la internalización de valores es una constante para los surfistas a nivel global.

Por otra parte, la clara identificación de los tipos de surfistas, saber qué buscan en el producto y otros gustos puede hacer de este nicho un grupo fácil de encontrar y por lo tanto se puede practicar un marketing más efectivo.

Se describen a continuación los elementos principales de la estructura de la marca Cabezas Surfboards.

a) *Identidad Central o Núcleo de la identidad:*

La identidad central provee dirección, propósitos y un significado para la marca. Debe estar en perfecta armonía con el desarrollo estratégico ya que es primordial para la visión y el principal conductor de las asociaciones de la marca. Los aspectos de la identidad central son estratégicos y deben perdurar en el tiempo. Se distinguen dentro de este núcleo los aspectos técnicos y emocionales de la marca.

Aspectos Técnicos: aspectos ligados al producto en sí mismo. Se busca lograr credibilidad dentro del segmento escogido desarrollando una relación de confianza entre marca y cliente que esté basada en los siguientes aspectos:

- Hecho por surfistas: en un deporte en que la comunidad es importante, este aspecto entrega credibilidad de marca al ser productos fabricados por personas con los mismos intereses y valores que los clientes.

- Innovación y diseños propios: al ser una marca hecha por surfistas, que entiende a los surfistas que posee la capacidad de adaptarse a las condiciones y requerimientos de los clientes.

- Alto rendimiento: las marcas deportivas logran mayor reconocimiento al estar presentes en el alto rendimiento. De esta manera dan prueba de su calidad y aumenta el valor percibido por el cliente.

Aspectos Emocionales: Son aquellos que influyen directamente en la decisión final de compra. Relacionan la experiencia del consumidor y a la propuesta de valor de Cabezas Surfboards.

- Auténtico estilo de California: Un aspecto importante es la historia de la marca, en este caso el shaper nace en California uno de los lugares de mayor tradición de surf. Se comunica que las raíces de Cabezas tienen tradición y originalidad.

- Actitud radical: es la tendencia que ha tomado más fuerza en surf y se refiere a enfrentar cosas nuevas con gran decisión y seguridad. Un producto personalizado de alta funcionalidad refuerza este concepto.

- Siempre en progreso: mensaje claro que motiva al continuo aprendizaje e intentar cosas nuevas o enfrentar mayores desafíos.

- Ser original, ser valiente: la confianza que entrega Cabezas a los surfistas los ayuda a ser más atrevidos y audaces. Se fomenta también el concepto de surfear libre.

El marco contextual de la identidad de Cabezas Surfboards responde al desarrollo de una estrategia de diferenciación y a la elección de un segmento objetivo correspondiente a surfistas que buscan progresar en sus habilidades. De esta manera la asociación hacia los conceptos “valiente” y “progresivo” llevan a la motivación de los nuevos surfistas. Esta identidad representa la misión de Cabezas Surfboards, que busca el desarrollo de productos que den la mejor solución a sus clientes, sin perder la esencia del surf que es el disfrutar las olas.

b) *Identidad extendida:*

Los elementos de la identidad extendida de la marca aportan el complemento a los elementos del núcleo aportando detalles que ayudan a comprender cuál es la postura de la marca.

- Marca preferida por los mejores
- Producto de clase mundial
- Hand made by surfers (Hecho a mano por surfistas)

Estos aspectos buscan reafirmar los aspectos del núcleo de la identidad de la marca al relacionar el alto rendimiento con producto de clase mundial y mencionar que la marca es preferida por los mejores. Estos aspectos mezclan lo técnico y lo emocional, incentivando a los surfistas a seguir a los mejores. Se busca comunicar a los clientes la confiabilidad que entrega Cabezas al enfatizar que es una marca hecha por surfistas.

c) *Personalidad de la marca, conceptos asociados*

Los conceptos asociados a la personalidad de la marca son la actitud radical, valiente, seguro, progresivo y a la vanguardia. Estos conceptos de identidad serán utilizados en las campañas de comunicación que se implementarán para la construcción y promoción de la marca.

d) Caballo de batalla

El concepto: “Made by Surfers” o mejor dicho en Español, “Hecho por Surfistas” se ha considerado como una frase clave que entrega mayor confianza al cliente y mejora la relación cliente-marca. Puede servir para apalancar la percepción de la marca y actuar como factor importante en el comportamiento del consumidor. Esta fase se utilizará en

inglés ya que es fácil de comprender, entrega estilo, sirve para establecer vínculo con el cliente y recuerda la historia de la marca con su origen en California.

f) *Logotipo*

Dentro de la construcción de marca está el desafío de crear una fuerte percepción en la mente de los clientes. Una imagen que se grave en los consumidores, que sea reconocible y además comunique los valores de la marca. Se muestra el logotipo representativo de la marca.

Gráfico 10: Logotipo de Cabezas Surfboards

En consistencia con la tradición de fabricantes en muchos lugares del mundo, el nombre de la marca corresponde al apellido del shaper. El estilo de escritura es atrevido y las 'A' en círculos aluden a la anarquía, rebeldía que busca romper esquemas. El estilo de escritura simula un rayado en una pared, es un llamado a ser valiente, tener actitud radical, lo que es consistente con la actitud de la marca.

Se marcan las dos "A" en honor a los creadores de la marca, los hermanos Kris y Ryan Cabezas, que además de simbolizar dos cabezas con nuevas ideas muestran sus anhelos de crecimiento ya que la palabra "Head" en ingles también significa líder.

Es necesario destacar que muchos de los conceptos que se enumeran en los diferentes aspectos de la identidad de marca pueden ser utilizados en inglés ya que la cultura del surf ha introducido muchos modismos en este idioma al lenguaje cotidiano de surfistas en muchos países.

Posicionamiento

El posicionamiento de Cabezas en el mercado es parte importante dentro de la estrategia de diferenciación y tiene como objetivo evitar la lucha de precios, aumentar el valor percibido por el cliente y consecuentemente subir el precio como captura de dicho valor. Se debe considerar que la diferencia entre el valor percibido por el cliente y el precio es el incentivo de compra para el consumidor, por lo que el aumento del precio

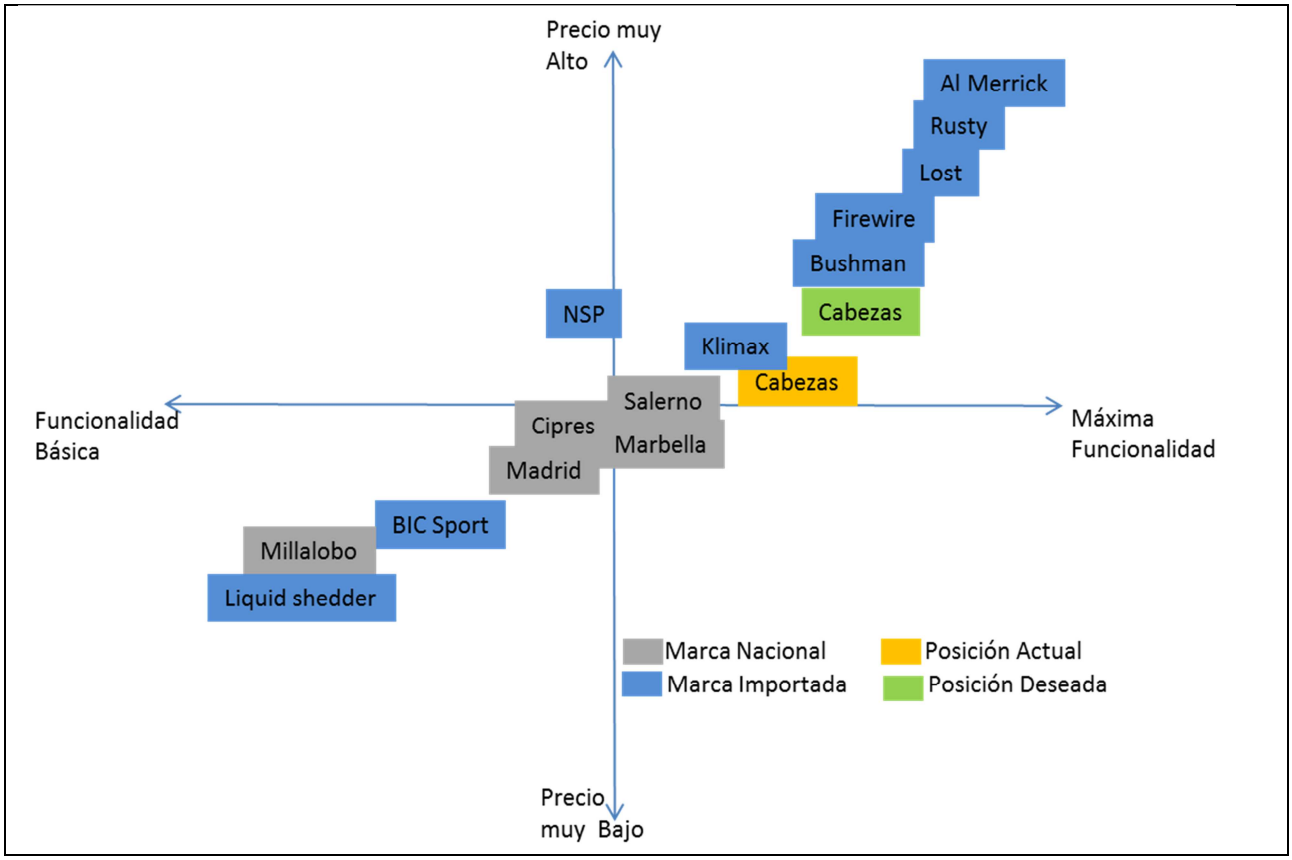
disminuye el incentivo a comprar y puede llevar al consumidor a un estado de indiferencia o preferencia por otro producto[16].

En sentido con el desarrollo estratégico, la Visión y Misión de la empresa, se muestra a continuación la declaración de posicionamiento de Cabezas Surfboards.

"Cabezas Surfboards es un fabricante de tablas de surf dedicado a satisfacer las necesidades de surfistas que buscan el desarrollo progresivo de su surf. Gracias a un trabajo hecho por surfistas, novatos y expertos pueden tener la tabla ideal para enfrentar desafíos sin límites"

La imagen de Cabezas Surfboards comunica un surf progresivo, valiente y actitud radical de sus clientes. La propuesta de valor de Cabezas indica la búsqueda de máxima funcionalidad en cada producto. Considerando estos valores y su extremo opuesto como una actitud del surf en sus nociones básicas se ha desarrollado el siguiente mapa perceptual de las marcas presentes en Chile.

Gráfico 11: Mapa de Percepción de Marca. Precio vs Funcionalidad



Fuente: Elaboración Propia

La posición actual muestra a Cabezas como una marca que entrega mayor beneficio de funcionalidad que las otras marcas nacionales, con un precio levemente superior. En el posicionamiento deseado se busca que Cabezas sea percibido como la mejor marca nacional y que dicha diferencia se vea reflejada en un precio superior. La posición

[16]R Dolan, J. Gourville (2009), Principles of Pricing, Harvard Business School.

deseada muestra a Cabezas en un precio inferior a las marcas de prestigio mundial, pero similar a competidores de prestigio regional como Klimax.

En el mercado chileno, los competidores locales no han logrado diferenciarse y la tendencia es la competencia de precios. En Ecuador no existen fabricantes conocidos de tablas surf hechas de forma tradicional y los principales competidores son las marcas peruanas. Dentro de las cuales Klimax es la de mayor presencia en el mercado con un volumen de importaciones por sobre los USD 60.000. Otras marcas en este mercado son Byrne y JS (Australia), Firewire y Al Merric-Channel Island (Estados Unidos), Willar (Perú). El posicionamiento descrito anteriormente puede ser empleado tanto en Chile como en Ecuador u otro mercado dentro de Sudamérica.

También se considera que en Chile y el resto de Sudamérica el precio es muy importante debido a la capacidad de pago de la población. De acuerdo a la encuesta realizada para este trabajo, un 37.3% de los surfistas considera que el precio es una de las dos variables más importantes para decidir la compra de una tabla de surf. La otra variable más importante es la funcionalidad, por lo que ante productos de similar precio, el cliente puede tomar su decisión en base al beneficio percibido.

El Precio

Para Philip Kotler y Gary Armstrom, el precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio"

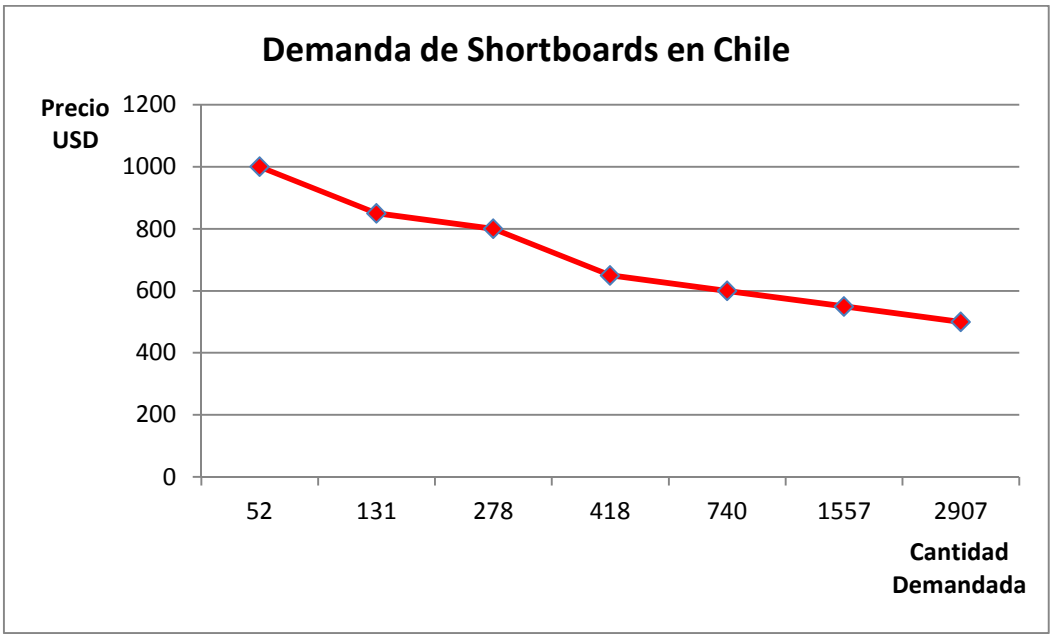
El precio debe estar en sincronía con los otros componentes del marketing mix que son el producto, los canales de distribución y la promoción. La determinación del precio debe considerar, los aspectos de competitividad del mercado, la segmentación de mercado, los volúmenes de venta, además de los aspectos psicológicos, necesidades y preferencias de los clientes.

De acuerdo a la encuesta realizada para este trabajo, al 73.73% de los encuestados le gustaría mandar a hacer su próxima tabla en lugar de comprarla en una tienda. La mitad de este grupo pagaría entre CLP 200.000 y CLP 250.000 (entre los 400 y 500 Dólares Norteamericanos) por su tabla, el 28% pagaría entre CLP 250.000 y CLP 300.000 (USD 500 a USD 600), mientras que un 7% pagaría más de $300.000 (USD 600).

El precio en el mercado chileno será más alto que el de los principales competidores nacionales y se ubicará a Cabezas al mismo nivel de precio que Klimax, la marca más prestigiosa de Perú. Se espera como resultado de la campaña comunicacional que el público objetivo perciba una mayor calidad junto al valor agregado emocional del producto y esté dispuesto a pagar un precio superior al promedio de mercado, pero inferior al de las marcas australianas y norteamericanas de mayor prestigio y trayectoria.

Se ha estimado la siguiente curva de oferta y demanda para el mercado chileno.

Gráfico 12: Demanda de Tablas de Surf en Chile



Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico se desprende que la demanda para productos con precios superiores a los USD 600 es muy reducida. Por lo que ubicarse dentro de este rango limita las posibilidades de éxito dado el tamaño de este segmento y la baja penetración al competir con marcas de gran trayectoria y prestigio mundial.

El plan comunicacional y este plan de negocios en general se orientan a una estrategia de diferenciación. Al considerar la disposición a pagar de los consumidores se determina que el precio de los productos más vendidos de Cabezas debe estar en el rango de USD 500 a 600. Actualmente, la mayoría de las marcas del mercado nacional tienen sus precios en el rango de USD 400 a 500. Un precio superior a los competidores nacionales y dentro del rango señalado podría generar importantes posibilidades de éxito en la rentabilidad de este plan de negocios. Esto es consecuente con el posicionamiento y la visión de ser la marca de mayor prestigio en Chile con una identidad y valores cuyo valor de mercado de sus productos es superior a la competencia.

Se ha establecido un precio de referencia en el retail de USD 530 en base a los productos más vendidos por Cabezas[17]. La idea es que el precio de Cabezas sea el más alto de los competidores locales y similar a competidores regionales de prestigio. Este precio se mantiene dentro de un rango accesible para el segmento objetivo aumentando las posibilidades de crecimiento en las ventas y que la marca sea preferida por los clientes.

Este precio sería muy similar al de la marca peruana Klimax, una de las más prestigiosas a nivel regional. Se tomará el precio de este competidor como referencia para establecer el precio en el nuevo mercado. El plan comunicacional será muy

[17] El producto más vendido de Cabezas corresponde a shortboard con tamaño hasta 6’3” (seis pies y 3 pulgadas).

importante para aumentar el valor percibido por el cliente y fomentar la decisión de comprar Cabezas y no sus competidores.

Plan Comunicacional

Se ha desarrollado un plan comunicacional para la construcción y posicionamiento de la marca. Las limitaciones en el presupuesto indican la necesidad de realizar un marketing estratégico, buscando los medios que sean más efectivos en la comunicación hacia el segmento objetivo. Las características de nicho que tiene el mundo del surf presenta oportunidades para realizar una campaña comunicacional que llegue directamente al grupo de clientes seleccionado.

Considerando las tendencias mundiales en comunicaciones, el plan comunicacional se desarrolla principalmente en Internet y las redes sociales. Estos medios de comunicación dan la oportunidad de generar alto impacto a un bajo costo. El uso de estas tecnologías de comunicación está en pleno crecimiento en la región y se espera que su cobertura sea mucho mayor incluso en países con baja penetración del uso de internet como Ecuador. Se busca el fortalecimiento de la imagen de la marca enfatizando la experiencia, el grado de especialización del servicio y la alta calidad de sus productos hechos por surfistas.

La campaña comunicacional buscará, crear interés por la marca haciendo ruido en las redes sociales de internet. Se considera la implementación y lanzamiento de una página web que servirá como nuevo canal de promoción y distribución. Cabezas auspiciará a algunos de los riders más destacados de los países en que tenga operaciones. La presencia de ellos usando Cabezas Surfboards mantendrá la percepción de la marca como un producto superior. Videos y fotografías en que se muestre a estos surfistas destacados usando Cabezas Surfboards sustentarán las características diferenciadoras de un producto de calidad superior y de alta funcionalidad. La participación de estos riders en competencias internacionales será el punto de partida para darse a conocer en otros mercados destacándose como producto de alto rendimiento, innovación y actitud radical. De manera similar, el shaper y los trabajadores pueden participar de videos en que se les muestre trabajando y surfeando para resaltar el concepto de “Hecho por Surfistas”.

De acuerdo a la encuesta realizada para este trabajo, el tradicional boca a boca o recomendación de un amigo sigue siendo la fuente de información más importante para los surfistas. El 63,56% de los encuestados dice consultar a sus amigos para comprar accesorios y tablas de surf. Las páginas web de surf en general (noticias, eventos, foros, videos y fotos) están en el segundo lugar y fueron mencionadas por el 52,54% de los encuestados. Las redes sociales fueron indicadas por el 17% y ocupan el tercer lugar por delante de las páginas web de tiendas y las revistas especializadas. Estos resultados confirman los hallazgos de estudios realizados en California y Australia. Por lo que se hace muy importante la interacción y buenas relaciones de Cabezas Surfboards en la comunidad del surf.

Se espera mejorar el vínculo de la marca y sus clientes convirtiéndose en una marca de confianza para los surfistas. Mejorar la calidad percibida y la experiencia de compra del consumidor son claves para mantenerse como el primero en la mente de los surfistas.

Se espera que la estrategia de marketing permita a Cabezas incrementar las ventas por pedidos individuales de surfistas expertos, amateur y nuevos surfistas. Este tipo de ventas entrega mayor margen que las ventas al por mayor y por lo tanto permitiría incrementar las utilidades de la empresa.

- *Contratación de Riders*

Durante los primeros tres años se contratará al menos tres de los surfistas más destacados en el circuito nacional para el desarrollo de material publicitario. En dichos contratos los surfistas se comprometen a generar una cierta cantidad de material audiovisual y se autoriza a Cabezas para utilizarlo en la promoción de sus productos. Algunos de los posibles surfistas chilenos a contratar serían: Guillermo Satt, Maximiliano Cross, Nicolás Vargas, Camilo Hernández, Leo Acevedo y Danilo Cerda del circuito nacional; o al menos uno de los surfistas de mayor renombre en Chile como Ramón Navarro, Diego Medina o Cristián Merello. Al segundo año, se dará prioridad a la renovación o contratación de Guillermo Satt o uno de los tres de mayor renombre ya que participan de circuitos internacionales.

Tabla 10: Inversión en Contratación de Riders para Publicidad

Riders	2014	2015	2016
Guillermo Satt	5,000	5,000	5,000
Maximiliano Cross	2,500	2,500	2,500
Camilo Hernandez	2,500	2,500	2,500
Danilo Cerda	2,000	2,000	2,000
Total USD	12,000	12,000	12,000

Nota: Valores indican Dólares Norteamericanos (USD)

Los contratos establecerán las responsabilidades de los deportistas, caducarán en el plazo de un año y el pago de los servicios se realizará en artículos deportivos. También se considera que los trabajos de edición del material audiovisual tendrá un costo de USD 2.400 por año. A partir del 2017 el gasto en riders nacionales se reducirá a la mitad.

Considerando que en muchos campeonatos los riders serán rivales, no se exigirán resultados deportivos. La evaluación de recontratación será en base a la calidad del material entregado.

Para ingresar a Ecuador se ha escogido el método de alianza con una tienda en que ésta última se encarga de la promoción. Es común que las tiendas auspicien riders para promocionar las marcas que ofrecen.

- *Medios de comunicación*

La primera etapa de la promoción se concentrará en el uso de redes sociales en internet. El bajo costo de la implementación de un canal en YouTube y un Fan Page en Facebook junto a la rapidez y efectividad en la propagación de información son motivos suficientes para enfocarse a este medio de promoción. Se cree que un negocio como Cabezas que en su corta historia ha ganado reputación sólo gracias al “boca a boca” tiene grandes posibilidades de crecimiento en ventas al aprovechar las redes sociales como herramienta fundamental en la comunicación para la construcción de marca.

Los videos generados por esta campaña podrán ser vistos en la página web de Cabezas (www.surfboardscabezas.com) y en el canal de YouTube “surfboardscabezas”. El bajo costo de utilización y su alta penetración ayudará a que se genere una mayor conciencia de marca. Se cuidará de manera especial la calidad del material exhibido y la concordancia con la construcción de marca.

Los surfistas prefieren los sitios web de surf en lugar de los sitios de tiendas. Por este motivo, es fundamental que la página web de Cabezas Surfboards posea un contenido de interés general para la comunidad del surf (Consejos, noticias, foro, eventos, fotos, videos, etc.) y no sea sólo una plataforma de promoción y venta. De esta forma se generará un valor agregado para los surfistas mejorando la percepción de la marca.

- *Actividades en Ecuador*

Como se mencionó anteriormente, el surf es un deporte que desarrolla comunidades de deportistas en que el factor más importante para la decisión de compra de equipamiento y accesorios es la recomendación directa de amigos. En el caso de Ecuador, considerando la baja, pero creciente penetración de internet, se establecerá un plan comunicacional para ir directo al surfista y establecer vínculos marca-cliente.

Para el primer viaje de Kris Cabezas a Ecuador, se llevará un set de tablas de prueba y se ofrecerá a los surfistas locales que prueben Cabezas Surfboards. Además de mostrar la calidad de tablas de alta funcionalidad, se busca generar un sentido de pertenencia para que quienes prueben las tablas se sientan incentivados para adquirir los beneficios de un producto de estas características.

Se hará una sesión de prueba de tablas la que puede ser realizada a través de algún club de surf (por ejemplo: Montañita Club de Surf, uno de los más grandes de Ecuador). No se descarta realizar sesiones de pruebas en otros lugares como Playas o Manta. Las tablas de prueba podrán ser vendidas o regaladas a deportistas destacados para lograr la presencia de Cabezas en el surf ecuatoriano de competencia.

En los últimos años se han realizado el torneos de la ISA en Montañita. Se espera que Ecuador continúe siendo el anfitrión de este tipo de eventos del circuito mundial. En el caso del mundial en categoría Master, Kris Cabezas ha participado como seleccionado chileno. El viaje anual del Shaper a Ecuador puede programarse para las semanas previas al Torneo Masters de Montañita.

- *Otras actividades*

Se buscará estar presente en los tres eventos más importantes de Chile que son: Campeonato de la Asociación Latinoamericana ALAS en Punta de Lobos; Campeonato ISA WCT en Arica de la Asociación Internacional del Surf; y el Ceremonial de Punta de Lobos que es fecha del circuito mundial de olas gigantes de la ASP. Se repartirá volantes en la playa durante los días de competencia y para los eventos en Punta de Lobos se realizará una venta especial en la tienda de Cabezas que estará ubicada a menos de un kilómetro del punto de competencia. Estas actividades se promocionarán también en las redes sociales y página web de Cabezas Surfboards.

Tabla 11: Principales Torneos Internacionales de Surf en Ecuador y Chile

Evento	Categoría	Lugar	Fecha Tentativa
Torneo Anual ISA	Master o Junior, Mundial ISA	Montañita, Ecuador	Abril o Mayo
Ceremonial Punta de Lobos	Mundial Olas Grandes, ASP	Punta de Lobos, Chile	Entre Mayo y Julio
Arica World Star Tour	Mundial WQS, ASP	Arica, Chile	Julio o Agosto
ALAS Punta de Lobos	Latinoamericano, ALAS	Punta de Lobos, Chile	Noviembre

Eventos relacionados al surf: se buscará estar presente en actividades relacionadas como las muestras de cine surf o festivales de música enfocada en el estilo de vida surf. Se busca enfatizar el aspecto de prestigio de Cabezas al apoyar la realización de documentales. El apoyo de Cabezas sería proveer tablas de surf para la realización de un documental y luego exhibirlas con opción de venta en los eventos de presentación de la película. Toda presencia en este tipo de actividades es una acción directa sobre el segmento objetivo.

Dada la importancia de los valores que se cultivan en la comunidad del surf, el shaper debe mostrar sus tablas en las playas. Para esto se recomienda el arriendo o compra de un vehículo al que pueda adherirle su logo y viajar a diferentes playas para hacerse conocido como surfista y promocionar en las comunidades de surf local. En Australia, Andrew Warren (2012) menciona la fidelidad de los surfistas hacia sus shapers locales como uno de los motivos de sobrevivencia de estos fabricantes ante las amenazas de la modernidad. La implementación de estas medidas pueden ayudar a que la marca Cabezas se haga conocida gracias a la recomendación directa de los surfistas.

Canales de Distribución

Los canales de distribución juegan un rol importante en la cadena de valor. Las buenas relaciones con los colaboradores que están aguas abajo en la cadena de suministros son importantes para el cumplimiento de los planes de marca y venta final del producto. Es importante definir qué tipo de canal de distribución es el que la marca necesita, cuál será su ubicación y qué tipo de fuerza de ventas se requiere.

Uno de los objetivos de la estrategia de construcción de marca es obtener el mayor margen posible por unidad fabricada. Para esto, el modelo de negocios debe orientarse a los clientes finales (B2C). Se busca la implementación de canales efectivos y eficientes que además sean coherentes al plan de marca.

En el presente plan se considera la alianza de Cabezas con un limitado número de tiendas en ubicaciones estratégicas para vender sus productos de manera coherente al plan de construcción de marca. También se considera la apertura de una tienda de propiedad de Cabezas Surfboards en Punta de Lobos junto al taller y la implementación de la página web para compras on-line. Los fundamentos y detalles de estas decisiones se explican en el plan de ventas.

- *Ubicación de las tiendas*:

De acuerdo a la encuesta realizada para este trabajo, el 47% de los encuestados mencionó las playas de Pichilemu como uno de los destinos preferidos para practicar el surf, este sería además el lugar con mayor número de surfistas en Chile. Las playas de Con-Con y Maitencillo resultan ser las segundas más visitadas al ser mencionadas en conjunto por el 21% de los encuestados. Además se aprecia un crecimiento del mercado de los deportes de agua en la ciudad de Viña del Mar en el que hay nuevos participantes. Otro de los aspectos importantes es que el 33% de los surfistas encuestados viven en la Región Metropolitana.

Se decide implementar una tienda en Pichilemu, ésta será de completa propiedad de Cabezas y se instalará junto a la fábrica de tablas de surf frente a la playa de Punta de Lobos. La tienda ofrecerá todos tipo de accesorios para practicar el surf y sólo tendrá surfboards de marca Cabezas. Se visualiza esta como una buena oportunidad de negocios considerando el bajo valor del terreno, la gran concurrencia de surfistas a la playa de Punta de Lobos y las ventajas para abastecer la tienda desde la fábrica. La tienda también puede canalizar los servicios de reparaciones e incentivar la compra de tablas personalizadas.

La apertura de tiendas en Viña del Mar y Santiago está fuera del alcance de Cabezas dado el elevado costo fijo por concepto de arriendo. Los principales surfshops de Chile están ubicados en la Región Metropolitana en las comunas de Las Condes y Vitacura. Las tiendas de mayor tradición están separadas por sólo unas cuadras. Lograr establecer una alianza con alguna tienda de deportes extremos en una ubicación cercana a estos surfshops sería ideal para mostrar la marca manteniendo exclusividad.

- *Posibles Socios y Canales de Distribución para este plan*:

La tienda Waimea Xports[18] de Viña del Mar se dedica a los deportes extremos y comunica en su imagen algunos de los valores que también comparte la marca Cabezas. Actualmente ofrecen productos importados con un mayor foco en surfistas novatos. Ya han trabajado Cabezas Surfboards en temporadas anteriores. Esta tienda maneja también la revista XPORTS Magazine dedicada a deportes extremos.

Wellride es la firma que representa los X-Games[19] en Chile, y posee derechos de marcas relacionadas a deportes extremos como el motocross, el skate y el snowboard. Esta marca comparte mucho de lo que la imagen de marca Cabezas busca comunicar. La marca actualmente cuenta con una tienda on-line[20] y una tienda en las Condes. Como representante de la marca X-Games, esta firma se vería beneficiada al contar con la colaboración de Cabezas ya que es la marca más usada por los surfistas profesionales.

En el caso de Ecuador, se ha considerado que la cadena de tiendas Sumbawa es el mejor canal de distribución para los productos de Cabezas Surfboards. Esta cadena cuenta con 12 tiendas ubicadas en los principales centros urbanos del país. Se destaca su gran experiencia en la importación de productos deportivos. En el caso de las tablas de surf han desarrollado un sistema de venta de productos importados a pedido. Su espacio en tienda está enfocado a los accesorios. Toda la distribución de productos se realiza desde la central en Guayaquil.

Finalmente, se implementará una página web que será también una tienda on-line. Para ser más cercana a los surfistas, la página estará constantemente actualizando noticias del mundo del surf y enfatizando las apariciones de los riders del Team Cabezas en los medios. La implementación de una página web como medio de promoción y ventas requiere complementarse con servicios logísticos fiables que entreguen los productos a tiempo y dediquen todos los cuidados necesarios al transporte de los surfboards.

6 PLAN OPERACIONAL

Como se menciona en la evaluación del grado de preparación de la organización se requiere de cambios en los distintos niveles del negocio. A continuación se describe el plan de operaciones que considera el presente plan de negocios.

Profesionalización de la Fabricación

Cabezas Surfboards ha ganado prestigio dentro de la comunidad del surf chileno y es una de las marcas preferidas por los principales riders del circuito nacional. Sin embargo, la buena calidad final de los productos no se refleja en la gestión de la fabricación. Se requiere cambiar los procedimientos de taller artesanal por una profesionalización de los trabajos en que se incluyan los controles de calidad y gestión necesarios para a una producción más eficaz, mejorar la utilización de recursos y desarrollar economías de aprendizaje.

[18] Ver: www.XPORTS.cl
[19] X-Games: firma creadora de los juegos mundiales de deportes extremos
[20] Ver: http://wellride.cl/

Una de las primeras medidas a implementar es la modernización del sistema de inventario y registro de pedidos. Se instalarán computadores y se capacitará a los trabajadores para que los registros en papel sean también guardados en bases de datos. De esta manera, el manejo de la información será fundamental para mejorar el desempeño de la producción.

En todo negocio, la estimación de la demanda es un gran desafío. Si bien es muy difícil acertar a la cantidad que será demandada, existen herramientas basadas en registros históricos que podrían ayudar. La implementación de bases de datos sería de gran ayuda a predecir los requerimientos futuros de producción y de esta manera realizar una mejor gestión en la compra de materia primas.

La tenencia de materias primas disponibles para la fabricación de todos los modelos podría convertirse en una ventaja competitiva ya que con esto Cabezas tendría una mejor capacidad de respuesta ante cualquier solicitud. Se pretende que al segundo año de implementación de este plan Cabezas pueda fabricar cualquiera de sus modelos dentro de dos semanas.

Capacidad de producción

La capacidad de fabricación actual de Cabezas es de 3 a 4 unidades diarias. Para efectos de este trabajo, se considera que con la capacidad instalada y la mano de obra actual se podría lograr una producción anual de 750 unidades. Dados los planes de crecimiento, en un escenario optimista con un crecimiento de 30% durante los primeros 3 años, dicha capacidad podría ser sobrepasada al tercer año en que la demanda sería superior a las 860 unidades. Se debe evaluar la contratación de personal de apoyo, entrenamiento de otro shaper y la opción de adquisición de una máquina de corte.

La laminación es el proceso más lento dentro de la fabricación y limita la capacidad de producción. Reforzar este y los otros procesos mediante la contratación de nuevo personal de apoyo aumentaría inmediatamente la capacidad de producción.

En la actualidad, Cabezas no maneja un stock de productos terminados y sólo funciona de manera reactiva ante la aparición de pedidos. Se dará un paso hacia la proactividad iniciando la mantención de un stock de productos terminados. Se producirán unidades de los modelos históricamente más solicitados y algunas unidades de los nuevos modelos para novatos ya que son productos que requieren menores especificaciones. Esto dará mayor flexibilidad y capacidad de respuesta de la fábrica.

Para poder almacenar productos terminados y materias primas, será necesaria una ampliación de las bodegas. Ambos requieren de gran espacio y cuidados especiales.

El Plan Organizacional trata acerca del personal necesario para la guiar de manera adecuada todo este plan y enfrentar exitosamente los desafíos de un negocio en crecimiento. El personal clave debe poseer un liderazgo tal que logre el alineamiento de toda la organización hacia metas concretas.

Gestión de materias primas

La estrategia de Cabezas Surfboards apunta a un desarrollo mediante la diferenciación y énfasis en la fabricación por pedido. La empresa debe reducir los costos de sus materias primas mejorando la gestión de sus adquisiciones. Todo el manejo de información orientado a predecir demanda y necesidad de materias primas se debe enfocar en la compra de insumos en cantidades que permitan desarrollar economías de escala. Se debe reducir todos los costos que no influyen en aspectos diferenciadores.

La implementación de bases de datos con registros históricos ayudarían a estimar de mejor manera las cantidades necesarias de blanks según tamaños y de fijaciones de quillas según sistema y configuración. Por otra parte la tela de fibra y la resina son indispensables en las tareas de laminación que aseguran la durabilidad del producto.

De igual manera se requiere implementar un sistema de inventario con control de cantidades críticas para acelerar las adquisiciones que sean necesarias.

7 PLAN DE VENTAS

Como se menciona en la sección de Canales de Distribución del Plan de Marketing, este plan de negocios considera la búsqueda de socios estratégicos en el mundo del retail. Los objetivos principales son: aumentar las ventas, lograr mayor visibilidad y cuidar la identidad e imagen de la marca. Por este motivo se indica un número reducido de tiendas o marcas que tengan valores en común a la marca Cabezas. Se espera que los socios propuestos se vean beneficiados por contar con Cabezas Surfboards y además quieran participar de su plan de marca.

La estrategia de diferenciación no busca invadir el mercado con esta marca sino que se pretende ser el primero en la mente de los consumidores (top of mind) antes de ser el primero en el punto de ventas. Al posicionarse de esta manera los consumidores buscarán la marca. Basados en esta premisa, se busca sólo una tienda por ciudad garantizando la exclusividad de la marca. Al Ries y Jack Trout validan esta idea e indican que “es mejor ser el primero en la mente en lugar de ser el primero en el punto de ventas”.

Composición histórica de las ventas

Como se ha indicado en capítulos anteriores, Cabezas Surfboards se ha hecho conocido en el mundo del surf gracias a la recomendación directa de los surfistas. A pesar del crecimiento de sus ventas, el reconocimiento ganado no se ha reflejado en la obtención de mayores márgenes por unidad vendida. A continuación se muestra el resumen histórico de ventas y su composición según tipo de cliente.

Tabla 12: Composición histórica de ventas.

Clientes	2010	2011	2012	2013
Surfista Profesional	70	102	112	138
Surfista Amateur	51	68	85	118
Ventas x Mayor	96	115	106	128
Total Unidades vendidas	217	285	303	384
Precio promedio de venta USD	338	330	360	360

Los precios indicados muestran el valor percibido por Cabezas Surboards y no necesariamente el precio de comercialización final. La efectividad y consistencia del plan de marca ayudarán a que Cabezas pueda capturar mediante el precio una mayor parte del valor agregado de sus productos.

Proyección de las ventas

La implementación de este plan de desarrollo para Cabezas Surfboards considera un fuerte trabajo de construcción de marca. El desarrollo exitoso de este plan se vería reflejado en el aumento de ventas, utilidades y posibilidades de crecimiento para la empresa. A continuación se muestran las ventas esperadas al implementar este plan de negocios en un escenario optimista.

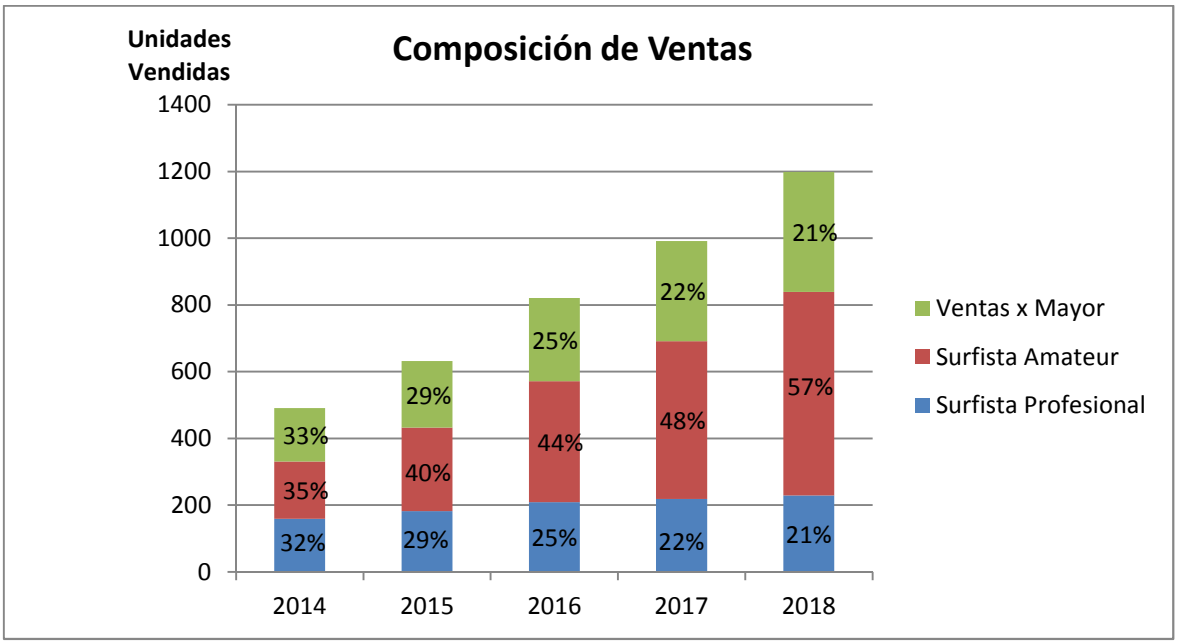
Tabla N°8: Proyección de ventas a nivel nacional, horizonte 5 años

Clientes	2014	2015	2016	2017	2018
Surfista Profesional	159	182	209	219	229
Surfista Amateur	172	250	362	472	610
Ventas x Mayor	160	200	250	300	360
Total Unidades vendidas	491	632	821	991	1078
Precio promedio de venta USD	402	412	420	428	434

Nota: El escenario más optimista considera un crecimiento de 30% en el total de unidades vendidas para los primeros 3 años.

Se muestra lo anterior de manera gráfica resaltando la importancia del crecimiento de las ventas a los clientes de tipo surfista amateur en los que se incluye a los novatos.

Gráfico 13: Proyección de la Composición de las Ventas, horizonte 5 años



Aumentar el número de pedidos de surfistas amateur es fundamental para el éxito de este plan de negocios. Se espera que la implementación de la página web y la actividad en redes sociales incentive a los surfistas a comprar productos personalizados.

Las ventas al por mayor consideradas en la proyección corresponden a la cantidad de tablas que logren venderse a los socios estratégicos. Consecuentemente con la estrategia de marca, la empresa sólo fabricará pedidos al por mayor en caso de que no se ponga en riesgo la imagen de la marca.

Otro aspecto clave de este crecimiento será el acuerdo con tiendas de un precio de venta a clientes. Este precio será el mismo que pedirá Cabezas en caso de que los clientes realicen pedidos. Se considera que algunos modelos sólo sean ofrecidos en las tiendas.

Se espera un bajo crecimiento en la cantidad de unidades vendidas a surfistas profesionales. Actualmente Cabezas es la marca preferida por este grupo y no se considera un aumento en el tamaño de éste.

Bajo ningún motivo se considera ofrecer precios rebajados u ofertas especiales. El plan de marketing y su plan comunicacional estará de acuerdo a este objetivo y siempre se buscará incentivar las compras mediante el prestigio y valor agregado de la marca.

8 PLAN ORGANIZACIONAL

Este plan describe la estructura organizacional y los roles del personal clave que será necesario para la ejecución de este plan de negocios y el desarrollo estratégico de Cabezas Surfboards. Diversos autores han enfatizado la importancia del liderazgo y del

alineamiento del personal hacia el cumplimiento de metas concretas y comunes a toda la organización.

De la organización en general.

Cabezas Surfboards está compuesto por su líder Kris, tres trabajadores en la producción de tablas de surf y una colaboradora en el área de ventas que se encarga de recibir pedidos. El trabajo se desarrolla en un clima grato, en que generalmente no hay control de horarios permitiendo a los trabajadores ir a la playa a practicar surf. La pasión por el trabajo está relacionada al amor por el deporte. Cada trabajador recibe una tabla gratis al año. La idea es mantener el clima laboral actual y mantener la calidad del producto.

El presente plan de negocios considera un importante crecimiento en la demanda, esto significa que el equipo de fabricación tendrá un requerimiento mayor. Para enfrentar el crecimiento esperado será necesario contratar al menos dos trabajadores al segundo año. El reclutamiento necesario debe realizarse cuidadosamente considerando que el perfil de los candidatos cumpla con los requisitos básicos de la pasión por el trabajo y amor por el surf. Es primordial que la empresa sea una empresa de surfistas.

La complejidad de los procesos de fabricación de tablas de surf requiere de un periodo de aprendizaje, por lo que la contratación de personal para producción se realizará 4 meses antes de lo requerido según la demanda esperada en caso de tratarse de personas sin experiencia. Durante dicho periodo el trabajador aprenderá los procesos al trabajar como ayudante de laminación.

La pasión y el amor por la excelencia son aspectos importantes para Cabezas Surfboards en la fabricación de sus tablas de surf. Los procesos productivos requieren del desarrollo de habilidades especiales, por lo que se debe educar y entrenar a los nuevos trabajadores. Para ello es fundamental lograr el compromiso de los actuales trabajadores para capacitar a los nuevos. Se pretende que el motor de compromiso de los empleados sea el orgullo de hacer las mejores tablas de surf de Chile.

De igual manera, la nueva política de Cabezas Surfboards motiva la participación de todo el equipo. En este contexto, se debe promover la movilidad al interior de la organización al dar la posibilidad a cada trabajador de aprender otros procesos de la producción. Los salarios tienen relación al aporte relativo del trabajo en la cadena de valor, de esta manera los procesos más especializados reciben mayor remuneración. Se pretende que un trabajador pueda iniciarse como asistente de taller y luego pasar a procesos más complejos, incluso alguno de los trabajadores más antiguos podría llegar a ser shaper.

Forma de la Propiedad

Cabezas Surfboards es una empresa relativamente nueva que ha sido liderada por Kisten Cabezas quien ha aportado tanto su esfuerzo económico como su prestigio de surfista en búsqueda del crecimiento de la marca. Los requerimientos del desarrollo estratégico sugieren establecer una nueva forma de hacer negocios. La nueva etapa en

la historia de esta empresa requiere la separación en aspectos de responsabilidad legal entre el propietario y la empresa.

Se sugiere la forma legal de EIRL (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) ya que permiten a una persona iniciar un negocio de manera individual, pero a través de una entidad o persona legal distinta. La EIRL es una persona jurídica con RUT y patrimonio propio, donde la responsabilidad es limitada, lo que permite al dueño resguardar su patrimonio personal y sólo responder hasta el capital aportado a la empresa.

En esta situación Cabezas Surfboards deberá tributar en primera categoría, lo que le daría beneficios al momento de evaluar inversiones al poder usar la depreciación en su favor. Del mismo modo, la formación EIRL muestra seriedad y constituye uno de los pasos necesarios en la profesionalización de las operaciones.

Equipo de dirección

Como se muestra en el análisis estratégico, las debilidades de la empresa están en la parte organizacional, comercial y financiera por lo que es fundamental contratar a un gerente general que entregue la visión necesaria para guiar los nuevos negocios, visualizar los potenciales, ver los asuntos comerciales y realizar la planificación financiera. También se espera que la nueva dirección ayude a orientar mejoras en la relación con de proveedores.

A continuación se describen las posiciones claves que se requieren para la implementación exitosa del plan de desarrollo para esta empresa.

Gerente General: la implementación del presente plan de negocios requiere de los conocimientos de un líder que se encargue de delinear los pasos a seguir de manera coherente con el desarrollo estratégico, elaborar una planificación financiera y en general impregnar una visión de empresa. Se requiere de alguien con espíritu emprendedor, que busque un desafío de liderar esta empresa que aspira a crecer de manera orgánica. La formación profesional para este cargo puede ser Ingeniero Comercial o Industrial.

La experiencia previa no es más importante que el deseo de enfrentar el desafío de este emprendimiento. Se estima un ingreso bruto anual base de USD 30.000 para el primer y segundo año el cuál puede subir dependiendo del cumplimiento de las metas propuestas en la Visión estratégica de la empresa. La persona en este cargo puede administrar su tiempo según estime conveniente.

Líder de Producción: El equipo de producción queda a cargo del dueño de la empresa, Kristen Cabezas. Es quien tiene mayor conocimiento de los procesos, ha trabajado por más de 20 años en el rubro y es quien se encarga de los diseños para cada cliente. Debe desarrollar un liderazgo que genere el compromiso de todo el equipo hacia las metas de la visión de la empresa. Además debe planificar los programas de entrenamiento de los nuevos trabajadores. Para los primeros años de este plan de

negocios se considera que los ingresos brutos anuales para este cargo tendrán una base de USD 30.000.

Líder de Ventas: el presente plan de negocios requiere de alguien que se encargue del control de la(s) tienda(s) y pedidos, captación de clientes y promoción. Este líder de ventas también debe manejar la página web, redes sociales y mantener muy buena relación con los socios estratégicos para obtener mayor información del mercado. Debe reportar periódicamente el estado de cumplimiento de las metas de ventas y evaluar acciones a seguir en conjunto con el gerente general y de acuerdo con producción.

Contratación de servicios

Dado que Cabezas Surfboards es una microempresa con importantes planes de crecimiento, sus capacidades impiden que todas las actividades relacionadas al negocio sean asumidas por la empresa. De esta manera se hace fundamental la búsqueda de proveedores de servicio que sean apropiados para las necesidades de la empresa.

El presente plan de desarrollo de la empresa, construcción de marca, plan comunicacional y nuevos negocios o alianzas requieren del estudio y elaboración de contratos que resguarden los intereses de Cabezas creando relaciones de mutuo beneficio con los proveedores, riders y colaboradores. Además del establecimiento de una nueva forma legal y del resguardo de los derechos intelectuales que en su futuro se generen como ejercicio de las labores de Cabezas Surfboards. Se contratará servicios de asesoría legal cada vez que sea necesario.

Dado que este plan de negocios incluye un fuerte plan de construcción de marca. Se contratará los servicios de asesoría necesarios para la elaboración de la campaña comunicacional. La campaña de marketing será chequeada por el gerente general, el líder de marketing y el dueño de la empresa a modo de alinear los objetivos de volúmenes de venta, público objetivo y la identidad de la marca.

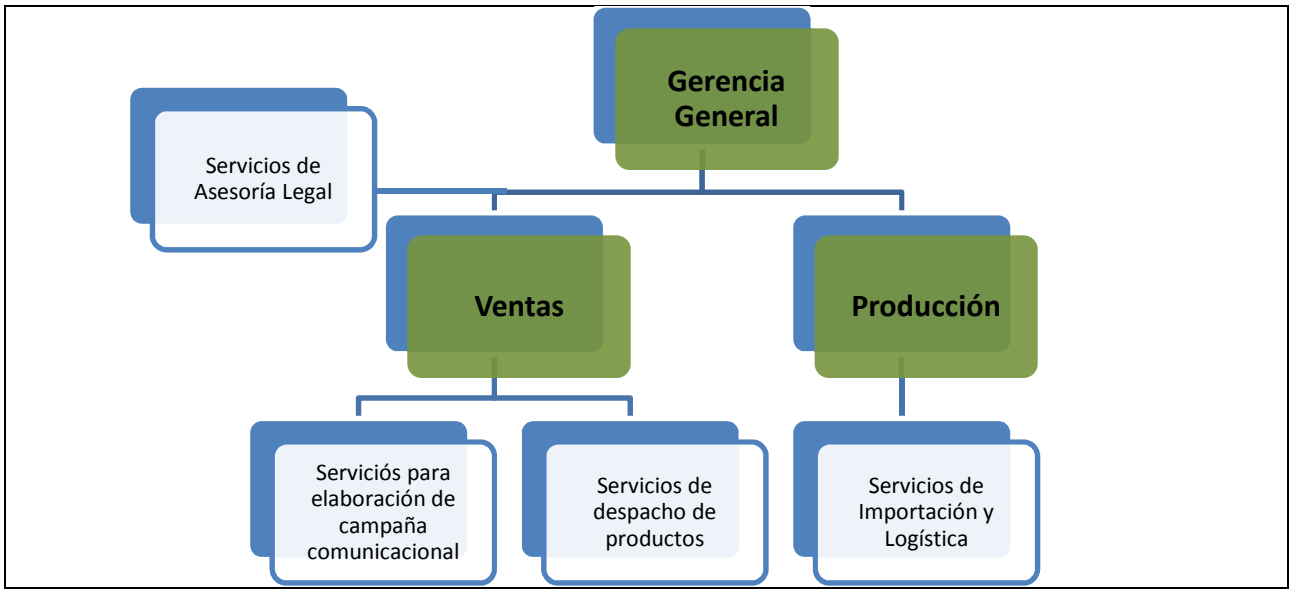
El despacho de productos a los clientes es crucial para la calidad percibida del servicio, la efectividad de este servicio afecta la experiencia de compra. Cabezas se caracteriza por conocer a sus clientes, por lo que la elección de este colaborador debe basarse en la calidad del servicio.

También se seguirán solicitando a colaboradores externos los servicios de contabilidad y transporte de materias primas.

Organigrama

Considerando lo expuesto anteriormente se muestra el organigrama de la empresa.

Gráfico 14: Organigrama de Cabezas Surfboards



9 PLAN FINANCIERO

Finalmente, este plan de desarrollo debe incluir también la explicación de los recursos económicos que se emplearán para lograr las metas propuestas. La elaboración de un plan de negocios permite conocer qué recursos se requieren y cuándo. De esta manera se puede saber cuánto dinero es necesario para desarrollar el plan y la duración del financiamiento. Así, bancos, potenciales inversionistas y socios podrán apoyar y financiar el negocio.

Definición de metas financieras

Este plan considera un aumento de ingresos basado en el crecimiento del volumen de ventas. Toda la inversión en marketing busca lograr una posición de liquidez y mayores márgenes de utilidad. El crecimiento esperado en las ventas para los años siguientes indica que la empresa deberá contar con el flujo de caja suficiente que le entregue la capacidad de compra y negociación para sus adquisiciones e inversión en expansión del negocio.

Se espera cumplir con las siguientes metas financieras en los próximos 5 años.

- No tener deudas
- Duplicar la cantidad de unidades vendidas al cabo de 5 años aumentando el margen por unidad en un 5%
- Obtener flujos positivos al tercer año
- Lograr una situación financiera atractiva para inversionistas

Consideraciones para elaborar flujos de caja

Durante los tres primeros años se considera que el número de unidades vendidas crecerá una tasa de 25%. Se cree que en un mercado en crecimiento, contar con un buen plan de marketing y nuevos canales de distribución esta es una meta conservadora ya que es similar al crecimiento que ha tenido el mercado. De acuerdo a lo expuesto en el Plan de Marketing, se espera que la componente más importante del crecimiento en ventas corresponda a las compras del grupo de surfistas amateur y nuevos surfistas con lo que se espera aumentar el margen de contribución por unidad.

Se invertirá en la implementación de una tienda y cada año se incurrirá en gastos por publicidad de acuerdo al plan comunicacional. Esta evaluación sólo considera los ingresos esperados por venta de tablas de surf y omite otros ingresos que pudiese generar la tienda. Se contratará el personal de producción necesario para el desarrollo de este plan de negocios de acuerdo al plan organizacional.

Los primeros años serán críticos hasta alcanzar el volumen de ventas que permita tener flujos positivos y así una posición de liquidez que permita la búsqueda de nuevos negocios o inversiones para el crecimiento.

Para el inicio de operaciones en Ecuador y de acuerdo a lo establecido en la selección de un método de entrada a nuevos mercados, se considera que el primer año la producción será de sólo 40 unidades, mientras que se espera un crecimiento de 30% o superior para el segundo año. Los gastos de la realización de estos viajes han sido clasificados como no imputables a impuestos. Se considera el impuesto al valor agregado de 19% para Chile y 12% para las ventas en Ecuador.

Bajo el sistema de Alianza Estratégica en que los costos de producción y ventas son responsabilidad de la tienda, se considera un ingreso neto de USD 100 por cada tabla fabricada en Ecuador.

Para medir el real impacto del plan de internacionalización de la marca, se ha proyectado los flujos de caja en un horizonte de 7 años. Así se cuenta con al menos 4 años de operaciones en el nuevo mercado.

Proyección de ventas

Se estima un escenario conservador en que el crecimiento a nivel nacional es de 25% en las unidades vendidas al año para los primeros 3 años. El éxito del plan de marca debería reflejar un aumento en el precio promedio de venta y así lograr un aumento en los ingresos por ventas. Como medida de precaución ante fenómenos de cambios en las tendencias juveniles, se estima un crecimiento de 20% en las ventas nacionales a partir del cuarto año. Se considera iniciar la operación internacional con una venta de 40 unidades y un crecimiento igual o superior al 30% para los años siguientes.

Este plan de negocios considera una estrategia de competitividad por diferenciación y un mayor crecimiento en la participación de mercado podría ser una consecuencia pero no el objetivo de este plan.

Escenarios evaluados

Este plan de desarrollo considera el ingreso a un nuevo mercado al tercer año de implementación. Para poder analizar el efecto de los nuevos negocios se evalúa la viabilidad de este plan de negocios en un horizonte de 7 años. Como en todo negocio no existe certeza acerca del cumplimiento de los supuestos. En particular, el éxito de este plan de negocios depende del fuertemente en la efectividad del plan de marketing y lograr el crecimiento esperado de las ventas.

Se analiza la fortaleza del negocio en diferentes escenarios: plan de negocios sin operaciones internacionales, plan de negocios con internacionalización y un plan de ingreso más agresivo al nuevo mercado. También se evalúa una caída en la demanda nacional a partir del cuarto año.

Como se menciona en la proyección de ventas, los escenarios de crecimiento son conservadores en relación al crecimiento cercano al 30% que ha tenido el mercado en los últimos años. En el caso de Ecuador algunas marcas han aumentado sus ventas hasta en un 40%. La tasa de descuento utilizada para el cálculo del valor actúan neto escenario esperado será de 15%, se evalúa la sensibilidad ante otras tasas. Se considera que Cabezas Surfboards es un emprendimiento en manufactura para un mercado en crecimiento.

Se utiliza el Dólar Estadounidense como unidad monetaria. Para todos los escenarios que se presentan a continuación.

- *Escenario 0: Escenario actual sin Plan de Negocios*

En la situación actual, no se considera invertir ni fortalecer la posición en mercado. De todas maneras se espera un aumento en la cantidad demandada.

Tabla 13: Supuestos de crecimiento para el caso sin Plan de Negocios

Bases de Crecimiento	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	20%	15%	10%	10%	8%	5%	0%
Costos variables	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Unidades	500	575	633	696	751	789	789
Precio Promedio USD	380	390	402	412	420	428	434

Tabla 14: Flujo de caja para el caso sin Plan de Negocios

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	190,000	224,250	254,265	286,649	315,592	337,684	342,418
Reparaciones	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442	14,930	17,916
Costos de los bienes	75,550	89,923	98,916	108,807	117,512	123,387	123,387
Mano de obra	64,800	79,488	82,270	88,800	88,800	100,800	100,800
G.Generales	7,000	8,000	8,000	9,000	9,000	10000	10,000
Riders	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Página web	3,000	3,105	3,214	3,326	3,443	3,563	3,688
Audiovisual	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,500	2,500
Tienda	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785	9,663	10,629
U. antes de impuestos	25,250	29,934	48,846	64,698	86,095	90,700	97,329
Impuesto	4,798	5,687	9,281	12,293	16,358	17,233	18,492
Flujo Libre	20,453	24,246	39,565	52,405	69,737	73,467	78,836
Gastos no imputables	8,000	8,000	9,000	10,000	12,000	14,000	15,000
Utilidad Neta	12,453	16,246	30,565	42,405	57,737	59,467	63,836
Flujo de Caja Neto	12,453	16,246	30,565	42,405	57,737	59,467	63,836
Van (Flujo de caja neto)	10,828	12,284	20,097	24,245	28,705	25,709	23,998
VAN (USD)	**96,160**						

En la situación actual, es muy difícil contar con un financiamiento vía crédito. Se evalúa el capital de trabajo necesario para implementar este plan de desarrollo. Los escenarios que se presentan a continuación representan flujos de cajas puros en que no hay aporte de capitales por terceros.

- *Escenario 1: Plan de Negocios sin componente Internacional*

Se incluyen todas las consideraciones ya explicadas, pero sin el impacto de las ventas en Ecuador. Esto muestra el impacto de la aplicación del plan de negocios a nivel nacional. De manera conservadora, se considera un crecimiento más lento a partir del cuarto año.

La aplicación del plan de negocios implica una mayor estructura de costos que incluye una mayor inversión en marketing y la contratación de personal clave

Tabla 15: Supuestos de crecimiento para diferentes escenarios del Plan de negocios

Bases de Crecimiento	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	25%	25%	25%	20%	15%	15%	10%
Costos variables	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Unidades	500	625	781	938	1078	1240	1364
Precio Promedio USD	380	395	414	434	496	463	472

Tabla 16: Flujo de caja para el caso Plan de Negocios Sin Internacionalización

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	190,000	246,875	323,438	406,875	534,750	574,048	643,727
Reparaciones	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442	14,930	17,916
Costos de los bienes	75,550	97,743	122,179	146,614	168,606	193,897	213,287
Mano de obra	64,800	79,488	82,270	88,800	88,800	100,800	100,800
G.Generales	7,000	8,000	8,000	9,000	9,000	10000	10,000
Riders	12,000	12,000	12,000	12,000	20,000	20,000	20,000
Página web	3,000	3,105	3,214	3,326	3,443	3,563	3,688
Personal Indirecto	60,000	60,000	60,000	70,000	70,000	75,000	75,000
Audiovisual	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,500	2,500
Tienda	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785	9,663	10,629
U. antes de impuestos	-34,750	-15,261	34,755	77,117	176,158	173,554	225,739
Impuesto			-2,899	14,652	33,470	32,975	42,890
Flujo Libre	-34,750	-15,261	37,654	62,464	142,688	140,579	182,848
Gastos no imputables	8,000	8,000	9,000	10,000	12,000	14,000	15,000
Utilidad Neta Chile	-42,750	-23,261	28,654	52,464	130,688	126,579	167,848
Inv. Cap. Trabajo	-30,000	-13,000					
Flujo de Caja Neto	-12,750	-10,261	28,654	52,464	130,688	126,579	167,848
Van (Flujo de caja neto)	-11,087	-7,759	18,840	29,997	64,975	54,724	63,100
VAN (USD)	**212,790**						

Se puede apreciar claramente el impacto del plan de negocios. Llevar a cabo este plan de desarrollo estratégico requiere de cambios organizacionales e invertir en un plan de construcción de marca lo que significa una estructura de costos mayor. Sin embargo, el valor actual neto del negocio puede duplicarse en un mediano plazo de 7 años.

Se ha estimado que el presente plan de negocios requiere de un capital de trabajo de USD 42.750 que se deben capitalizar durante los dos primeros años. El análisis de punto de equilibrio indica que se requiere vender 1.293 unidades al precio promedio de USD 380. Este equilibrio se alcanzaría en el primer trimestre del tercer año.

- *Escenario 2: Plan de Negocios con ingreso a un nuevo mercado*

El siguiente flujo de caja considera todas las variables desarrolladas en el presente plan de negocios. Cabe señalar que la estrategia de ingreso a un nuevo mercado es de bajo impacto y para efectos de la elaboración de este flujo de caja se ha estimado que Cabezas obtendría una ganancia neta de USD 100 por cada unidad vendida en Ecuador.

Tabla 17: Flujo de caja para Plan de Negocios con ingreso a un nuevo mercado

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	190,000	246,875	323,438	406,875	534,750	574,048	643,727
Reparaciones	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442	14,930	17,916
Costos de los bienes	75,550	97,743	122,179	146,614	168,606	193,897	213,287
Mano de obra	64,800	79,488	82,270	88,800	88,800	100,800	100,800
G.Generales	7,000	8,000	8,000	9,000	9,000	10000	10,000
Riders	12,000	12,000	12,000	12,000	20,000	20,000	20,000
Página web	3,000	3,105	3,214	3,326	3,443	3,563	3,688
Personal Indirecto	60,000	60,000	60,000	70,000	70,000	75,000	75,000
Audiovisual	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,500	2,500
Tienda	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785	9,663	10,629
U. antes de impuestos	-34,750	-15,261	34,755	77,117	176,158	173,554	225,739
Impuesto			-2,899	14,652	33,470	32,975	42,890
Flujo Libre	-34,750	-15,261	37,654	62,464	142,688	140,579	182,848
Gastos no imputables	8,000	8,000	9,000	10,000	12,000	14,000	15,000
Utilidad Neta Chile	-42,750	-23,261	28,654	52,464	130,688	126,579	167,848
Neto Ecuador				4,000	5,200	6,760	8,788
Inv. Cap. Trabajo	-30,000	-13,000					
Flujo de Caja Neto	-12,750	-10,261	28,654	56,464	135,888	133,339	176,636
Van (Flujo de caja neto)	-11,087	-7,759	18,840	32,284	67,560	57,646	66,404
VAN (USD)	**223,889**						

Se obtiene un valor actual neto mayor que en la opción sin internacionalización. El inicio de operaciones en Ecuador es de carácter estratégico y a pesar de que la diferencia de los VAN es pequeña, el plan de internacionalización es más rentable que el desarrollo sólo a nivel nacional.

Se evalúa una anticipación de la internacionalización en un año. Esto genera un VAN de USD 229.849 lo que muestra mejores resultados económicos al acelerar el proceso de ingreso a nuevo mercado (Ver Anexo G). Consecuentemente, sólo es posible anticipar el inicio de la etapa de internacionalización al contar con una marca reconocida en el recado de destino.

- *Escenario 3: Plan de negocios con ingreso más agresivo a un nuevo mercado*

También se mide el efecto de la agresividad del ingreso a nuevos mercados. Al duplicar el número de unidades vendidas en el primer años de operaciones en Ecuador (Año 4) se obtiene un VAN de USD 234.988. Este valor se eleva a USD 246.907 al ingresar un año antes a este nuevo mercado.

Tabla 18: Flujo de caja para el caso Plan de Negocios con ingreso más agresivo a un nuevo mercado

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	190,000	246,875	323,438	406,875	534,750	574,048	643,727
Reparaciones	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442	14,930	17,916
Costos de los bienes	75,550	97,743	122,179	146,614	168,606	193,897	213,287
Mano de obra	64,800	79,488	82,270	88,800	88,800	100,800	100,800
G.Generales	7,000	8,000	8,000	9,000	9,000	10000	10,000
Riders	12,000	12,000	12,000	12,000	20,000	20,000	20,000
Página web	3,000	3,105	3,214	3,326	3,443	3,563	3,688
Personal Indirecto	60,000	60,000	60,000	70,000	70,000	75,000	75,000
Audiovisual	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,500	2,500
Tienda	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785	9,663	10,629
U. antes de impuestos	-34,750	-15,261	34,755	77,117	176,158	173,554	225,739
Impuesto			-2,899	14,652	33,470	32,975	42,890
Flujo Libre	-34,750	-15,261	37,654	62,464	142,688	140,579	182,848
Gastos no imputables	8,000	8,000	9,000	10,000	12,000	14,000	15,000
Utilidad Neta Chile	-42,750	-23,261	28,654	52,464	130,688	126,579	167,848
Neto Ecuador				8,000	10,400	13,520	17,576
Inv. Cap. Trabajo	-30,000	-13,000					
Flujo de Caja Neto	-12,750	-10,261	28,654	60,464	141,088	140,099	185,424
Van (Flujo de caja neto)	-11,087	-7,759	18,840	34,571	70,146	60,569	69,708
VAN	**234,988**						

- *Escenario 4: Plan de negocios con caída en ventas nacionales a partir del año 4*

Como medida de la importancia de la búsqueda de nuevos mercados, se calcula el VAN para un escenario que considera una notable disminución en las ventas a nivel nacional. De esta manera se cuenta con una medida de diversificación y su efecto a nivel económico.

Tabla 19: Consideraciones para una situación con caída en el mercado nacional.

Crecimiento	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	25%	25%	25%	10%	5%	5%	3%
Costos variables	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Unidades	500	625	781	859	902	947	976
Precio Promedio USD	380	395	414	434	496	463	472

Tabla 20: Flujo de caja para el caso Plan de Negocios considerando una caída de las ventas en el mercado nacional.

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	190,000	246,875	323,438	372,969	447,563	438,674	460,618
Reparaciones	6,000	7,200	8,640	10,368	10,500	10,500	10,500
Costos de los bienes	75,550	97,743	122,179	134,396	141,116	148,172	152,617
Mano de obra	64,800	79,488	82,270	88,800	88,800	88,800	88,800
G.Generales	7,000	8,000	8,000	9,000	8,000	8,000	8,000
Riders	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Página web	3,000	3,105	3,214	3,326	3,443	3,563	3,688
Personal Indirecto	60,000	60,000	60,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Audiovisual	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,500	2,500
Tienda	6,000	6,600	7,260	7,986	7,500	7,500	7,500
U. antes de impuestos	-34,750	-15,261	34,755	55,428	124,804	108,639	126,013
Impuesto			-2,899	10,531	23,713	20,641	23,942
Flujo Libre	-34,750	-15,261	37,654	44,897	101,091	87,998	102,070
Gastos no imputables	8,000	8,000	9,000	10,000	12,000	14,000	15,000
Utilidad Neta Chile	-42,750	-23,261	28,654	34,897	89,091	73,998	87,070
Neto Ecuador				4,000	5,200	6,760	8,788
Inv. Cap. Trabajo	-30,000	-13,000					
Flujo de Caja Neto	-12,750	-10,261	28,654	38,897	94,291	80,758	95,858
Van (Flujo de caja neto)	-11,087	-7,759	18,840	22,239	46,879	34,914	36,037
VAN	**140,064**						

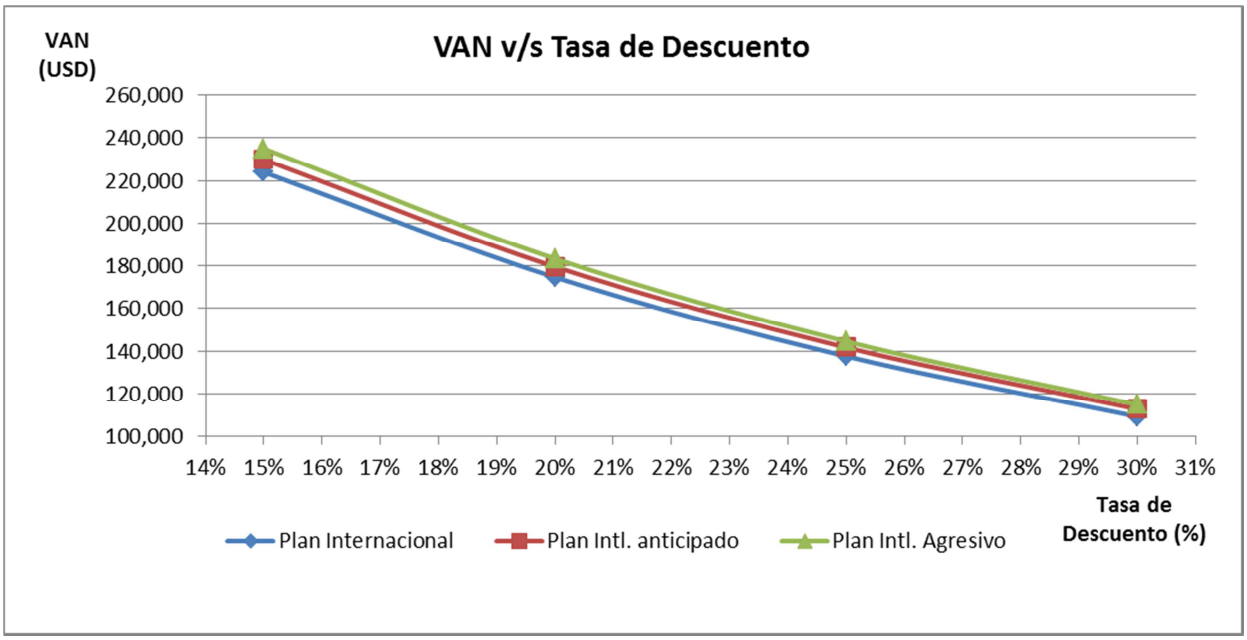
El VAN obtenido para este escenario es inferior a todos los otros casos con Plan de Negocios, pero es muy superior al caso base (Escenario 0) en que no se implemente ningún plan de desarrollo.

- *Variación de la tasa de descuento.*

Todos los flujos de caja mostrados anteriormente consideran un cálculo del VAN en que la tasa de descuento es de 15%. La evaluación económica del presente plan de desarrollo sólo se ha considerado como un proyecto puro sin participación de inversores o utilización de deuda. En caso de contar con inversores, se debe considerar que cada uno de ellos tiene diferentes expectativas frente a un nuevo negocio. Se evalúa la variación en el valor presente neto de este plan de negocios para diferentes tasas de descuento.

Se puede apreciar en el siguiente gráfico, que para cada uno de los escenarios evaluados, al considerar una tasa de descuento de 30%, el VAN del plan de negocios se reduce a un 49% del valor inicial.

Gráfico 15: Valor Actual neto del Plan de negocios y Tasas de Descuento



- *Conclusiones de la evaluación económica*

Los escenarios evaluados muestran que todas las opciones para desarrollar el plan de negocios descrito son rentables. La no aplicación del plan de negocios limita considerablemente las oportunidades de lograr mayores utilidades.

A pesar de que no se pueden apreciar diferencias importantes entre la opción de desarrollo de este plan sólo en el mercado nacional y las opciones con ingreso a nuevos mercados. La internacionalización de la marca resulta estratégicamente importante y se transforma en un medio de diversificación. Esto se refleja en la evaluación de un escenario con caída en las ventas del mercado nacional.

La elaboración de los flujos de caja indica que los cambios en la organización y la inversión en un plan de construcción de marca resultan ser cruciales en la generación de utilidades futuras. De esta manera, las alternativas evaluadas son viables económicamente y sustentan las posibilidades de desarrollo sostenible de la empresa.

Se sugiere la implementación del plan de negocios explicado en este documento dado el alto impacto organizacional de los cambios propuestos, la opción de un desarrollo estratégico y su viabilidad económica.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se ha detectado un importante potencial de desarrollo para la empresa Cabezas Surfboards en el nicho de mercado de las tablas de surf. El análisis estratégico de competitividad y los estudios involucrados a la realización de este trabajo indican que la empresa puede diferenciarse a nivel nacional aprovechando ventajas competitivas de carácter intransferible como el prestigio de su shaper. Un apropiado trabajo de construcción de la marca Cabezas Surfboards puede permitir a esta empresa convertirse en la de mayor reconocimiento en el ámbito nacional y ser el referente chileno de tablas de surf a nivel internacional.

Se concluye que la elaboración de un plan de negocios es fundamental para sustentar un plan de desarrollo estratégico ya que permite definir de manera clara las acciones a tomar para que la empresa logre desarrollar las competencias necesarias y así romper las brechas que requiere para alcanzar los factores críticos de éxito sobre los que basará la creación y mantención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El plan de negocios permite focalizar los diferentes aspectos de la empresa y guiarlos hacia los objetivos de la declaración de Visión y Misión de ella misma. Así se logra una consistencia en los aspectos Organizacionales, Operaciones, Finanzas y Marketing.

La situación actual del mercado chileno muestra claras oportunidades para Cabezas Surfboards que gracias a la calidad de sus productos y el prestigio de su shaper. es la marca nacional de mayor reconocimiento entre los surfistas. La definición de una estrategia de desarrollo con un fuerte plan de construcción de marca en base a los atributos intransferibles que son mejor valorados por los clientes puede permitir que esta marca se convierta en “el referente” chileno a nivel internacional. El análisis estratégico basado en las capacidades que la organización debe adquirir en los primeros años de la implementación de este plan de negocios indica que Ecuador es el lugar más apropiado para iniciar una etapa de internacionalización.

La oportunidad de mercado descrita en este trabajo es única y no se puede dejar pasar ya que que las etapas del ciclo de negocio en que se encuentran Chile y Ecuador indican que estos mercados seguirán en crecimiento y aumentará la competitividad. Para que la empresa logre un desarrollo exitoso, se requiere de acciones rápidas que se apliquen según un plan de negocios claro. Tardar en la implementación de este plan podría significar el fracaso de la empresa en el mercado. La incursión en nuevos mercados puede realizarse una vez que la empresa logre las capacidades organizacionales, financieras y operacionales suficientes.

La evaluación financiera indica que la implementación de este plan de negocios es rentable y se hace más sostenible al incluir la internacionalización de la marca. La apertura a nuevos mercados aumenta el tamaño del segmento objetivo, las expectativas de ventas y funciona como medida de diversificación disminuyendo el riesgo ante probables caídas en el crecimiento de la demanda del mercado nacional. Dado que esta empresa se dedica exclusivamente a la fabricación de un tipo de

producto, la diversificación mediante la apertura a nuevos mercados es clave para enfrentar el futuro.

Bajo los supuestos de crecimiento de un 25% anual en el número de unidades vendidas para los primeros tres años y una consolidación de la marca que permita reflejar una mayor captación del valor agregado mediante un aumento en el precio promedio de venta, se establece que este plan de negocios constituye un proyecto de negocios viable para Cabezas Surfboards. En el escenario esperado favorable con ingreso de bajo impacto en un nuevo mercado, considerando una tasa de descuento de 15% y un Horizonte de siete años se obtiene un VAN de USD 223,889. Ante una caída en el crecimiento esperado del mercado chileno, la participación en nuevos mercados puede significar un 10% de las ganancias netas de un año. Las acciones rápidas y agresivas orientadas a obtener una mayor presencia de la marca en el nuevo mercado otorgan mayor rentabilidad en el largo plazo, esto se refleja en el aumento del VAN de este plan en un 3% al adelantar la internacionalización en un año. De la misma manera, el VAN de este plan aumenta en un 5% si se considera un ingreso más agresivo en que se duplique el número de unidades fabricadas en nuevo mercado.

Con estos resultados, la inclusión de la internacionalización como objetivo clave dentro del plan de desarrollo estratégico de esta empresa es fundamental para que se logre la consolidación de la marca y la rentabilidad buscada en el mercado. El prestigio que se logre al implementar este plan de negocios dará a la empresa una rentabilidad cada vez mayor que la conducirá a mirar nuevos mercados internacionales.

Se concluye que la empresa debe implementar el plan de negocios expuesto en este documento dado el alto impacto organizacional de los cambios propuestos, la opción de un desarrollo estratégico y su viabilidad económica.

Recomendaciones

Se sugiere iniciar lo más pronto posible un verdadero fortalecimiento de la organización de manera de estar preparado para los nuevos desafíos. Dadas las características de esta empresa, la nueva dirección debe ser flexible en funciones y además sólida en liderazgo.

Los negocios se desarrollan en ambientes dinámicos y competitivos, por lo que la empresa debe monitorear constantemente el mercado nacional y los potenciales mercados para internacionalizarse. Dadas las condiciones de mercado de nicho en que la empresa se desempeña, es fundamental comprender a los clientes y conocer los cambios en las tendencias.

Para aumentar la rentabilidad de la empresa, se sugiere también adquirir la franquicia de fabricación de alguna marca de prestigio internacional para entrar al competir al segmento Premium de ambos países. Dicha participación no debería canibalizar o disminuir las ventas de Cabezas. Una marca de California o Hawaii podría ser una buena opción dado el valor percibido por dicha denominación de origen.

La práctica del surf y otros deportes extremos se ve afectada por los cambios en las tendencias de los consumidores. Se recomienda ampliar la variedad de productos fabricando equipos (tablas) para otros deportes como el Kitesurf o Stand Up Paddle cuya manufactura requiere de recursos similares a los utilizados en la fabricación de tablas de surf.

Los resultados del análisis de competitividad sugieren la integración vertical de Cabezas para comercializar sus propios productos tanto en tienda como en internet. La participación en estos canales de distribución le permitiría captar una mayor parte del valor agregado del producto al tratar directamente con los clientes finales. La venta de accesorios y productos relacionados al surf mejoraría la calidad del servicio entregado. El ingreso al retail permitiría aumentar el volumen de ventas, alcanzar un mayor margen por unidad y con esto mejores utilidades.

El prestigio que alcance Cabezas Surfboards en la aplicación de este plan de negocios y el valor agregado percibido por los clientes podría crear un escenario en que sea posible ampliar la oferta a productos complementarios a la tabla de surf como accesorios, trajes de agua y ropa. Se sugiere evaluar el impacto en la rentabilidad y valor de la marca Cabezas al introducir nuevas líneas de productos complementarios y relacionados al surf cuya fabricación sea encargada a terceros en Chile u otro país de menor costo.

Dadas las capacidades actuales de Cabezas, se sugiere usar innovaciones en promoción para la etapa inicial de este plan. Un ejemplo de esto serían las clínicas de surf, que podrían organizarse en colaboración con alguna de las escuelas de surf. Se trata de una clase especial dictada por Kris en que enseñe acerca de aspectos importantes para elegir y cuidar una tabla de surf. Al final de la clase, el shaper practica surf con los asistentes.

Se recomienda llegar al comercio por medio de alianzas estratégicas, buscando asociarse con tiendas que se dediquen a deportes extremos, y que se ubiquen en sectores exclusivos.

Glosario

ADO: Asociación Deportes Olímpicos, Chile

ALAS: Asociación Latino Americana de Surf

AMA; Asociación Americana de Marketing, Estados Unidos

ASP: Asociación de Profesionales del Surf

B2B: Abr. “Business to Business”, negocios orientados a negocios.

B2C: Abr. “Business to Customers”, negocios orientados a consumidores.

BCCh: Banco Central de Chile

BCE: Banco Central de Ecuador

Blank: Material usado para dar forma a una tabla de surf

CLP: Peso Chileno

Co-Branding: Alianza entre dos empresas para crear una sinergia en marketing.

COI: Comité Olímpico Internacional

CORFO: Corporación de Fomento, Chile

EIRL: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

FED: Reserva Federal de Estados Unidos

FMI: Fondo Monetario Internacional

Foam: Nombre genérico para el material usado para dar forma a una tabla de surf

FODINFA: Fondo de Desarrollo para la Infancia, Ecuador

Ibrasurf: Instituto Brasileiro de Surf

INE: Instituto de Estadísticas, Chile.

INEC: Instituto de Estadísticas y Censo, Ecuador

IPC: Índice de Precios al Consumidor, Chile

ISA: Asociación Internacional de Surf

IVA: Impuesto al Valor Agregado

LCV: Abr. “Lifetime Customer Value” Valor del Consumidor en el Tiempo

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

PIB: Producto Interno Bruto

PLANDETUR: Plan de Desarrollo turístico, Ecuador.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

Quiver: Estuche de armas de guerra. Para los surfistas es su colección de tablas

Rider: Surfista profesional,

SERCOTEC:Servicio de Cooperación Técnica, Institución del Gobierno de Chile.

Shape-at-home: Fabricación Casera de Tablas de Surf

Shaper: Alguien que fabrica y diseña tablas de surf a mano

Surfboard: Tabla de surf

USD: Dólar Estadounidense

VAN: Valor Actual Neto

X Games: Evento anual de deportes extremos. Categoría mundial.

ZEDE: Zona Especial de Desarrollo Económico, Ecuador.

Bibliografía

AAKER, D. A. y JOACHIMSTHALER, E. 2000, *Brand Leadership*, Londres, Free Press.

AAKER, D. A. 2004a. Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity. New York, Free Press.

BANCO CENTRAL DE CHILE. Informe de Política Monetaria. 2013. Santiago. 43p.

BARROW, C. “et al”. 2008. The Business Plan Workbook. Por Collin Barrow “et al”. Sexta Edición. Londres, Inglaterra. Kogan Page. 385p.

BOURGEON, L. y PERÓN, C. 2010. Surfboard Industry: From Local Craftmen to global industries. Caso de Negocios. París, Francia. ESSEC Business School.

DOLAN,R. y GOURVILLE, J. 2009. Principles of Pricing. Massachusets, Harvard Business School. 10p.

ECUADOR. Asamblea Constituyente. 2008. Constitución de la República de Ecuador Art. 302 y 303. Octubre 2008. 218p.

GOBIERNO DE CHILE. 2011. Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020. Santiago, Chile. Subsecretaría de Turismo. 101p.

OCDE. 2013. Estudios Económicos de la OCDE: Chile, Visión General. OECD Publishing. 48p.

PORTER, M. 1998. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Estados Unidos. The Free Press. 422p.

WARREN, A. y GIBSON, C. 2013. Making things in a high-dollar Australia: the case of surfboard industry. Journal of Australian Political Economy (71): 26-50. Universidad de Wollongong.

SHAW, R. y STONE, M. 1988. Database Marketing. Estados Unidos. Gower. 200p.

KAPFERER, J. N.1997. Strategic Brand Management. Gran Bretaña. Kogan Page.

KELLER, K. L. 2003. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Upper Saddle River. Prentice Hall.

KELLER, KEVIN LANE. 2001. Strategic Brand Management: Building Customer-Based Brand Equity. Cambridge, Estados Unidos, Marketing Science Institute.

KOTLER, P. 2000, Marketing Management. The Millennium Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall.

KOTLER, P. y ARMSTROM, G. 1988, Principals of Marketing. Boston, Estados Unidos. Pearson Prentice Hall. 740p.

KOTLER, P. y PFÖERTSCH, W. 2006. B2B Brand Management. Springer. Nueva York, Estados Unidos. Editoral Springer.

RIES, A. y TROUT, J. 1993. Las 22 leyes inmutables del Marketing. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana.

URDE, M.1999. Brand Orientation - A Strategy for Survival. Journal of Consumer Marketing, 11(3): 18-32. Lund University, Suecia. MCB University Press, 0736-3761.

WARREN, A. 2012. Soulful work or selling the soul? Cultural production and the custom surfboard industry. Tesis para optar al grado de PHD. Universidad de Wollongong, Australian Centre for Cultural Environmental Research. 400p.

WARD, R. 2006. An examination of United Kingdom Surfing Market: whit proposed new surfing products for the UK market. Presentación. Edimburgh, Escocia. Queen Margaret University of Edingburgh, 41p.

ENTREVISTAS

Entrevista a Fabián Farías, Surfista Profesional y Director de Líneas Magazine.

Entrevista a Bruce Smith, Ex Surfista Profesional y Shaper de Mundaka Surfboards.

Entrevista a Juan Agustín Echeverría, Presidente de la Federación Chilena de Surf.

Entrevista a Felipe Warner, Gerente de Finanzas Maui and Sons Chile **y** Rip Curl Chile.

Anexos.

Anexo A: Cuestionario de Autodiagnóstico para PYME: acceso a nuevos mercados

1. Dirección estratégica
   1.1. ¿Se ha preguntado alguna vez cuál es la estrategia de su empresa y su potencial en el mercado internacional?
   1.2. ¿Cómo definiría el grado de profundidad utilizado al pensar en el futuro de su empresa?
   1.3. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para planificar?
   1.4. ¿Cómo formaliza la planificación en su empresa?

2. Liderazgo y organización
   2.1. ¿cómo se toman las decisiones en su empresa?
   2.2. ¿cómo se relacionan los departamentos de su empresa?
   2.3. ¿cómo se aborda la formación en la empresa?
   2.4. ¿cómo evoluciona la plantilla de la empresa?

3. Productos y Procesos
   3.1. ¿cómo definiría la gama de productos de su empresa?
   3.2. ¿cuáles considera que son las ventajas competitivas de su empresa?
   3.3. ¿en qué situación está la capacidad productiva de su empresa?
   3.4. ¿cómo afronta su empresa la cuestión de la calidad?

4. Marketing
   4.1. ¿cómo identifica su empresa las necesidades del cliente?
   4.2. ¿cómo garantiza su empresa la atención al cliente?
   4.3. ¿qué esfuerzos de promoción y publicidad hace su empresa?

5. Cooperación empresarial
   5.1. ¿cómo afronta su empresa la cooperación empresarial?
   5.2. ¿qué tipo de relación mantiene su empresa con sus clientes y competidores?
   5.3. ¿cómo afronta su empresa la cooperación no empresarial (pública y privada)?
   5.4. ¿conoce su empresa las posibilidades de cooperación existentes?

6. Innovación tecnológica
   6.1. ¿cuán rápida es su empresa en desarrollar o adaptar productos?
   6.2. ¿cuál es la actitud de su empresa ante las nuevas tecnologías de la información?
   6.3. ¿Cómo afronta su empresa los aspectos de investigación y desarrollo tecnológico?
   6.4. ¿cómo afronta su empresa la protección de su patrimonio intelectual (patentes, etc.) y comercial (marcas)?

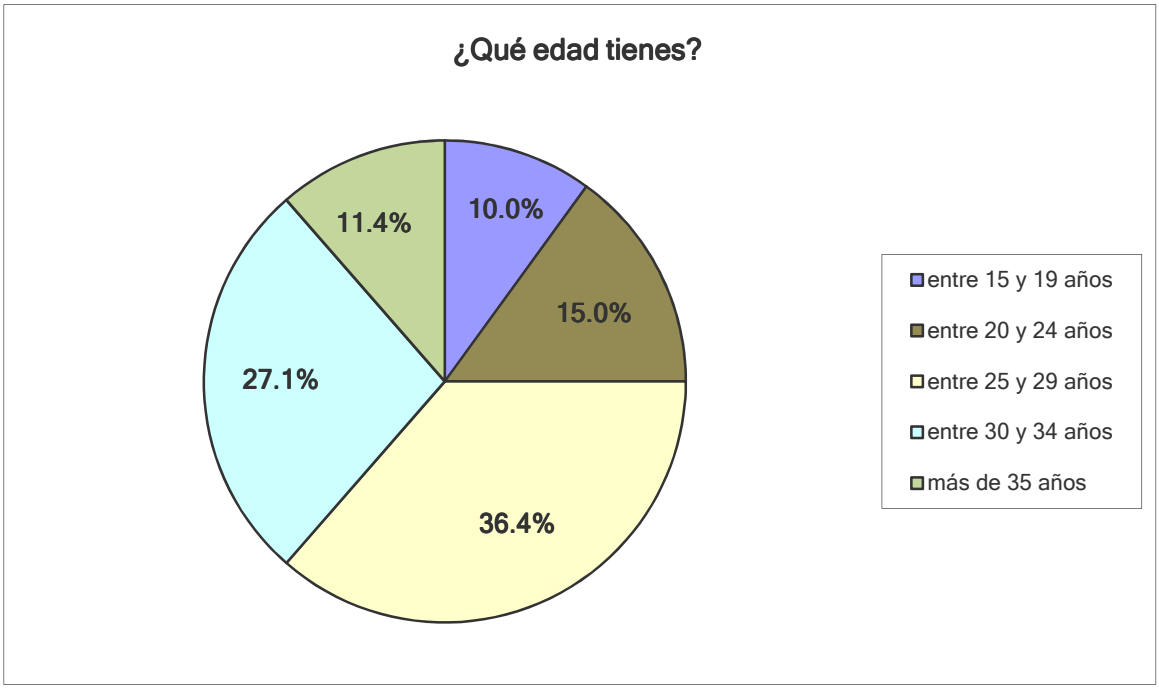
Anexo B: Encuesta a Surfistas

Encuesta a Surfistas

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada vía internet durante los días de noviembre. Las preguntas fueron evaluadas previamente en un taller de enfoque grupal.

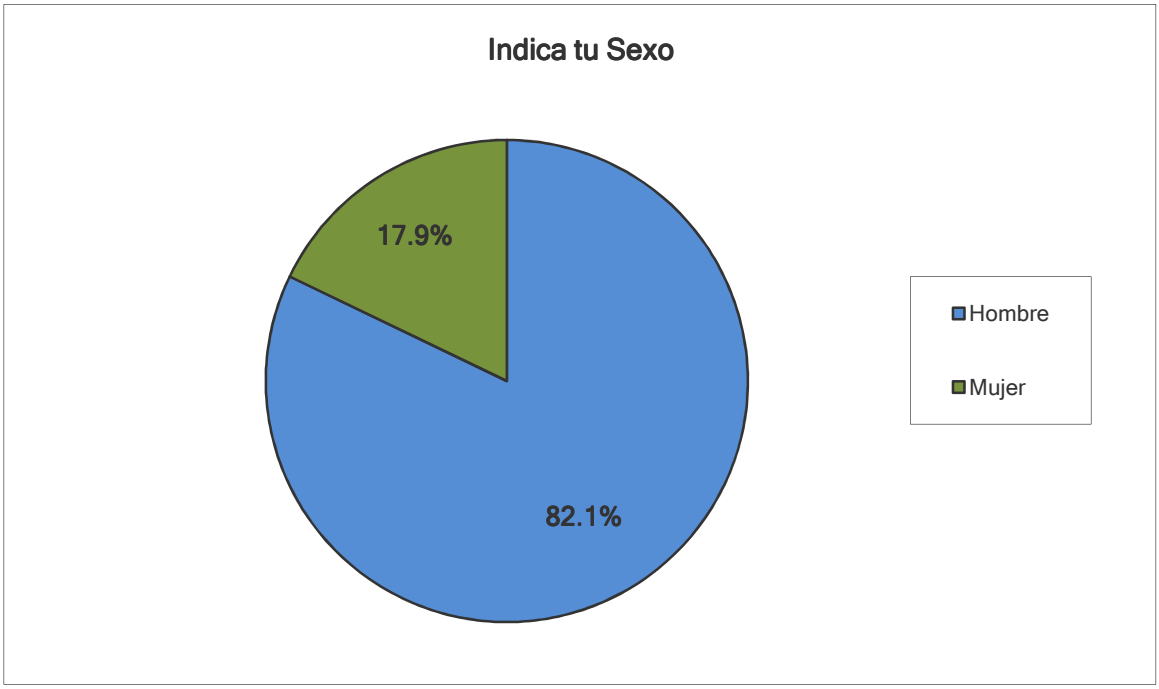
1. *¿Qué edad tienes?*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
entre 15 y 19 años	10.0%	14
entre 20 y 24 años	15.0%	21
entre 25 y 29 años	36.4%	51
entre 30 y 34 años	27.1%	38
más de 35 años	11.4%	16
	Respondidas	**140**
	Omitidas	**0**



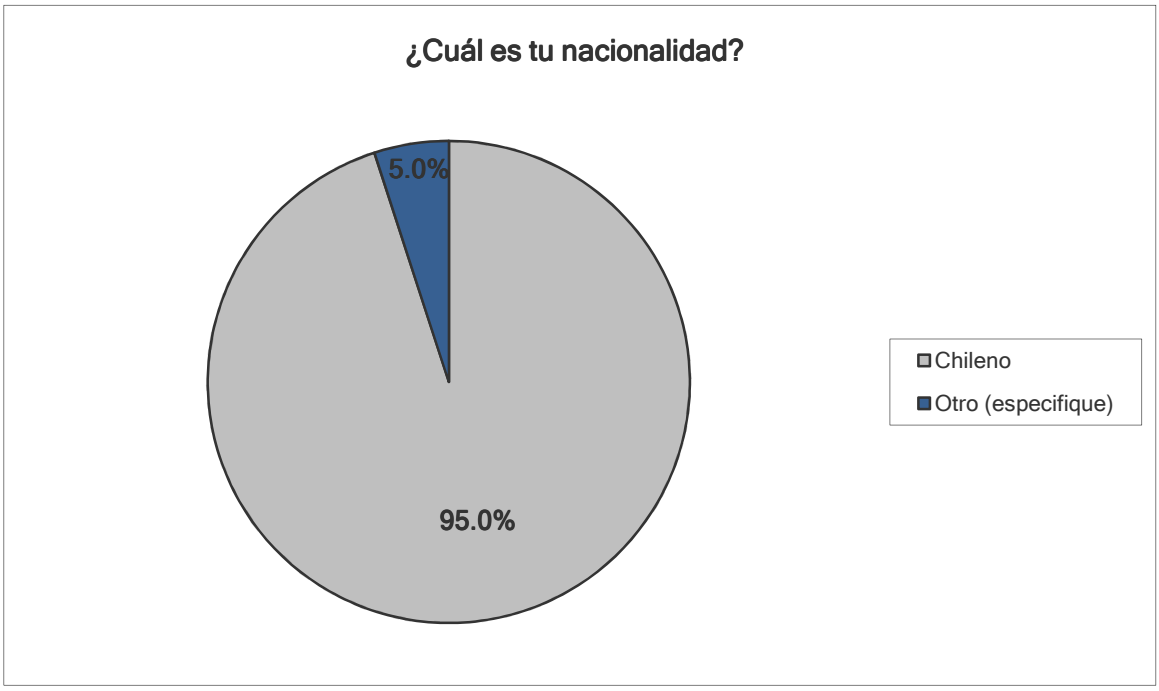
2. *Indica tu sexo*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Hombre	82.1%	115
Mujer	17.9%	25
	Respondidas	**140**
	Omitidas	**0**



3. *¿Cuál es tu nacionalidad?*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Chileno	95.0%	133
Otro (especifique)	5.0%	7
	Respondidas	**140**
	Omitidas	**0**

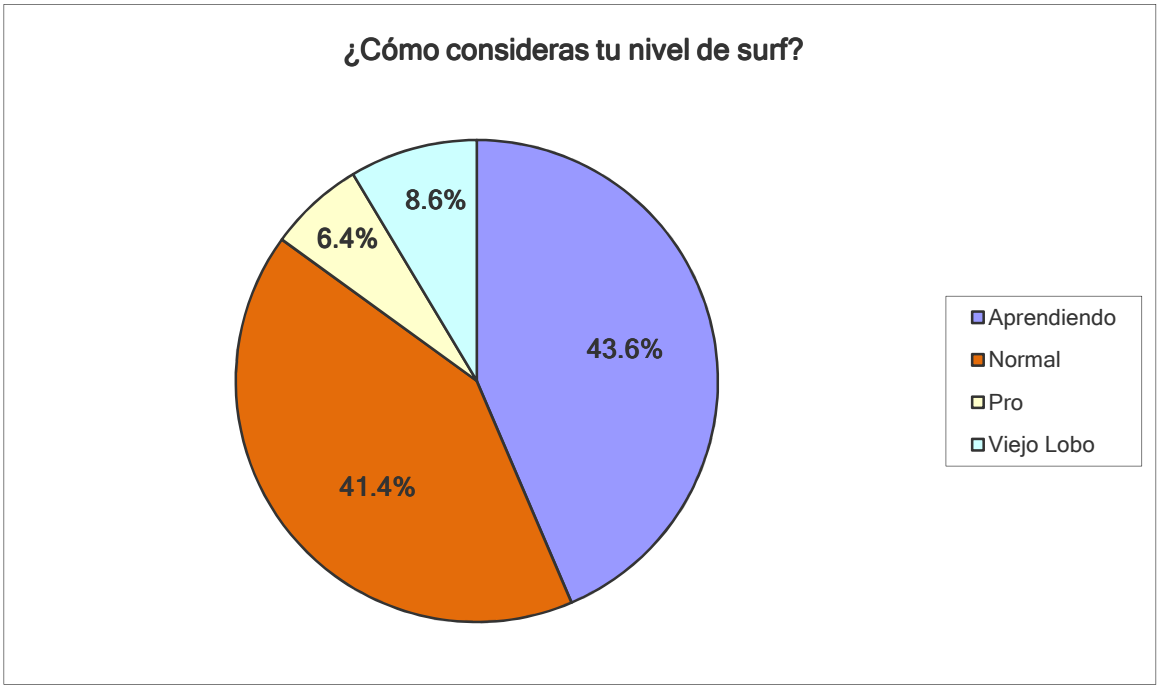


4. *¿Hace cuánto tiempo practicas surf?*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Menos de un año	19.3%	27
Uno a dos años	25.7%	36
2 a 5 años	24.3%	34
5 a 10 años	8.6%	12
más de 10 años	22.1%	31
	Respondidas	**140**
	Omitidas	**0**

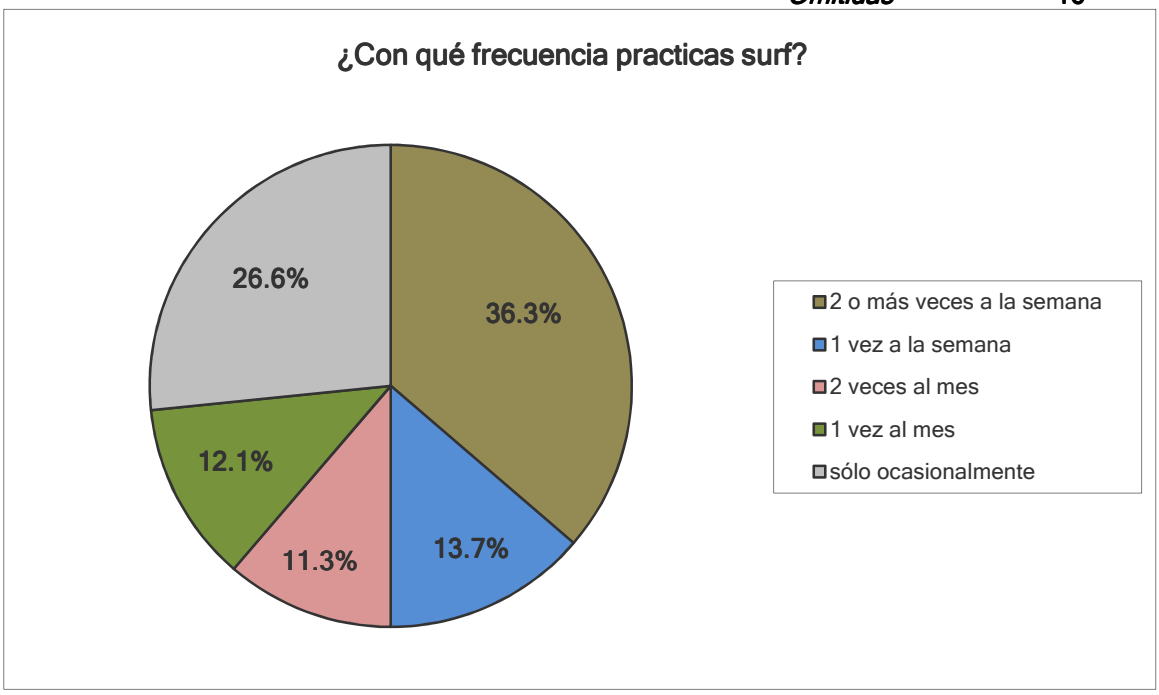
5. *¿Cómo consideras tu nivel de surf?*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Aprendiendo	43.6%	61
Normal	41.4%	58
Pro	6.4%	9
Viejo Lobo	8.6%	12
	Respondidas	**140**
	Omitidas	**0**



6. *¿Con qué frecuencia practicas surf?*

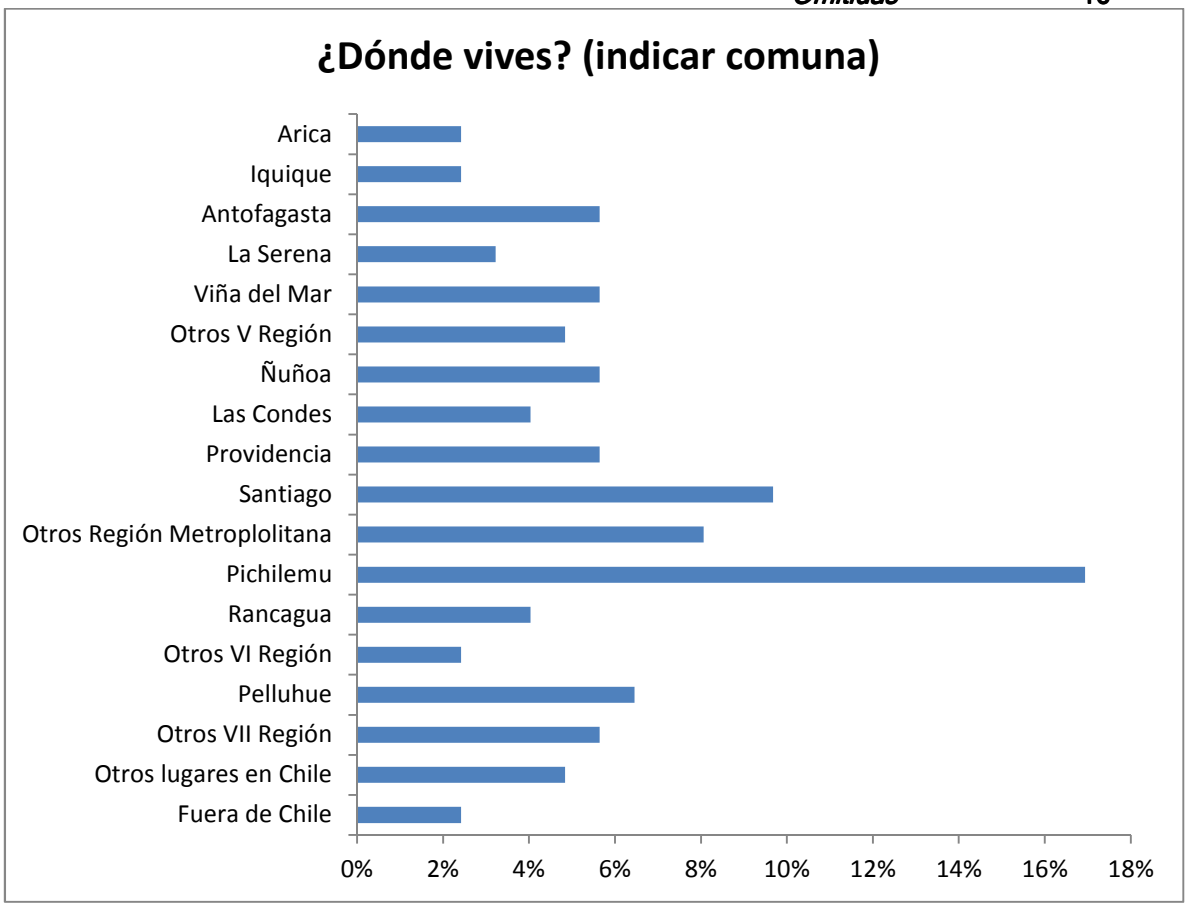
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
2 o más veces a la semana	36.3%	45
1 vez a la semana	13.7%	17
2 veces al mes	11.3%	14
1 vez al mes	12.1%	15
sólo ocasionalmente	26.6%	33
	Respondidas	**124**
	Omitidas	**16**



7. *¿Dónde vives? (indicar comuna)*

Pregunta de respuesta abierta

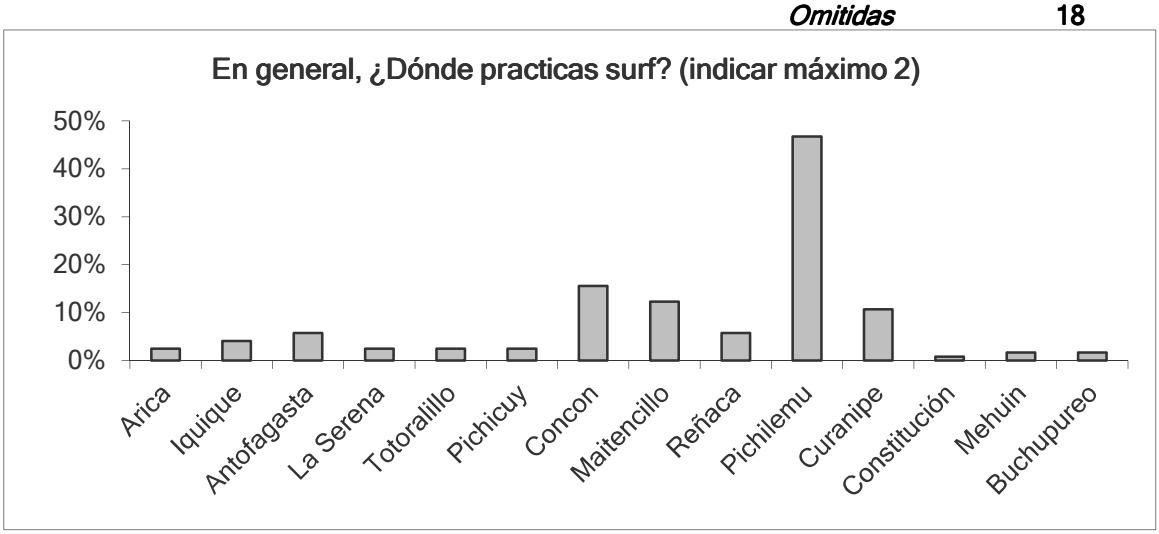
Respuestas	Porcentaje	Cantidad
Ñuñoa	5.6%	7
Las Condes	4.0%	5
Providencia	5.6%	7
Santiago	9.7%	12
Otros Región Metroplolitana	8.1%	10
Viña del Mar	5.6%	7
Otros V Región	4.8%	6
Pelluhue	6.5%	8
Otros VII Región	5.6%	7
Pichilemu	16.9%	21
Rancagua	4.0%	5
Otros VI Región	2.4%	3
Antofagasta	5.6%	7
Arica	2.4%	3
Iquique	2.4%	3
La Serena	3.2%	4
Otros	4.8%	6
Fuera de Chile	2.4%	3
	Respondidas	**124**
	Omitidas	**16**



8. *En general, ¿Dónde practicas surf? (indicar máximo 2)*

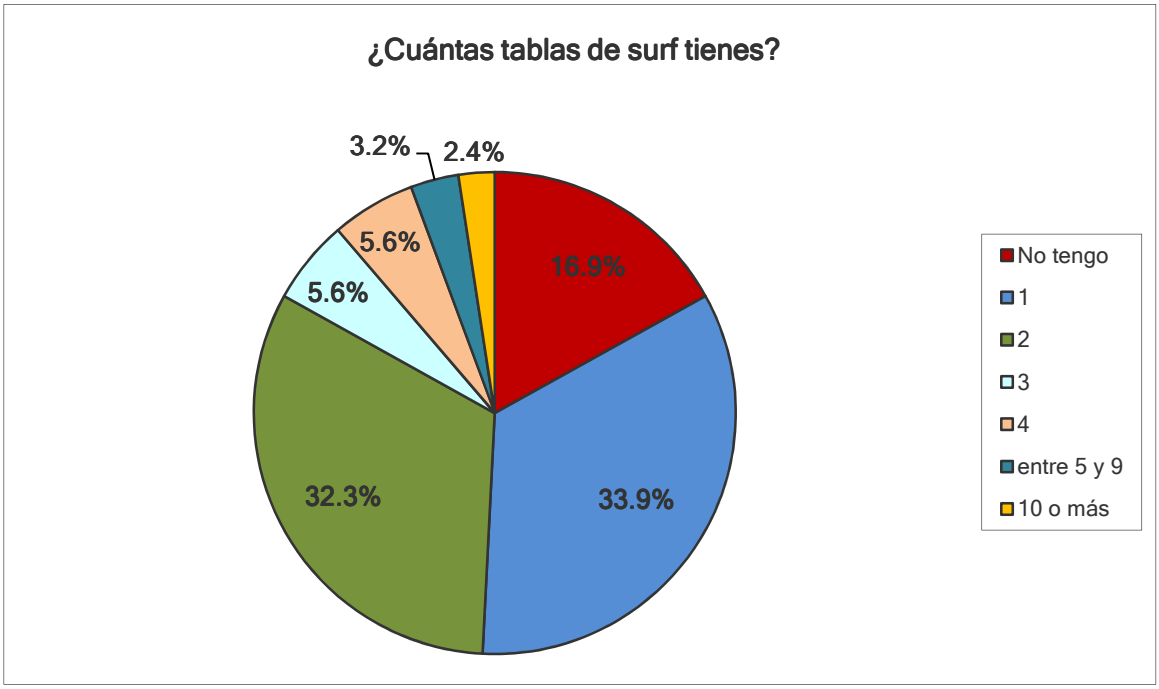
Pregunta de respuesta abierta

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Arica	2.5%	3
Iquique	4.1%	5
Antofagasta	5.7%	7
La Serena	2.5%	3
Totoralillo	2.5%	3
Pichicuy	2.5%	3
Concon	15.6%	19
Maitencillo	12.3%	15
Reñaca	5.7%	7
Pichilemu	46.7%	57
Curanipe	10.7%	13
Constitución	0.8%	1
Mehuin	1.6%	2
Buchupureo	1.6%	2
	Respondidas	**122**
	Omitidas	**18**



9. *¿Cuántas tablas de surf tienes?*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
No tengo	16.9%	21
1	33.9%	42
2	32.3%	40
3	5.6%	7
4	5.6%	7
entre 5 y 9	3.2%	4
10 o más	2.4%	3
	Respondidas	**124**
	Omitidas	**16**



10. *¿Qué marca es/son tu(s) tabla(s)? (indicar principal(es) según cantidad)*

Pregunta de respuesta abierta. Hasta 3 respuestas por encuestado

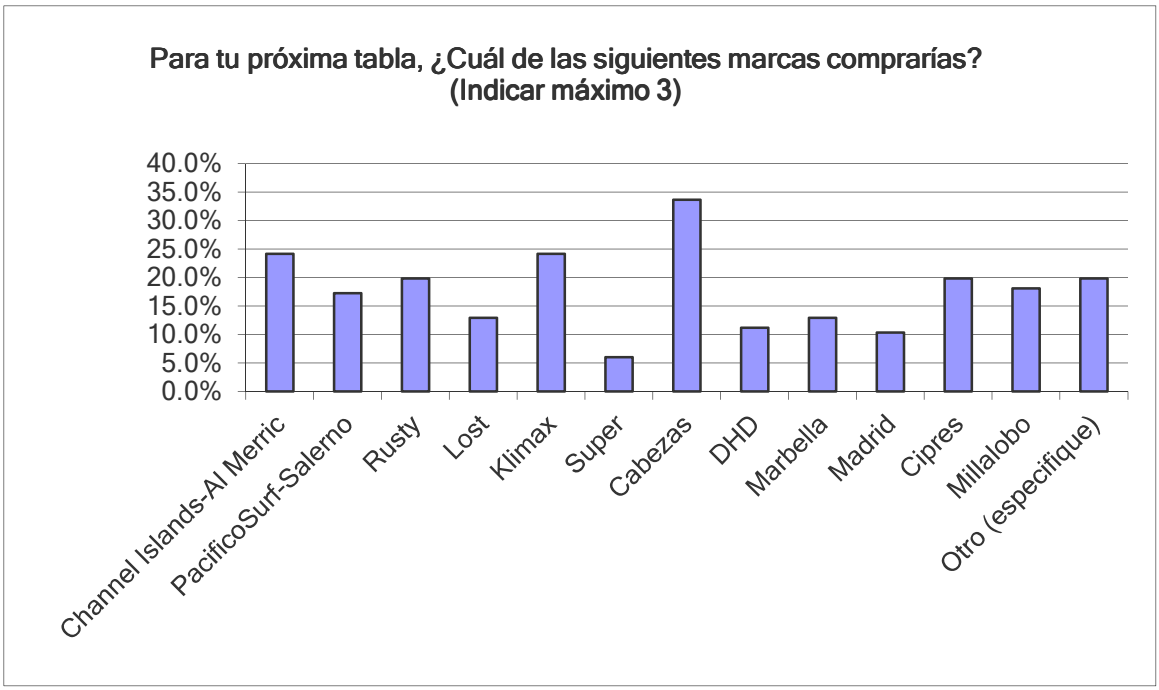
Número de Respuestas	Porcentaje	N° de menciones
1	46.6%	48
2	35.9%	37
3	17.5%	18
	Respondidas	**103**
	Omitidas	**37**

Marcas Mencionadas al menos dos veces	Porcentaje	N° de menciones
Cabezas	9.0%	15
Klimax	8.4%	14
Salerno	6.0%	10
Al Merrick	4.2%	7
Madrid	4.2%	7
Cipres	3.6%	6
Marbella	3.6%	6
Millalobo	2.4%	4
Lost	2.4%	4
Webber	2.4%	4
NSP	1.8%	3
Tripanko	1.8%	3
Science	1.2%	2
Rusty	1.2%	2
Soulfish	1.2%	2
Bic Surf	1.2%	2
Firewire	1.2%	2
Index Crown	1.2%	2
Gary Linden	1.2%	2

Liquid Shredder	1.2%	2
Aloha	1.2%	2
Pappas	1.2%	2
Jery	1.2%	2
Circle One	1.2%	2
No Recuerda la Marca	3.0%	5
	Total Menciones	**166**
	Total marcas mencionadas	**61**

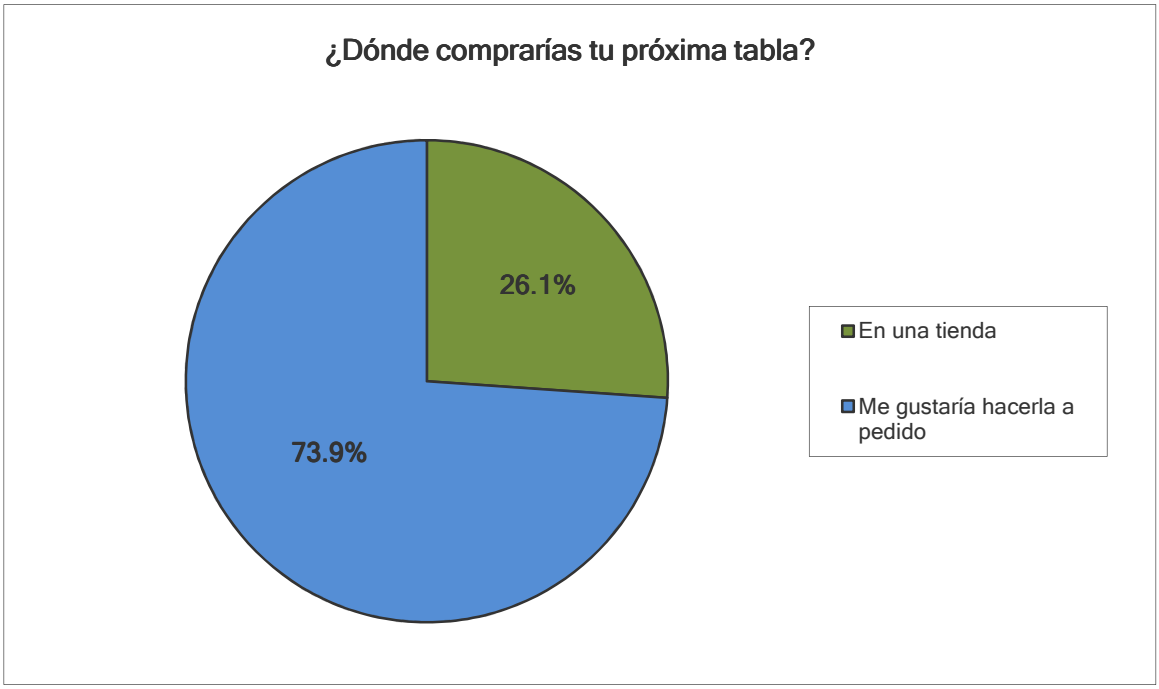
11. Para tu próxima tabla ¿Cuál de las siguientes marcas comprarías? (indicar máximo 3)

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Channel Islands-Al Merric	24.1%	28
PacificoSurf-Salerno	17.2%	20
Rusty	19.8%	23
Lost	12.9%	15
Klimax	24.1%	28
Super	6.0%	7
Cabezas	33.6%	39
DHD	11.2%	13
Marbella	12.9%	15
Madrid	10.3%	12
Cipres	19.8%	23
Millalobo	18.1%	21
Otro	19.8%	23
	Respondidas	**116**
	Omitidas	**24**



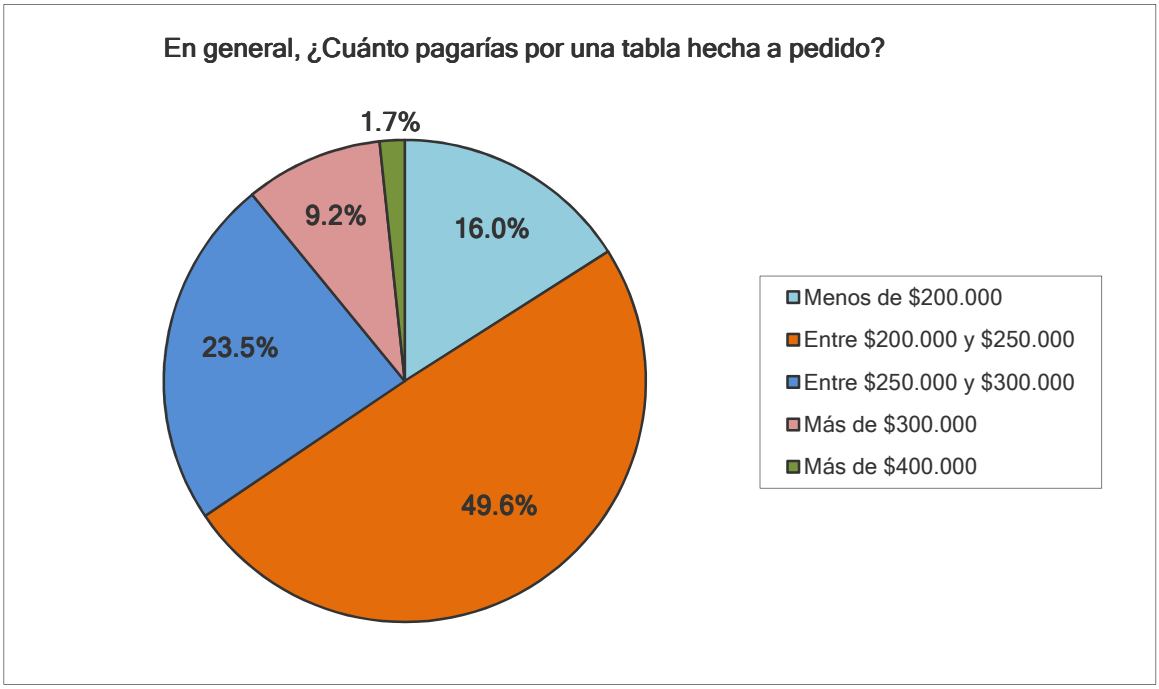
12. *¿Dónde comprarías tu próxima tabla?*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
En una tienda	26.1%	31
Me gustaría hacerla a pedido	73.9%	88
	Respondidas	**119**
	Omitidas	**21**



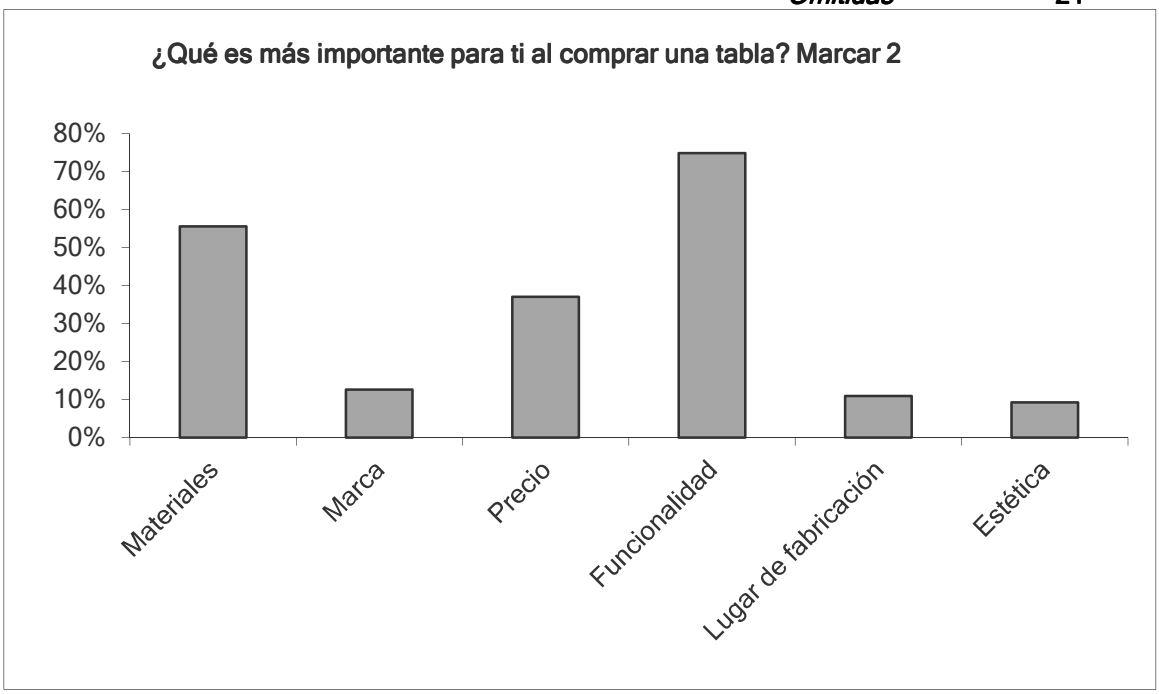
13. *En general, ¿Cuánto pagarías por una tabla hecha a pedido?*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Menos de $200.000	16.0%	19
Entre $200.000 y $250.000	49.6%	59
Entre $250.000 y $300.000	23.5%	28
Más de $300.000	9.2%	11
Más de $400.000	1.7%	2
	Respondidas	**119**
	Omitidas	**21**



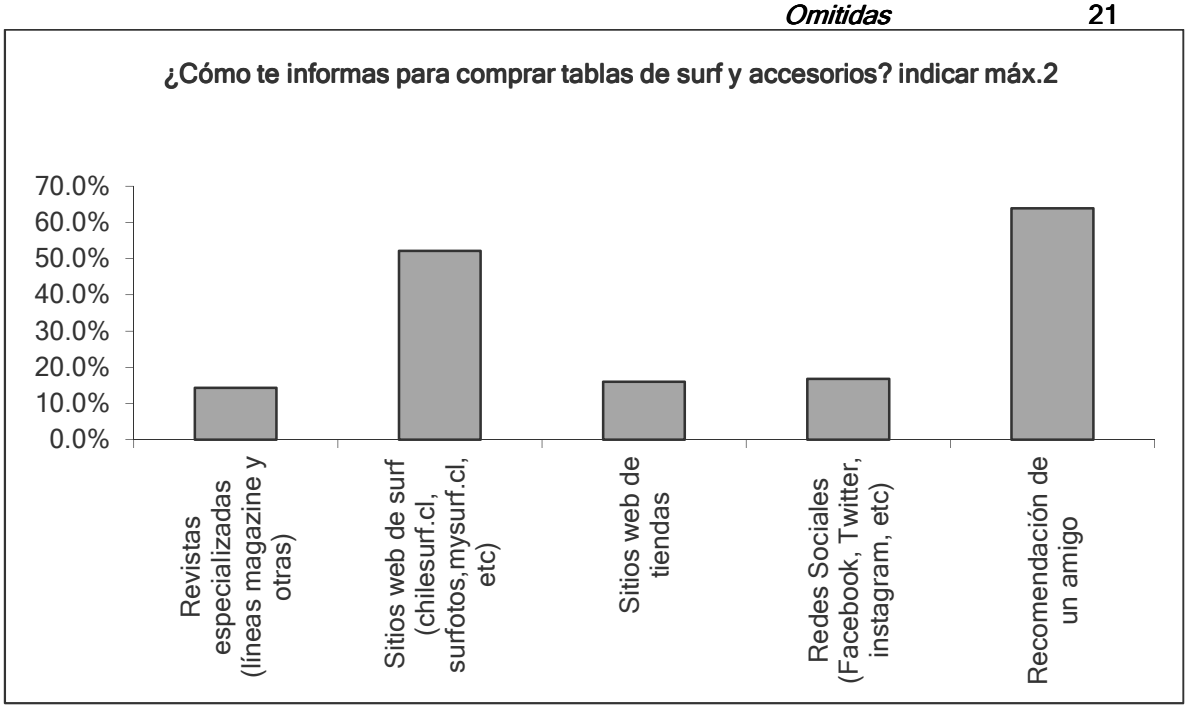
14. *¿Qué es más importante para ti al comprar una tabla? (marcar 2)*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Materiales	55.5%	66
Marca	12.6%	15
Precio	37.0%	44
Funcionalidad	74.8%	89
Lugar de fabricación	10.9%	13
Estética	9.2%	11
	Respondidas	**119**
	Omitidas	**21**



15. *¿Cómo te informas para comprar tablas de surf y accesorios? (indicar máximo 2)*

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Revistas especializadas (líneas magazine y otras)	14.3%	17
Sitios web de surf (chilesurf.cl, surfotos,mysurf.cl, etc)	52.1%	62
Sitios web de tiendas	16.0%	19
Redes Sociales (Facebook, Twitter, instagram, etc)	16.8%	20
Recomendación de un amigo	63.9%	76
	Respondidas	**119**
	Omitidas	**21**

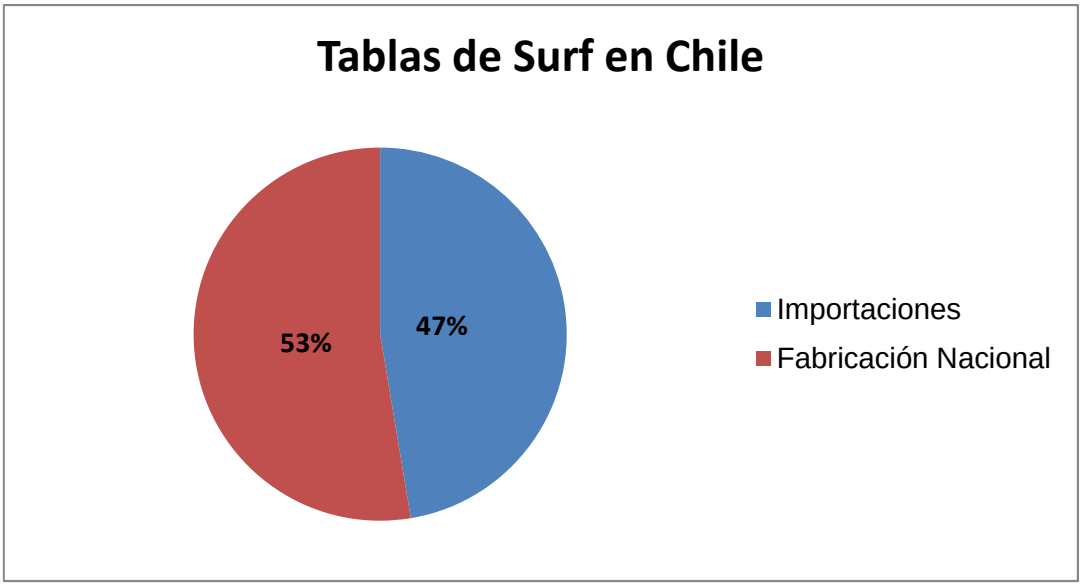


Anexo C: Mercado de Tablas de Surf en Chile

1. Relación Producción nacional versus Importación

Mercado de Tablas de Surf en Chile

Procedencia	Cantidad Estimada
Importaciones	2700
Fabricación Nacional	3000



2. Principales marcas importadas

Marca	Tecnología de Fabricación	Cantidad Importada
Global Surf Industries	Epoxy/Molded	196
Liquid Shredder	Molded	252
BIC Surf	Epoxy/Molded	180
Firewire	Epoxy	147
CKR Industries	PU-Poliester	322
DMZ	PU-Poliester	156
Maui and Sons	Soft	408
Superbrand	PU-Poliester	140
RUSTY	PU-Poliester	79
LOST	PU-Poliester	47
CIS-Al merrick	PU-Poliester	52
SURF PRESCRIPTIONS	PU-Poliester	55
Catch Surf	Molded	51
DHD	PU-Poliester	45

Nota: PU (Poliuretano). Global Surf Industries comprende marcas tales como NSP, Walden, 7S, Aloha.

3. La fabricación Nacional

3.1. Importación de Materias Primas

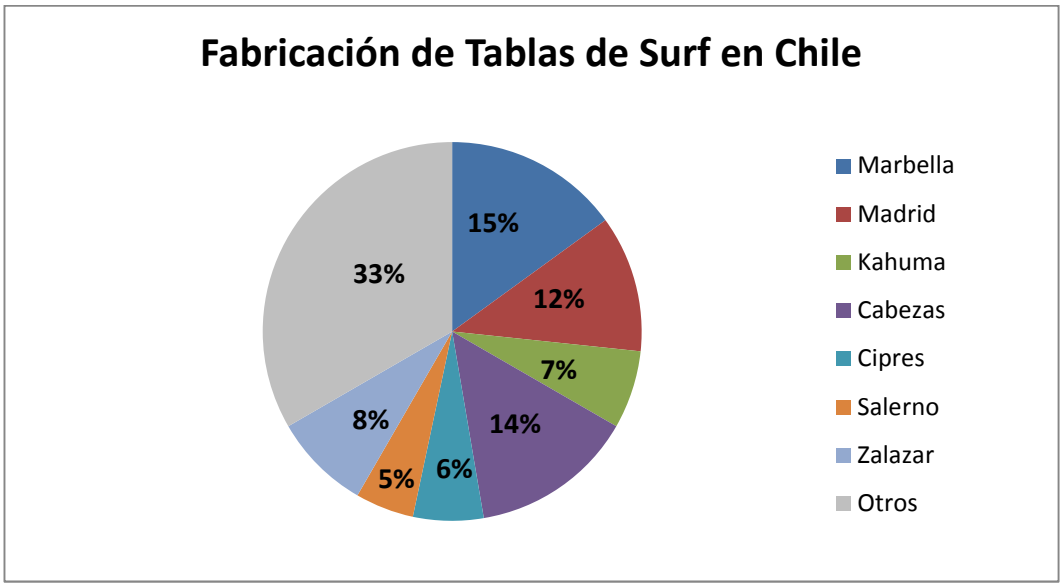
Importación de blanks o base de poliuretano para tablas de surf

SURFBOARD BLANKS	País de Origen	Cantidad
US BLANKS	Estados Unidos	1890
SURFBLANK MEXICO	Mexico	205
Millenium	Estados Unidos	790
Surf-F	Brasil	415
Total		3300

3.2. Principales Fabricantes

Principales Fabricantes de Tablas de Surf en Chile

Marcas	Ubicación	Shaper	País de Origen	Cantidad Fabricada	Participación
Marbella	Santiago	Paul Cabral	Brasil	450	15.0%
Madrid	Santiago	Edward Madrid	Perú	350	11.7%
Kahuma	Santiago	Pablo Raggio	Argentina	200	6.7%
Cabezas	Pichilemu	Kris Cabezas	Estados Unidos	420	14.0%
Cipres	Pichilemu	Marcel Charrier	Chile	180	6.0%
Salerno	Pichilemu	Pedro Salerno	Brasil	150	5.0%
Zalazar	Dichato	Julio Zalazar	Chile	250	8.3%
Otros				1000	33.3%



3.3. Fabricantes Secundarios

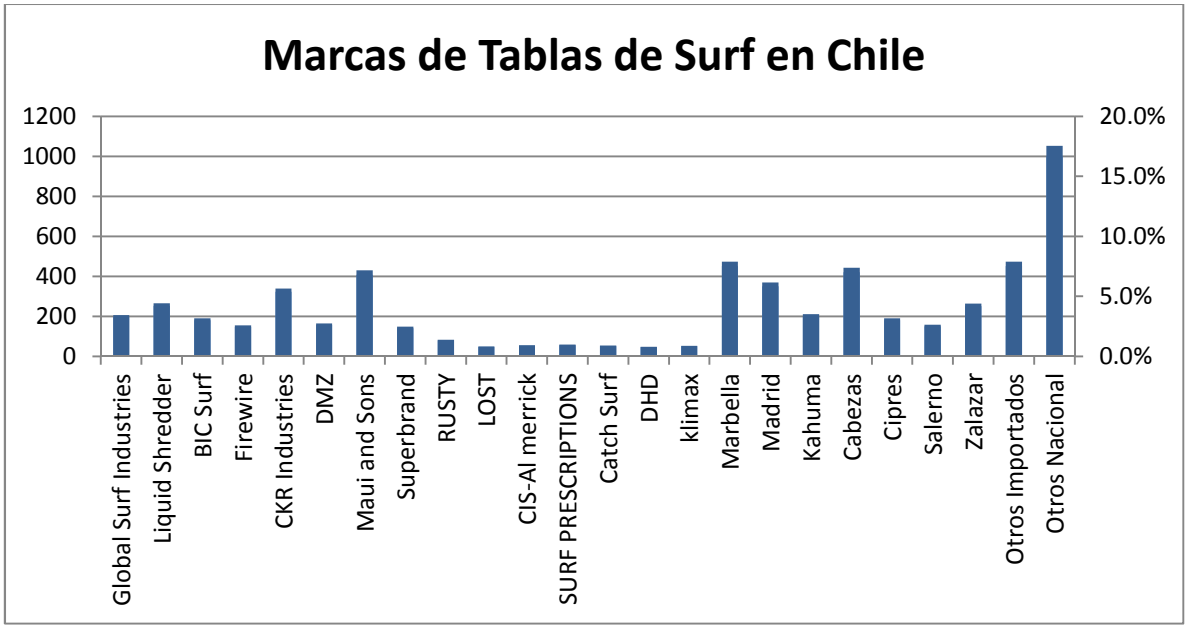
Algunos fabricantes con producción anual estimada inferior a 150 tablas de surf

- Quinlan http://www.quinlansurf.com/
- Soul Fish https://www.facebook.com/soulfishtaller

- Kale https://www.facebook.com/profile.php?id=100003025980838
- Tripanko https://www.facebook.com/tablas.tripanko
- Pappas https://www.facebook.com/PAPPASSURFBOARDS?fref=ts
- Raggi https://www.facebook.com/RAGGISURFING?fref=ts
- Low Rider
- QP (Quezada Plaza)
- Mundaka
- Turbiglass
- Ryan Shapes

  Nota: Ryan Shapes marca de Ryan Cabezas es la única que trabaja epoxy, el resto fabrica con la metodología poliuretano-poliester.

4. Principales marcas y su participación del mercado Chileno



Anexo D: Tipos de Tablas de Surf

Longboard	Se trata de una tabla larga y ancha, generalmente mide más de 2.7 metros o 9 pies. Esta tabla de forma alargada es un ícono de la historia del surf (tabla usada en Malibu, California en los años 50. Con su imagen de la vieja escuela, ha tenido un renovado interés en la última década. (Precio Promedio: 800-900 USD)
Funboard	Tabla diseñada para surfistas ocasionales o de nivel intermedio. Mide entre 1.9 y 2.4 metros. Al ser más largo, ancho y grueso que las tablas cortas, el funboard es fácil de usar y se puede utilizar en la mayoría de los tipos de olas. La mayor parte de este tipo de tablas son vendidas a las escuelas de surf.(Precio Promedio: 500-575 USD)
Gun	Tabla larga que mida más de 2.2 metros, es angosta y generalmente están diseñadas para el surf de olas grandes. Este producto es para surfistas expertos y olas que superen los 3 metros de altura. El mercado para este tipo de tablas en muy limitado y sólo unos pocos lugares del mundo poseen olas grandes con buenas condiciones de surf.
Shortboard	Es una tabla delgada y angosta. Su tamaño va desde 1.6 metros a los 2.1 metros y están equipadas con 1 a 4 quillas. Este tipo de tablas fue creado en los 60 por unos surfer-shapers que buscaban tablas más fáciles de maniobrar. Se estima que las ventas de shortboards corresponden a 2 tercios del mercado de tablas de surf.(Precio Promedio: 400 a 550 USD)
Fish	Tabla diseñada para olas pequeñas y medianas con poca fuerza. Es la tabla ideal cuando las olas son de mala calidad. También son muy maniobrables gracias a que son cortas. Al ser algo más gruesas que una shortboard tienen una buena flotabilidad, lo que facilita la remada.
Soft	Tabla diseñada para surfistas ocasionales y aprendices. Sus dimensiones son similares a las de un Funboard. Son construidos con nuevas tecnologías que usan moldes y su costo es mucho menor al de los Fun. Estas tablas tienen mayor durabilidad y son más seguras para el aprendizaje ya que entregan mucha flotabilidad y estabilidad

Anexo E: Tecnologías de Fabricación

Son tres las tecnologías de fabricación más utilizadas en el mundo:

Tecnología Poliuretano-Poliéster: Se utiliza una base de material de poliuretano llamado genéricamente "foam". Mediante una tarea de corte y desgaste se rebaja el foam hasta lograr la forma final de la tabla de surf. Para hacer que la tabla sea más resistente, ésta es reforzada con telas de fibras de vidrio colocadas en un proceso de laminación basado en resinas.

La fama de esta tecnología que es la más antigua fue dirigida por el gran proveedor de material base, Clark Foam. Durante más de 40 años esta compañía lideró el mercado al proveer más del 90% de esta materia prima en el mundo. En el año 2005 un 60% de su producción se exportaba. A pesar de la clausura de esta empresa, esta tecnología aún domina el mercado y ha sido desarrollada por shapers artesanos en 3 continentes. A pesar de la polución que esta tecnología produce, la facilidad relativa de manejo de los materiales hace que aún sea ampliamente usada.

Nuevas tecnologías de fabricación han introducido procesos de corte computarizados que han reducido el trabajo del shaper a sólo un acabado final.

Tecnología Epoxy o poliestireno-epoxi: se compone de usar una base de poliestireno y realizar un proceso de laminación con resinas epóxicas. Esta tecnología no ha ganado una gran aceptación entre los fabricantes a pesar de la solidez del producto terminado y las ventajas en términos de rigidez y un peso más liviano. Otra ventaja de esta tecnología es que el poliestireno es reciclable. Sin embargo, las resinas epóxicas son muy difíciles de usar. Se requiere una sala con condiciones de temperatura y humedad controladas para establecer las condiciones óptimas de secado. Estas condiciones son difíciles de obtener en talleres artesanales. Se agrega que estas resinas son muy dañinas para la salud humana.

Tecnologías "molded" o molde: dentro de estas tecnologías existen algunas orientadas a segmento bajo con tablas de surf hechos de poliestireno (dando una apariencia parecida al plástico); y por otro lado, hay tablas de surf más sofisticadas hechas usando un sistema de construcción tipo sándwich de materiales epóxicos con un núcleo de poliestireno. Ambas tecnologías requieren de grandes volúmenes de producción de surfboards, ya que se trata de una fabricación industrial en línea estandarizada que trabaja con moldes. Dentro de las tecnologías de molde se encuentran las tablas tipo "softboard" muy apropiadas para principiantes.

Estos nuevos métodos de fabricación tipo molded no requieren de un shaper y permiten fabricar tablas de surf en grandes cantidades en poco tiempo, pero perdiendo la personalización y nivel de performance.

Anexo F: Accesorios para una tabla de surf

	Quillas: son las aletas en la parte inferior trasera de la tabla, su función es mantener la estabilidad del desplazamiento impidiendo que la tabla derrape. Las quillas pueden ser fijas o desmontables, pero el sistema de fijación y la cantidad están fijados desde la fabricación. (Precio desde:$50 USD set 3 unidades)
	Leash: Cuerda usada para atar la tabla de surf al tobillo del surfista. Este accesorio fue introducido en los sesenta y se ha convertido en un deber de cada surfista ya que da mayor seguridad y previene de golpear a otros con la tabla. El cordel está hecho de material flexible y resistente con base de uretano mientras que las fijaciones al tobillo y la tabla tienen velkros. (Precio desde $25 USD)
	Goma de adherencia: tiene una función antideslizante y prácticamente todas las tablas tienen uno. Uno de los inventos más revolucionarios que ayuda mejorar la unión entre el surfista y la tabla. (Precio desde : $ 40 USD)
	Cera: Es una cera especial que se frota en la superficie de la tabla para tener más adherencia debido a la naturaleza resbalosa de la fibras de vidrio y el agua del mar. Es por esto que la cera es un elemento esencial para practicar el surf. Su formulación cambia de acuerdo a la temperatura del agua. (Precio desde: $ 2 USD)
	Bolso: Facilita el transporte y el cuidado de la tabla. (Precio desde:$ 35 USD)

Anexo G: Flujos de Caja, escenarios varios.

- *Flujo de Caja para Escenario de Inicio de Operaciones en Ecuador en el año 3*

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	190,000	246,875	323,438	406,875	534,750	574,048	643,727
Reparaciones	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442	14,930	17,916
Costos de los bienes	75,550	97,743	122,179	146,614	168,606	193,897	213,287
Mano de obra	64,800	79,488	82,270	88,800	88,800	100,800	100,800
G.Generales	7,000	8,000	8,000	9,000	9,000	10000	10,000
Riders	12,000	12,000	12,000	12,000	20,000	20,000	20,000
Página web	3,000	3,105	3,214	3,326	3,443	3,563	3,688
Personal Indirecto	60,000	60,000	60,000	70,000	70,000	75,000	75,000
Audiovisual	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,500	2,500
Tienda	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785	9,663	10,629
U. antes de impuestos	-34,750	-15,261	34,755	77,117	176,158	173,554	225,739
Impuesto			-2,899	14,652	33,470	32,975	42,890
Flujo Libre	-34,750	-15,261	37,654	62,464	142,688	140,579	182,848
Gastos no imputables	8,000	8,000	9,000	10,000	12,000	14,000	15,000
Utilidad Neta Chile	-42,750	-23,261	28,654	52,464	130,688	126,579	167,848
Neto Ecuador			4,000	5,200	6,760	8,788	11,424
Inv. Cap. Trabajo	-30,000	-13,000					
Flujo de Caja Neto	-12,750	-10,261	32,654	57,664	137,448	135,367	179,273
Van (Flujo de caja neto)	-11,087	-7,759	21,470	32,970	68,336	58,523	67,395
VAN	**229,849**						

Valores en USD

- *Flujo de Caja para Escenario de Inicio de Operaciones con entrada más agresiva*

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	190,000	246,875	323,438	406,875	534,750	574,048	643,727
Reparaciones	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442	14,930	17,916
Costos de los bienes	75,550	97,743	122,179	146,614	168,606	193,897	213,287
Mano de obra	64,800	79,488	82,270	88,800	88,800	100,800	100,800
G.Generales	7,000	8,000	8,000	9,000	9,000	10000	10,000
Riders	12,000	12,000	12,000	12,000	20,000	20,000	20,000
Página web	3,000	3,105	3,214	3,326	3,443	3,563	3,688
Personal Indirecto	60,000	60,000	60,000	70,000	70,000	75,000	75,000
Audiovisual	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,500	2,500
Tienda	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785	9,663	10,629
U. antes de impuestos	-34,750	-15,261	34,755	77,117	176,158	173,554	225,739
Impuesto			-2,899	14,652	33,470	32,975	42,890
Flujo Libre	-34,750	-15,261	37,654	62,464	142,688	140,579	182,848
Gastos no imputables	8,000	8,000	9,000	10,000	12,000	14,000	15,000
Utilidad Neta Chile	-42,750	-23,261	28,654	52,464	130,688	126,579	167,848
Neto Ecuador			8,000	10,400	13,520	17,576	22,849
Inv. Cap. Trabajo	-30,000	-13,000					
Flujo de Caja Neto	-12,750	-10,261	36,654	62,864	144,208	144,155	190,697
Van (Flujo de caja neto)	-11,087	-7,759	24,100	35,943	71,697	62,322	71,690
VAN	**246,907**						

Valores en USD