



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Departamento de Administración

ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN: COYOTE BAGS

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial Mención Administración

Autores:

Mauricio Hernández Véliz

Jorge Olivares Rebolledo

Profesor Guía:

Erich Spencer Ruff

Santiago, 2014

«La suerte está echada»

Julio César

Agradecimientos

Agradecemos principalmente a nuestro profesor guía Erich Spencer, el que nos otorgó el tiempo y dedicación para apoyarnos con este seminario, además de brindarnos las herramientas necesarias para poder encontrar la información adecuada.

Agradecemos también a Matías Sierra y Florencia Tagle, los dueños de Coyote Bags, los que nos entregaron toda la información requerida de manera eficiente y siempre dispuestos a ayudarnos en frente de dudas. Esperamos que esta guía les pueda servir a ustedes principalmente y que nuestra dedicación les dé los frutos esperados.

Por último queríamos agradecerle a nuestras familias y seres queridos, los que nos brindaron todo el apoyo necesario, y también agradecerles por la paciencia que tuvieron para soportar a estos dos estresados durante el tiempo que usamos para escribir este trabajo.

Contents

Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo.....	6
Introducción.....	12
Primera parte: Marco teórico	14
Globalización.....	14
Internacionalización de las empresas	16
Marketing Internacional	19
Factores y Obstáculos a considerar del marketing Internacional.....	20
Segmentación de Mercados	26
Etapa de Segmentación Estratégica.....	28
Etapa de Evaluación y Selección de Segmentos	30
Etapa de Posicionamiento	30
Análisis del Entorno Competitivo: <i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	31
Segunda parte: Impacto de la globalización en la economía chilena	36
Impacto de apertura de mercados en Chile	36
Aspectos Económicos y Políticos	37
Aspectos Sociales y Culturales	41
Internacionalización de PYMES y Microempresas.....	44
PYMEX.....	45
Organismos de fomento a la internacionalización de empresas Chilenas	47
Tercera Parte: Experiencia de Coyote Bags	51
Industria de la moda	51
Estadísticas generales de la industria	51
Datos de la Industria Textil	54
Datos de Industria de Confecciones	57
Información de la Industria en Chile.....	59
Cadena de valor de TYC	60
Análisis PESTE de la Industria de Textiles y Confecciones en Chile:	64

Caso Empresarial: Coyote Bags.....	69
Antecedentes.....	69
Análisis Interno de Coyote Bags.....	73
Mercado Objetivo	73
Recursos y Actividades.....	76
Alianzas Estratégicas	78
FODA	79
Problemática Coyote Bags	80
Cuarta Parte: Oportunidades de Mercados Internacionales	82
Países Seleccionados como Mercados Potenciales	82
Agenda País de países Seleccionados	84
México.....	85
Japón.....	110
Conclusiones	144
Anexos.....	147
Anexo 1: Listado de países asociados comercialmente a Chile	147
Anexo 2: Variedades de Macro Segmentación de Mercado.....	148
Anexo 3: Factores que afectan el atractivo de la industria.	149
Anexo 4: Clasificación tipo de Empresas según Ventas y Tamaño	155
Anexo 5: Participación MIPE en las exportaciones	156
Anexo 6: Concentración de exportaciones de Chile al año 2011	156
Anexo 7: Modelo Canvas Coyote Bags.....	157
Anexo 8: Comparación pirámides poblacionales México 2000 y 2010	158
Anexo 9: Índice <i>Doing Business</i> México.....	159
Anexo 10: Modelo de Cálculo de Tamaño de Mercado.....	160
Anexo 11: Responsabilidades de cada parte (comprador (C) – vendedor (V)) según INCOTERM y glosario de Incoterms.....	161
Anexo 12: Índice <i>Doing Business</i> Japón	162
Bibliografía	163

Resumen Ejecutivo

La globalización ha sido un fenómeno que ha causado cambios en todos los aspectos de nuestra vida y el funcionamiento de las empresas: tales como los económicos, tecnológicos y factores políticos que han eliminado las grandes barreras fronterizas en el mundo y que han promovido la participación de los distintos países en organizaciones internacionales. Además, ha traído ventajas a las compañías en distintos sentidos, pues ha facilitado que estas se establezcan en distintos mercados, satisfaciendo las necesidades de clientes a lo largo y ancho del mundo, trayendo mayores eficiencias para las empresas al poder producir en países donde los costos son más bajos, reduciendo los recursos utilizados y un mejor aprovechamiento de los recursos humanos mediante otros procesos de *offshoring*.

Asimismo, las demandas de productos son cada vez más especializadas y los compradores cada vez tienen una mayor capacidad de compra, sin embargo la cantidad de compradores no siempre se ubican en un solo territorio, por lo que hay que salir a buscar afuera del país de origen a esos mercados potenciales.

El primer proceso del presente seminario fue investigar sobre las distintas formas entre las que un empresario o una corporación pueden realizar negocios internacionales. Estas las podemos resumir en dos grandes áreas: Exportación/Importación de Bienes y/o Servicios e Inversión Internacional. En cuanto a las razones del por qué las que las empresas se internacionalizan, se

identifican los deseos de: Expandir las ventas, Adquirir Recursos y Minimizar Riesgos.

Posteriormente se procede a obtener cifras globales del comercio internacional, donde vale la pena destacar que, según el Banco Mundial, hacia el año 2012 el sector de la exportación y el comercio internacional alcanza el 30,3% del PIB del planeta y ha ido teniendo un alza constante a lo largo de las últimas décadas. Es así, como se observa la importancia que tienen los negocios internacionales en el mundo actual y se determina que el cómo saber realizarlos se ha convertido en una herramienta básica para todo empresario.

Chile no ha sido ajeno lo anterior, pues en su calidad de productor de materias primas lleva décadas comerciando con otros países y asignando un rol relevante a los negocios internacionales. Asimismo, el país ha realizado esfuerzos para aumentar la apertura internacional mediante tratados político-comerciales con otros países del orbe. Más específicamente durante los últimos 20 años Chile ha firmado 11 Tratados de Libre Comercio (TLC), 6 Acuerdos de Cooperación Económica, entre otros acuerdos, firmados con más de 25 países donde se ubican las grandes potencias como China y Estados Unidos. Además de esto, Chile pertenece a distintos grupos de desarrollo económico, como lo son la APEC, y el grupo del OCDE de donde Chile obtiene distintos beneficios entre los que se encuentra desarrollo de buenas prácticas y avances que

permiten un crecimiento más sostenible del país. Esto ha implicado un gran intercambio a nivel económico y cultural del país.

A continuación, y con el fin de seguir la contextualización del caso de estudio de este seminario, se realiza un estudio de las PYMES, que representan una gran parte de la concentración de los empleos de los privados, siendo para el año 2010 la fuente del 58% de estos empleos y sobrepasando los 1.300 Millones de dólares en exportaciones.

Dentro de estas empresas, se considera relevante el concepto de PYMEX. Este concepto se refiere a las pequeñas y medianas empresas cuyo principal rubro es la exportación. Es así, que por efectos del trabajo nos enfocaremos netamente en las micro y pequeñas empresas (MIPES), donde las exportaciones indirectas son las más comunes por una gran diferencia.

Para asistir y monitorear a las empresas chilenas (especialmente las recién mencionadas) en el proceso de comercio exterior, el gobierno chileno ha creado una serie de organizaciones con este fin; tales como ProChile, Corfo y la SOFOFA, cuyo alcance de asistencia a las PYMEX será estudiado en el presente seminario.

Toda la investigación anterior tiene como fin situar un marco teórico del contexto en el que se sumerge Coyote Bags, microempresa encargada de fabricar mochilas y bolsos mediante manufactura artesanal y con énfasis en el diseño; cuyo caso empresarial abarca este estudio.

Luego de ver como sus ingresos crecían consistentemente de su fundación en 2011 y de ser invitados por el festival *Bread&Butter* de Berlín (feria de diseño más importante del mundo), es que esta empresa tomó la decisión de realizar negocios internacionales. Sin embargo, el tomar la decisión de internacionalizarse no deja de comprometer un alto número de recursos monetarios y de tiempo de investigación, por lo que decidir a cuál mercado exterior entrar no es una decisión trivial. Para esto, es que los autores del presente seminario de título han decidido cooperar con los dueños de Coyote Bags mediante el empleo de sus conocimientos de administración y economía.

El primer paso para este proceso de investigación fue el estudiar a cuál industria pertenece Coyote Bags. Luego de observar las actividades de la empresa y las industrias del mercado global, se la catalogó dentro de Industria de Textiles y Confecciones; específicamente, en el área de Confecciones. Posteriormente se procedió a obtener información sobre esta industria a nivel global: los principales países exportadores e importadores y las cifras de comercio y crecimiento industrial, donde se destaca el gran crecimiento que la industria ha tenido a lo largo de las últimas dos décadas. El siguiente paso consistió realizar un estudio de las actividades propias de la industria, así como de su cadena de valor extendida y de las principales fuerzas políticas, económicas y sociales que la afectan a nivel mundial.

La siguiente etapa de análisis consiste en realizar un análisis interno de Coyote Bags. En esta etapa se realiza una descripción de los antecedentes (historia) de la empresa, así como definir las fuerzas industriales que más la afectan a nivel nacional. Para realizar esto último, es que se optó por efectuar un análisis de Cinco Fuerzas de Porter, donde se concluye que la rentabilidad de la industria es Media-Baja y que la diferenciación sería el camino más adecuado para mantener la competitividad. Luego de esto, y de definir las fortalezas, debilidades y alianzas estratégicas relevantes de la empresa, se procede a realizar un análisis de los clientes objetivos de la empresa, donde se destacan dos perfiles: el *híster* y el *New Preppy*. Ambos perfiles tienen en común la pertenencia a sistemas de educación superior, el interés por el diseño, los productos de calidad y un alto grado de influencia de las culturas norteamericana y europea, así como un alto uso de internet y redes sociales; siendo clientes idóneos al concepto que Coyote Bags sigue.

Luego de entender el funcionamiento y las principales fuerzas que afectan a Coyote Bags a nivel local, es que se puede proceder al estudio de los países candidatos que la empresa ha escogido para llevar a cabo su proceso de internacionalización (México y Japón), para proceder a realizar un pre plan de marketing a cada uno y estudiar su viabilidad.

De México vale la pena destacar el gran tamaño de su economía, el gran número de habitantes que pertenece al sector más rico de la población y su

similitud con el mercado chileno (en cuanto a gustos y preferencias de mochilas y bolsos). Esto, en conjunto con las facilidades que otorga el idioma en común, permite establecer a México como un potente candidato al proceso de expansión internacional.

En cuanto a Japón, también se destaca la importancia de su economía, así como la cercanía que hay entre sus ciudades más densas y habitadas: cuna de los mayores centros urbanos orientados al diseño e interés por la cultura occidental. Por otro lado, llama la atención el alto nivel de jóvenes que acceden a la educación superior (foco de Coyote Bags): donde casi el 50% de los jóvenes es parte de ella.

Tras el análisis de ambos países, se concluye que los dos son potenciales mercados muy atractivos, debido a las cifras económicas mostradas y al alto número de clientes objetivo. Sin embargo a pesar de sus atractivos, Japón cuenta con desventajas que convierten a México en el más llamativo; estas desventajas serían el idioma y la cultura, los cuales crean barreras a la hora de hacer negocios para la empresa. Por otro lado, estas desventajas no se verían reflejadas en México, al ser el español el idioma oficial y dado que posee una cultura muy similar a la chilena; consolidando al país latinoamericano como la alternativa más atractiva de las dos.

Introducción

Desde el siglo XX que el mundo viene siendo fuertemente impactado por el fenómeno de la globalización. El auge de las telecomunicaciones ha permitido que las barreras entre nosotros y los otros habitantes del planeta se hagan cada vez más pequeñas. Es así como podemos estar más informados de los últimos sucesos ocurridos en otros países, seguir las nuevas tendencias de moda en otros continentes y manifestar interés por comprar y vender artículos en mercados ubicados en otros extremos del mundo: nace el concepto de aldea global, donde el mundo deja de ser un conglomerado separado por las distancias y sus habitantes son cada vez más cercanos e interdependientes.

Desde hace tiempo que las empresas no están ajenas a esta situación y es así como deciden dejar su status de empresa local para optar por un proceso de internacionalización. Ya sea importando o exportando productos de otros países, externalizando su producción en territorio extranjero o asociándose con alguna nación distinta a la propia, es que las empresas también asimilan y aprovechan el concepto de aldea global.

Chile no ha sido ajeno lo anterior, pues en su calidad de productor de materias primas lleva décadas comerciando con otros países y asignando un rol relevante a los negocios internacionales. Asimismo, el país ha realizado esfuerzos para aumentar la apertura internacional mediante tratados político-comerciales con otros países y el fomento a las empresas locales que deseen

llevar a cabo un proceso de internacionalización. Esto ha permitido que Chile se sitúe como uno de los países más abiertos al comercio exterior: obteniendo el puesto número 14 a nivel mundial y el primer puesto dentro de Latinoamérica¹.

Aprovechando este nivel de apertura, cada vez más empresas chilenas están optando por internacionalizarse. Una de ellas es la empresa **Coyote Bags**, pequeña empresa encargada de fabricar mochilas y bolsos mediante manufactura artesanal y un énfasis en el diseño.

Sin embargo, el tomar la decisión de internacionalizarse no deja de comprometer un alto número de recursos monetarios y de tiempo de investigación, por lo que decidir a cuál mercado exterior entrar no es una decisión trivial. Para esto, es que los autores del presente seminario de título han decidido cooperar con los dueños de Coyote Bags mediante el empleo de sus conocimientos de administración y economía. Es así como se procederá a realizar un proceso de definición y análisis global de la industria a la que pertenece la empresa, un análisis interno de Coyote Bags y un estudio económico e industrial de los países candidatos a participar de este proceso de internacionalización. Todo de esto se hace con el objetivo de que los dueños de Coyote Bags puedan contar con información útil para decidir a cuál mercado expandir sus actividades y obtener el mayor beneficio posible.

¹Fuente (INCAE Business School)

Primera parte: Marco teórico

Globalización

La globalización ha sido la gran revolución de nuestra época. Desde hace años que se habla de que el mundo está más globalizado, más interconectado entre sí, que cada vez existen menos fronteras. Este fenómeno ha causado cambios en todos los aspectos de nuestra vida, y en este trabajo queremos enfocarnos netamente en el ámbito de los negocios. Actualmente cerca del 25 por ciento de la producción mundial es vendida fuera de su país de origen, cosa que en la década de 1950 ocupaba alrededor del 7 por ciento². Entre los factores más importantes que han afectado esta era global están los económicos, junto a los intercambios internacionales y a la inversión internacional; los avances tecnológicos, entre los que se encuentran el desarrollo de las telecomunicaciones como Internet y la masificación de los Smartphone y los avances en el transporte; y por último, pero no menos importantes son los factores políticos que han eliminado las grandes barreras fronterizas en el mundo y que han promovido la participación de los distintos países en organizaciones internacionales. La globalización ha traído ventajas a las compañías en distintos sentidos; ha facilitado que estas se establezcan en distintos mercados, satisfaciendo las necesidades de clientes a lo largo y ancho del mundo, ha traído mayores eficiencias para las empresas al poder producir en países donde los costos son más bajos, reduciendo los recursos utilizados,

² Fuente: (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2009)

ha permitido un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, ya que para estos es más fácil trasladarse de un lugar a otro, lo que significa un mayor uso del talento, lo que conlleva no solo a una mayor producción, sino que también a un mayor desarrollo tecnológico. Así como estas ventajas hay muchas otras, sin embargo no todo acerca de la globalización es positivo, ni siquiera para las empresas que se ven tan positivamente afectadas. Una gran desventaja que ocurre es que la competencia se ha vuelto muy complicada para las empresas, ya no solamente tienen que rivalizar contra empresas del mismo país, si no que tienen que lograr una competitividad a nivel mundial e ir continuamente mejorando, o simplemente quedarse en el camino. Si bien se ha podido llegar a más clientes, estos también se han vuelto más conscientes acerca de ello y saben que pueden obtener lo que ellos quieren sin mayores dificultades. Estos se han vuelto más refinados a la hora de escoger lo que compran, ya no se conforman con los mismos productos que siempre y cada vez es más difícil convencerlos de que compren algo, ya que la información que estos poseen ha aumentado considerablemente. Es por estas razones que si bien la globalización ha traído muchas ventajas para las empresas, también ha traído consigo nuevos desafíos que suponen son parte del curso de la evolución que deben soportar estas para poder sobrevivir en el mercado cada vez más cambiante.

Internacionalización de las empresas

Tal como se mencionaba anteriormente la globalización ya es una realidad y la competencia que existe en el mundo es cada vez más feroz. Las demandas son cada vez más especializadas y los compradores cada vez tienen una mayor capacidad de compra, sin embargo la cantidad de compradores no siempre se ubican en un solo territorio, por lo que hay que salir a buscar afuera del país de origen a esos mercados potenciales. Según Daniels existen tres grandes razones por las que las empresas se internacionalizan, estas son: Expandir las ventas, Adquirir Recursos y Minimizar Riesgos³. La primera es una razón basada en el fundamento de que las ventas de la compañía dependen de la disposición y la habilidad que tienen los clientes a comprar un producto, y que siempre habrá una mayor cantidad de compradores en el mundo que en un solo país. El segundo factor hace alusión a los proveedores y a la oferta de recursos que estos pueden otorgar para generar una ventaja competitiva. No siempre se pueden obtener en un solo país todos los recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva, ya sea esta, entre otros ejemplos, una ventaja en costo o en diferenciación que genere un mayor valor para el cliente, un ejemplo de esto viene a ser el caso de enviar la producción a Asia o América Central, donde el costo de mano de obra es más conveniente para los empresarios que en otras partes del mundo, lo que genera un costo unitario de producto menor. Se minimizan riesgos al internacionalizar una empresa al estar presente en países

³ Fuente: (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2009)

que se ven afectados a distintos riesgos y/o ciclos económicos. Si bien se puede estar en un país donde exista una reducción en el consumo o problemas económicos, también se da la posibilidad de que se esté en otro donde el efecto es el contrario y se esté experimentando una bonanza, todo esto es uno de los principales pilares de la teoría de selección de portafolio de Markowitz, donde se espera que los inversionistas, en este caso los empresarios internacionales, quieran maximizar sus beneficios disminuyendo el riesgo escogiendo el portafolio de negocios más recomendable para sus intereses⁴.

Para poder internacionalizarse existen distintas formas entre las que un empresario o una corporación pueden realizar negocios según les sea más conveniente. Estas las podemos resumir en dos grandes áreas: Exportación/Importación de Bienes y/o Servicios⁵ e Inversión Internacional. La primera se trata de un intercambio entre países tanto de bienes tangibles como de servicios intangibles que una empresa o persona otorga (recibe) a un comprador (vendedor) a cambio de una remuneración. Por otra parte las inversiones internacionales tienen relación con el poseer alguna propiedad extranjera en cambio de recibir un retorno financiero, tal como intereses o

⁴ Fuente: (Markowitz, 1952)

⁵ Es importante destacar que las estrategias de exportación/importación de bienes son distintas a las de servicios, ya que lo que se ofrece es distinto. Un bien se trata de un producto tangible que se puede ver y que se puede mantener en el tiempo, mientras que un servicio es una prestación intangible y perecible que existe solamente mientras una empresa/persona lo está realizando.

dividendos⁶. Dentro de las exportaciones/importaciones, estas se pueden dividir en intercambio de bienes o intercambio de servicios. Las exportaciones/importaciones de bienes son normalmente las transacciones internacionales más comunes que existen, sin embargo las exportaciones/importaciones de servicio constituyen el sector de más rápido crecimiento en el comercio internacional⁷. Según el Banco Mundial hacia el año 2012 el sector de la exportación y el comercio internacional alcanzaba el 30,3% del PIB del planeta y ha ido teniendo un alza constante a lo largo de las últimas décadas como se puede apreciar en el siguiente gráfico del banco mundial. Entre este y los factores anteriormente mencionados podemos hacer notar la importancia que tienen los negocios internacionales en el mundo actual y cómo saber realizarlos se ha convertido en una herramienta básica para todo empresario.

⁶ Fuente: (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2009)

⁷ Fuente: (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2009)

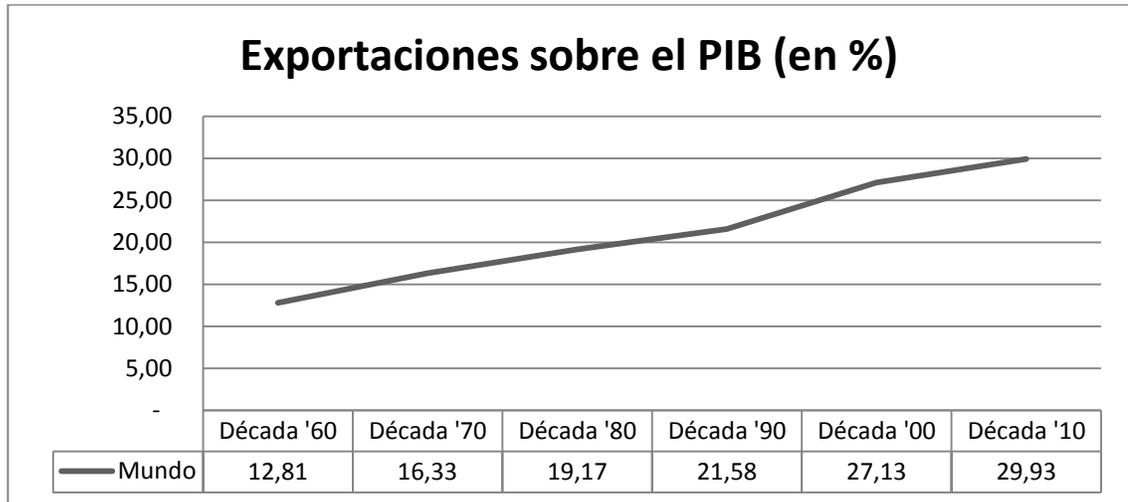


Figura 1: Exportaciones sobre el PIB Mundial⁸

Marketing Internacional

Tal como se explicó en la sección anterior los negocios internacionales se están convirtiendo en un motor fundamental de la economía. Sin embargo para poder realizar negocios fuera del país de origen uno tiene que entender como poder llegar a sus clientes que estén fuera de este país. Es por eso que el marketing internacional merece un punto de enfoque especial en nuestro trabajo de seminario. El marketing internacional se puede definir como la acción de las actividades de negocio diseñadas hacia la planificación, la postura de precio, promocionar y dirigir el flujo de bienes y servicios a clientes o usuarios en más de una nación por un beneficio⁹. Las tareas del marketing internacional agregan una dificultad extra a las problemáticas de marketing doméstico, ya que este se enfrenta a una incertidumbre mucho mayor al tratar con distintos países en

⁸ Fuente: (Banco Mundial, 2014)

⁹ Fuente: (Cateora & Graham, 2007)

lugar de uno solo; esto puede significar que una solución en un mercado A, no siempre va a brindar una solución (o incluso en algunos casos no sea factible) en un mercado B, ya que la existencia de diferencias entre los mercados puede ser inmensa debido a distintos factores. Sin embargo no todo en el marketing internacional se trata de incertidumbre, también se deben reconocer que existen elementos que son controlables por las compañías, normalmente estos aspectos son parte del mundo interno de la empresa, tales como las características de la firma, las 4P del marketing¹⁰, los canales de distribución, entre otros. Estos son solo algunos factores que influyen en la toma de decisión de los negocios internacionales, y para ello se ahondará en el tema en las siguientes secciones.

Factores y Obstáculos a considerar del marketing Internacional

Tal y como se mencionaba anteriormente, el marketing internacional y los negocios internacionales en general poseen una dificultad por sobre realizar transacciones de forma doméstica. Esta es que el ambiente internacional ofrece distintas barreras a las personas que quieran comerciar en otros países. Estas barreras son de distintos tipos, entre ellas existen las barreras políticas, tales como los embargos comerciales, tal como es el caso de EEUU y Cuba al poseer estos dos países ideologías políticas distintas; otras barreras son económicas como por ejemplo las barreras al comercio, tales como los

¹⁰ Precio, Promoción, Plaza y Producto; se han dejado por convención solo las cuatro principales, siendo que hoy en día entre los expertos se habla por lo menos de 7 (Precio, Promoción, Plaza, Producto, Posicionamiento, Procesos y Gente (People))

aranceles o las cuotas, que se generan a causa del proteccionismo que algunos países efectúan para potenciar el desarrollo de la industria doméstica; otro tipo de barreras son las culturales y las legales que se ven afectadas principalmente por el ambiente interno, como lo es la prohibición de las bebidas alcohólicas en muchos países árabes por causa de razones religiosas, o el ingresar con productos de origen animal/vegetal a Chile sin tener las autorizaciones correspondientes.

La política es sin duda el primer obstáculo que alguien interesado en los negocios internacionales debe saltar. La existencia de acuerdos comerciales (o la inexistencia de estos) puede afectar muy gravemente los negocios que uno desee realizar, ya que los costos de transacción pueden disminuir o aumentar dependiendo de qué tipo de acuerdo haya entre los países afligidos. Entre los acuerdos que afectan de manera positiva el comercio al disminuir los costos de transacción existen los acuerdos comerciales, los acuerdos de libre comercio¹¹, la unión aduanera, los mercados comunes, etc. Los beneficios traídos por estos acuerdos son de distinta índole, tales como el libre tránsito de personas, de trabajo y de capital, la eliminación de barreras arancelarias o de cuotas que limiten el comercio de bienes. Por otro lado las malas relaciones entre países pueden generar que existan Las políticas económicas son factores muy importantes a considerar a la hora de realizar negocios en un determinado país. Una muy importante a la hora de tomar la decisión de si expandirse a un país o

¹¹ Ver Anexo 1 para apreciar listado con los países que Chile posee acuerdos comerciales

no es conocer su política de proteccionismo con respecto a la industria a la que se desea entrar, ya que en países donde el proteccionismo en alguna industria está vigente, mantenerse competitivo es una tarea titánica. Dentro de las medidas proteccionistas está el subsidio a la producción local, las tarifas a las importaciones, cuotas, requerimientos de documentación, entre otras. Otro factor económico trascendental a la hora de hacer negocios dentro de un país es conocer la estructura tributaria del país, ya que cada país maneja los impuestos de una manera distinta al otro, y el sistema tributario puede convertirse en una pesadilla para los inversionistas extranjeros. Manejar correctamente esta información puede convertirse en el primer filtro a la hora de hacer negocios en un país extranjero, ya que esto da un primer vistazo a la facilidad/dificultad que representará propagarse al país deseado.

La cultura y las leyes de un país son factores también muy importantes a considerar. Incluso viviendo en el siglo XXI y haciendo alusión a la globalización, el mundo sigue siendo un lugar donde hay infinidad de culturas con creencias y formas de vida muy distintas, así como también un sin número de leyes que rigen el diario vivir de las personas. Entre los elementos de la cultura que definen de mejor manera los negocios que se pueden generar en un determinado país se encuentran los siguientes: la historia, la política económica del país, la tecnología, las instituciones sociales^{12 13}. Estos cuatro elementos

¹² Fuente: (Cateora & Graham, 2007)

afectan el quehacer diario de las personas, moldeando de esta forma sus vidas y sus preferencias en un amplio modo. La ley según el padre del derecho civil Marcel Planiol es "regla social obligatoria, establecida en forma permanente por la autoridad pública y sancionada por la fuerza"¹⁴, esto en otras palabras es, lo que rige a una sociedad al estar por encima de esta y sin tener nada por encima de ella; cualquier persona, siendo natural o jurídica, debe obedecerla y la misma ley es la que permitirá o prohibirá el comercio de algún producto, o la forma en la que el producto fue producido, dependiendo de los distintos aspectos legislativos que rijan al país donde se planea realizar negocios. Es por las razones expuestas que es importante conocer la cultura y las leyes antes de poder comerciar en un país extranjero, ya que si bien la cultura puede explicar los gustos y preferencias de las personas, son las leyes las que tienen la última palabra acerca de si es o no posible comerciar de manera legal el producto/servicio dentro del país escogido.

Teorías de Expansión

Ya se mencionó en este trabajo los factores que se deben considerar a la hora de escoger un país donde realizar negocios que permitan la expansión de las ventas y el crecimiento de una empresa, sin embargo aún falta explicar qué formas tienen las compañías de realizar este tipo de expansión internacional. Para esto nos basaremos en las estrategias que más usan las compañías

¹³ Familia, Religión, Instituciones educacionales, los medios de comunicación, el gobierno y las corporaciones

¹⁴ Fuente: (Biblioteca del Congreso Nacional, 2014)

multinacionales para entrar en nuevos mercado¹⁵. Las formas que se analizarán en esta sección son las siguientes: **Exportación, Licencia, Franquicia, Empresas Conjuntas, Adquisiciones, Desarrollo de nuevos proyectos y Producción compartida.**

¹⁵ Fuente: (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007)

Exportación	Envío de bienes o servicios a otro país para su comercialización
	Se tiene control de venta de productos y de los canales de venta
	Poseer control sobre las ventas requiere gran esfuerzo por parte de la empresa
	Internet ha facilitado este tipo de estrategia de expansión gracias al E-Commerce
Licencia	Una empresa le otorga el permiso a otra del país anfitrión a producir, vender un producto o usar la imagen de la primera
	Licenciatario paga compensación a la empresa otorgante
	Estrategia muy utilizada por empresas cuya marca ya está posicionada en el mercado internacional
	Es usada por empresas que buscan llegar a un país que posee barreras de entrada a los extranjeros
	Posee la desventaja de no poder controlar los usos que licenciatario le da a la marca que posee la empresa
Franquicia	Franquiciador otorga los derechos de marca, conocimiento técnico y el sistema de operaciones a franquiciado para que esta abra una tienda que venda los productos de la primera a cambio de regalías
	Disminuye los costos de entrada a países donde no se poseen operaciones
	Posee la desventaja de que no se tiene mayor control sobre franquiciados y problemas de agencia
	Otra desventaja es que no se sabe como se comportará el franquiciado una vez que tenga la técnica de producción del franquiciador
Empresa Conjunta	Fusión de dos compañías (nacional y extranjera) con el fin de generar nuevos productos y tecnología.
	La compañía creada cuenta con expertise sobre el mercado local, y evita problemas de barrera de entrada de extranjeros.
	Posee el riesgo de que hayan choques culturales organizacionales entre las empresas fusionadas
Adquisición	Compra por parte de una empresa extranjera a una local del país al que se desee entrar, logrando control sobre esta
	Se requiere un gran capital para poder lograr la compra de la empresa
	Existencia de información imperfecta con respecto al mercado extranjero
Desarrollo de nuevos proyectos	Se genera un proyecto en el país al que se desee entrar
	Entre los proyectos se encuentra la manufactura o la creación de un sistema de distribución no existente
	Se necesita alto nivel de capital, tecnología y experiencia multinacional
	Al entrar de cero al nuevo mercado, se genera una gran libertad de que hacer con el negocio

Producción Compartida	También se denomina subcontratación; proceso por el cual se utiliza la mano de obra extranjera en conjunto a las tecnologías de la empresa local.
	Disminuye los costos de la empresa, al terciarizar servicios deseados, por lo que recursos de la empresa quedan libres para usos alternativos.
	Hay riesgos asociados a la imagen de la empresa que se subcontrata y a no obtener las rebajas en costos esperadas

Se puede concluir de esta sección de que existen métodos muy variados para poder expandirse en los mercados extranjeros, y que la estrategia a considerar debe tener en cuenta los distintos factores, y las ventajas y desventajas con las que cuenta cada método, además de la situación interna y los recursos y capacidades con los que la empresa que busca la expansión cuenta. Además hay que tener claro a la hora de aplicar alguno de estos métodos qué es lo que se está buscando al ingresar al mercado objetivo y cómo genera un aumento en el valor el estar en ese país.

Segmentación de Mercados

En general, se acepta que los fenómenos de globalización y de internacionalización de las empresas han permitido que estas tengan la posibilidad de acceder a nuevos recursos y mercados. De esta forma, es que las empresas pueden llegar a beneficiarse de este proceso, aumentando notablemente su abanico de clientes potenciales. Sin embargo, los costos y riesgos asociados al proceso de marketing internacional hacen necesario que la empresa realice un elaborado proceso de segmentación para explotar esa

oportunidad, disminuir los riesgos y optar a posicionarse en un mercado específico.

¿Qué es segmentar, entonces? Según Kotler y Keller, es el “proceso de subdividir un mercado en diferentes grupos de consumidores que pueden ser seleccionados como mercado objetivo y alcanzados con una mezcla de marketing específica para ese grupo. También se puede comprender como la división de un grupo heterogéneo de compradores actuales y potenciales en grupos homogéneos con características, hábitos, necesidades y deseos relativamente similares”.

Es así, como segmentar permite establecer un **grupo objetivo**, donde encontramos un conjunto de clientes que comparten una serie de características comunes: nace un **perfil de cliente**.

Este proceso de seleccionar los grupos objetivos es clave, pues la empresa los empleará para enfocar su propuesta de valor: tomando en cuenta sus necesidades, deseos, rentabilidad y capacidad de respuesta.

Es así, como el segmentar permite optimizar los recursos y esfuerzos de la empresa, ya que estos se estarían dirigiendo a quiénes corresponde y de la mejor forma posible.

En cuanto a las etapas que permiten un proceso de segmentación exitoso, podemos definir las de Segmentación Estratégica, Selección de Grupo Objetivo y la de Posicionamiento.

Etapas de Segmentación Estratégica

Antes de llegar a la creación de los perfiles de cliente, es necesario realizar tres etapas:

1) Macrosegmentación de Mercado:

Consiste en una identificación general del mercado de referencia y sector de la industria a la cual una empresa dirige su propuesta de valor. Está directamente relacionada con el desafío estratégico de la Empresa (misión, visión, objetivos estratégicos y estrategia genérica). Las variables de macrosegmentación más usuales son: geográfica (tales como país, región, zona urbana/rural, clima) y demográfica (tales como ingreso, sexo, grupo etario, estado civil, etnia). Gráficamente, la macrosegmentación puede expresarse mediante la matriz denominada producto-mercado:

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

Figura 2: Matriz de segmentación de mercado genérica

Donde M(i) corresponde a los diferentes mercados y P(i) corresponde a los diferentes productos ofrecidos. De esta forma, es posible mostrar catalogar a la empresa en una de las siguientes categorías:

Especialización de Producto, Especialización de Mercado, Especialización Selectiva, Concentración de Mercado y Cobertura Total.¹⁶

2) Microsegmentación de Mercado¹⁷

Se define como el *“proceso que permite identificar grupos homogéneos de clientes en un producto-mercado que buscan o desean en el producto-servicio el mismo conjunto de atributos”*¹⁸. En esta etapa, típicamente se discrimina por variables psicográficas (tales como personalidad, estilo de vida, valores, entre otras).

3) Microsegmentación de Clientes

“Detecta grupos con mayor probabilidad de resultados, de acuerdo a sus motivaciones u otras variables más subjetivas. Típicamente abarca variables conductuales (tales como beneficios buscados, tasa de uso, comportamiento de compra)”.¹⁹

¹⁶ Representación gráfica en Anexo 2

¹⁷ En el caso de empresas B2B o cuando es B2C y el cliente es una empresa, estas variables son más difíciles de observar. Por lo tanto, es mejor emplear variables como las características de la industria o variables operativas y/o técnicas.

¹⁸ Fuente: (Sanchez Montenegro, 2002)

¹⁹ Fuente: (Fennelene & Allenby, 2002)

Etapa de Evaluación y Selección de Segmentos

Una vez realizada la primera etapa de segmentación, es necesario evaluar y seleccionar cuál de estos grupos será el foco de atención y oferta de la empresa. Para lograrlo, se inicia con estudiar el atractivo del segmento mediante la observación de los siguientes tópicos:

- a) **Crecimiento del Mercado:** Considera variables como el tamaño del mercado, el ritmo de crecimiento y el potencial del mercado.
- b) **Intensidad de la Competencia:** Considera variables como el número de compañías, facilidad de entrada y productos sustitutos.
- c) **Accesibilidad del Mercado:** Considera variables como la proximidad al cliente, accesibilidad al canal, ajustes de la empresa al mercado.

Una vez completo el proceso de discriminación de segmentos, es necesario trabajar en la etapa final: el posicionamiento.

Etapa de Posicionamiento

“El posicionamiento de un producto es el conjunto complejo de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores de dicho producto con respecto a los de la competencia en un segmento determinado”²⁰. Para ello, es necesario que la firma ya posea entendimiento de la industria y el segmento, que establezca un marketing mix especialmente pensado para el segmento y defina los ejes de valor de la marca (los cuales la diferencian o aproximan a

²⁰ Fuente: (Valenzuela, 2013)

otras marcas). El objetivo, entonces, sería obtener las cinco variables que pueden encontrarse en todas las marcas exitosas:

- **Notoriedad de la marca**
- **Relevancia de marca**
- **Liderazgo en el mercado**
- **Lealtad**
- **Reputación de calidad**

Dado estos principios, podemos entender que esta es la fase donde se cierra el ciclo de consolidación de la marca en el mercado escogido y donde se observa, en el largo plazo, si la propuesta de valor es congruente con el mercado objetivo escogido. Además, queda en evidencia la importancia del adecuado manejo de la marca y las ventajas de un cuidadoso proceso de selección del mercado objetivo, mientras se lleva a cabo el proceso de internacionalización.

Análisis del Entorno Competitivo: *Cinco Fuerzas de Porter*²¹

Luego de un riguroso proceso de definición de la industria a analizar, puede resultar bastante relevante obtener información sobre el atractivo industrial de la misma. Para realizar esto, se considera que el Análisis de Cinco Fuerzas de Michael E. Porter es útil para entender las fortalezas y debilidades de la industria y para definir adecuadamente la estrategia corporativa en base a las mismas.

²¹Fuente: (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007)

Las fuerzas que Porter distingue se detallan en la siguiente figura²²:

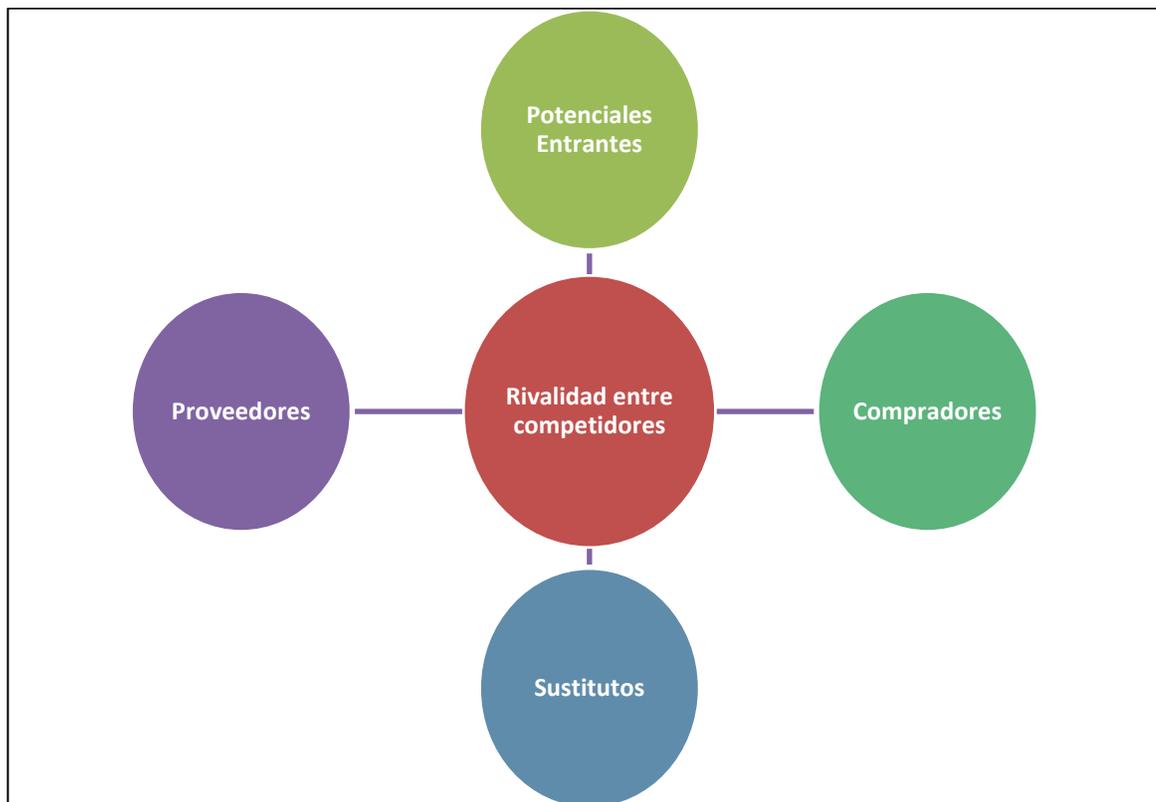


Figura 3: Cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Factores que afectan ²³	Impacto en atractivo de industria ²⁴
Potenciales Entrantes	Economías de escala	-
	Economías de ámbito	-
	Diferenciación de producto	+
	Requerimientos de capital	-
	Acceso a canales de distribución	+
	Costos independientes de la escala	+
	Política Gubernamental	Incierto

²² Fuente: (Harvard Business Review). Traducido del inglés. Para ver esquema original véase el Anexo 3.

²³ Ver Anexo 4 para definición de cada factor.

²⁴ Se refiere a como el factor afecta el atractivo de la industria desde el punto de vista de los nuevos entrantes, siendo “-“un impacto negativo y “+“ un impacto positivo en éste.

Rivalidad entre compañías existentes	Competidores son numerosos o idénticos en tamaño y poder	+
	Crecimiento lento de la industria	-
	Altos costos fijos o de almacenaje	-
	El producto o servicio carece de diferenciación o costos de cambio	-
	Competidores son diversos	+
	Altas barreras de salida	-
	Activos especializados	-
	Costos fijos de salida	-
	Interrelaciones estratégicas	-
	Barreras emocionales	-
	Restricciones gubernamentales y sociales	-
Presión de los productos sustitutos	Atractivo trade-off precio/desempeño	-
	Bajos costos de cambio	-
Poder de negociación de los compradores	Compradores concentrados o adquieren grandes volúmenes	-
	El producto es una fracción importante de los costos del comprador	+
	Productos estándar o no diferenciados	-
	Bajos costos de cambio	-
	Compradores obtienen bajos beneficios en sus industrias	-
	Amenaza creíble de integración hacia atrás	-
Poder de negociación de los proveedores	Pocos proveedores y más concentrados que las empresas a quienes venden	-
	Proveedores no compiten con sustitutos	-
	Industria no es un comprador importante para los proveedores	-
	Proveedores son diferenciados o han construido costos de cambio	-
	Amenaza creíble de integración hacia adelante	-

Potenciales Entrantes

Los nuevos entrantes de una industria traen consigo nueva capacidad, el deseo de ganar participación de mercado, y a menudo recursos considerables. Como resultado, se puede producir una caída de los precios o un aumento considerable de los costos, reduciendo la rentabilidad

La amenaza de entrada en una industria depende de las **Barreras de Entrada** presentes, en conjunto con la reacción esperada de los competidores existentes por parte de los entrantes. Si tales barreras son altas o si se esperan represalias por parte de las empresas que se encuentran en la industria, la amenaza de potenciales entrantes es baja.

Rivalidad entre compañías existentes

La rivalidad ocurre cuando una o más empresas sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en la industria. En la mayoría de las industrias, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos notorios en sus competidores, lo cual incita a represalias o esfuerzos para contragolpear. Lo anterior, nos conduce a que las empresas en una industria son mutuamente independientes, y de mantenerse esa escala de movimientos y contra-movimientos, todas las compañías pueden terminar en una peor posición que la inicial.

Cuando las barreras a la salida son altas en una industria, el exceso de capacidad no lleva a dejar la industria, y las compañías que pierden la batalla competitiva no se rinden, recurriendo a tácticas extremas. Como resultado, la rentabilidad industrial puede verse profundamente afectada.

Presión de los productos sustitutos

Corresponde a aquellos que pueden desempeñar la misma función que aquellos presentes en la industria. La existencia de productos sustitutos limita el potencial de una industria, colocando un tope a los precios que las compañías pueden colocar. Además, estos productos no solo limitan a los beneficios en condiciones normales, sino que pueden reducir la bonanza que puede recoger la industria en tiempos buenos.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores presionan a la industria, ya sea forzando la baja de precios y/o demandando alta calidad o más servicios, lo cual lleva a los competidores a luchar entre sí en estas dimensiones, lo cual reduce la rentabilidad general.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación a través de alza en precios o reducción de la calidad de los bienes o servicios comprados. Proveedores poderosos pueden apoderarse de la rentabilidad de la industria, si

esta no es capaz de recuperar esta alza de los costos a través del aumento de sus propios precios.

Segunda parte: Impacto de la globalización en la economía chilena

Impacto de apertura de mercados en Chile

En la sección anterior de este trabajo se habló acerca como la globalización ha afectado el mundo permitiendo avances en el comercio internacional como nunca se habían visto. Sin embargo el comercio entre países ha existido desde antes del fenómeno anteriormente descrito. Desde las caravanas que ocupaban la ruta de la seda que iba desde China a Medio Oriente durante la edad media, hasta el comercio de distintos productos desde las metrópolis hacia las colonias que duró hasta el siglo XIX, existen muchos casos donde el comercio entre países ha sido un factor importante en la economía y en el desarrollo de las naciones. El caso que veremos en este trabajo será el de Chile, pero lo veremos no desde su independencia, donde la mayor exportación era el trigo y luego el salitre, si no que nos enfocaremos en lo que ha sido el impacto de la globalización en este país, más específicamente, lo que ha sido desde el año 1990.

Chile ha sido un país exportador desde el inicio de su historia, principalmente de materias primas entre las que se ha encontrado el trigo, el salitre y hoy en día el cobre y otros productos mineros. Para efectos de este trabajo, nos enfocaremos en como la globalización y las políticas de apertura de mercado han afectado a las pequeñas y medianas empresas²⁵, y aún más específicamente nos enfocaremos en las PYMES que se enfocan en las exportaciones (PYMEX) y como los distintos la influencia causada por la globalización ha afectado el crecimiento de estas.

Aspectos Económicos y Políticos

Exportaciones e Importaciones

Tal y como se mencionó en la introducción de esta sección, Chile siempre ha sido un país que ha dependido de sus exportaciones para su desarrollo. A pesar de su larga extensión de tierra, el mercado interno chileno (de aproximadamente 17 millones de habitantes) no alcanza a ser mayor que el tamaño que poseen algunas metrópolis latinoamericanas como Ciudad de México o Sao Paulo, ambas con sobre 19,9 millones de habitantes, es por esto que Chile siempre ha mirado hacia afuera para poder vender la gran gama de productos que ofrece este país. Si bien hoy en día Chile se caracteriza por una alta predilección de exportaciones de materias primas a mercados desarrollados, y aun siendo más específicos, en materias de origen cuprífero;

²⁵ Ver Anexo 3 para apreciar las distintas categorías de Empresas que posee Chile (OIT, 2010)

Berthelon en su trabajo termina concluyendo que entre los años 1990 y 2007: “Chile ha experimentado una importante diversificación de sus exportaciones a diferentes niveles.”²⁶. Entre los factores que explica este aumento está un aumento de mercados a los que se están realizando exportaciones, el incremento en las categorías de productos exportados, y el aumento en los socios comerciales que posee Chile, los que han facilitado la exportación de nuevos productos a distintas naciones.

El comercio exterior de Chile ha ido aumentando considerablemente desde el año 2003, en promedio aumentando en 15% para las exportaciones y en un 17% en las importaciones por año durante la última década. Este crecimiento a doble dígito genera que los sectores de importaciones y exportaciones sea uno muy atractivo para los empresarios. Sin embargo, estos sectores se ven muy afectados por distintos elementos externos que son incontrolables, tales como el comportamiento de las divisas extranjeras como el dólar o el euro y la situación de los mercados extranjeros.

²⁶ Fuente: (Berthelon, 2011)

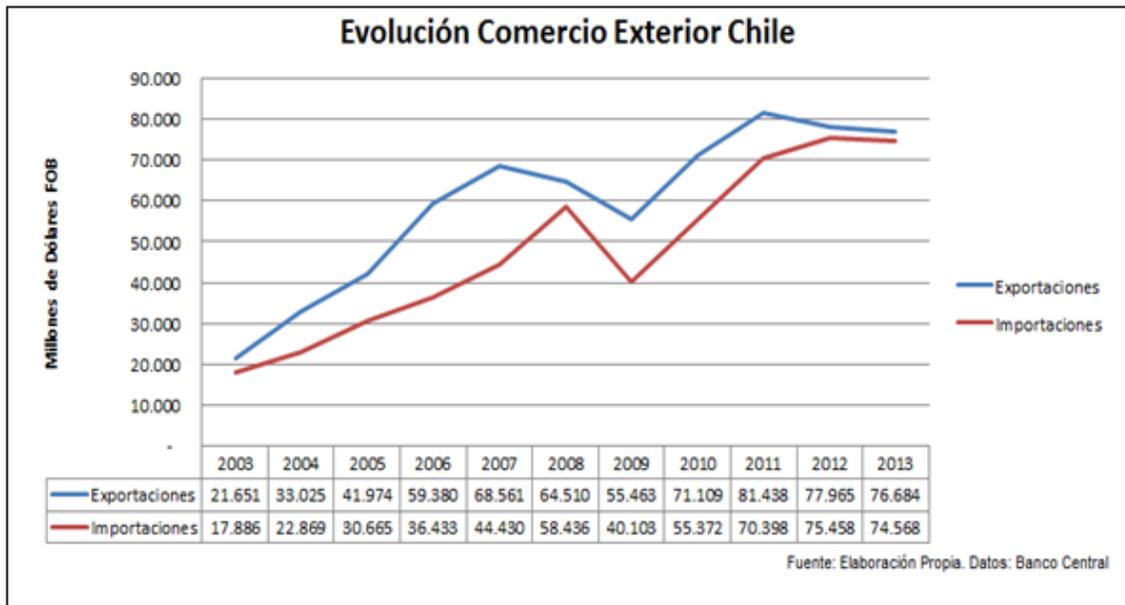


Figura 4: Evolución del comercio exterior en Chile durante el periodo 2003-2013

Relaciones Comerciales Internacionales

Para poder lograr estos crecimientos en materia internacional, Chile ha tenido que presentar políticas de relaciones exteriores muy sólidas. Desde la vuelta a la democracia que Chile ha formado un gran número de tratados y ha fortalecido sus relaciones comerciales con distintas naciones alrededor del mundo. Más específicamente durante los últimos 20 años Chile ha firmado 11 Tratados de Libre Comercio (TLC), 6 Acuerdos de Cooperación Económica, entre otros acuerdos firmados con más de 25 países donde se ubican las grandes potencias como China y Estados Unidos. Además de esto, Chile pertenece a distintos grupos de desarrollo económico, como lo son la APEC, y el grupo del OCDE de donde Chile obtiene distintos beneficios entre los que se

encuentra desarrollo de buenas prácticas y avances que permiten un crecimiento más sostenible del país.

Tal como se explicó en la sección anterior, Chile ha firmado distintos tipos de tratados comerciales internacionales. Estos son tratados de libre comercio, acuerdo de complementación económica, acuerdo de asociación económica y acuerdo de alcance parcial. En la siguiente tabla se podrán identificar la definición y objetivos de cada tipo:

Tipo de Tratado	Definición y Objetivos ²⁷	Países
Tratado/Acuerdo de Libre Comercio (TLC)	Estos tratados buscan como objetivo busca ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países participantes. Este tipo de acuerdo bilateral puede ser entre tanto entre países como entre países y asociaciones de países.	Canadá, México, Centroamérica, Corea del Sur, EFTA, China, Panamá, Australia, Turquía, Malasia, Colombia
Acuerdo de Complementación Económica (ACE)	Es una denominación que usan los países latinoamericanos en los acuerdos bilaterales que contraen entre sí para abrir recíprocamente sus mercados de bienes, los que se inscriben en el marco jurídico de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Apuntan a una apertura de mercados mayor a la de los Acuerdos de Alcance Parcial, pero menor que los Tratados de Libre Comercio. En este tipo de acuerdos se negocian todos los productos de ambos países.	Bolivia, Venezuela, MERCOSUR, Cuba, Perú, Ecuador

²⁷ Definiciones citadas de: (DIRECON, 2014)

Acuerdo de Asociación Económica (AAE)	Estos acuerdos incluyen todas las cláusulas de los tratados de libre comercio, pero además incluyen materias del ámbito político y de cooperación.	Japón, Unión Europea
Acuerdo de Alcance Parcial (AAP)	Es un acuerdo comercial donde se liberan los aranceles pero solo de algunos productos del comercio entre los interesados. Normalmente son el primer paso para llegar a tener un acuerdo comercial más avanzado.	India

Es importante saber esto a la hora de querer realizar negocios con los distintos países y conocer bien cuáles son las ventajas que estos tratados pueden aportar a la hora de hacer negocios.

Aspectos Sociales y Culturales

Intercambio cultural

Un aspecto que fue mencionado en la primera parte de este trabajo cuando se trató el tema de la globalización es la apertura de fronteras. Esta no solo ha permitido el intercambio de bienes, sino que también ha causado que los habitantes de un país puedan trasladarse de países más fácilmente, por lo que se ha producido un gran incremento en materia de intercambios culturales. Esto se ha producido porque las personas traen a los distintos países sus costumbres y formas de vida, generando así una mezcla de culturas que han enriquecido de cierta manera a las culturas locales.

Además de la gente, otro propulsor del intercambio cultural han sido los medios masivos de comunicación. Durante la segunda mitad del siglo XX fue la

televisión el principal motor para la masificación de la comunicación de eventos internacionales y de la propagación de las distintas formas de vida que llevaban las personas, sin embargo en el actual milenio es internet el que se ha convertido en el principal propulsor de estos contenidos. Desde su masificación a principios del milenio, Internet se ha ido expandiendo llegando a estar hoy en día en aproximadamente un tercio de los hogares del planeta. Esta masificación ha sido de tal que la generación de data en tan solo un minuto equivale a (entre otros): más de 200 millones de correos electrónicos son enviados, se buscan sobre 2 millones de consultas en Google, se suben 48 horas de videos a YouTube, los consumidores de negocios virtuales gastan más de 270 mil dólares en sitios de E-Commerce²⁸, etc. Esta generación de datos ha traído consigo que se pueda obtener mucha información acerca de cualquier tema y ha permitido el aumento de tendencias globales y de redes sociales que trascienden fronteras. Estas redes sociales apuntan a distintos públicos y generan contenidos personalizados para cada tipo de público, formando de esta forma distintos filtros basados en los gustos de cada persona²⁹.

Otra consecuencia de la internacionalización de la cultura es el fenómeno de la contracultura. Este término fue definido por el historiador Theodore Roszak como *“los valores, tendencias y formas sociales que chocan con los*

²⁸ Fuente: (James, 2012)

²⁹ Fuente: (Pariser, 2011)

*establecidos dentro de una sociedad*³⁰. Desde la década de 1960 que la contracultura se ha ido popularizando en las distintas sociedades. Comenzando con el movimiento hippie en los Estados Unidos que estaba en contra de las guerras que su país sostenía, pasando por los punks y anarquistas en Inglaterra durante los 70 y siguiendo con otros grupos en las décadas siguientes que expresaban sus molestias en contra del sistema de vida que la mayor parte de la sociedad lleva, estos grupos han influenciado de gran manera las culturas, las modas y las tendencias no solamente de los países de origen, sino que también han influido más allá de sus fronteras. Hoy en día y gracias principalmente a las redes sociales, nuevos grupos de personas, en su mayoría jóvenes, han ido expresando su disconformidad con respecto al estilo de vida que lleva el mundo. Entre ellos se pueden destacar los hacktivistas, que es un grupo internacional de hackers que dedican sus esfuerzos de obtener una vida más justa a través de internet. Otro grupo destacado que se ha vuelto muy famoso durante el último tiempo son los Hipsters. Si bien no existen definiciones que sean precisas de este grupo en particular, este grupo es descrito según diccionarios americanos como *“miembros de una subcultura consciente de sí misma que favorece entre otras cosas estilos de música oscuros y tendencias de moda pasadas”*³¹ Además de este tipo de definiciones, la prensa describe a los hipsters como una subcultura que no desea ser etiquetada y que no se reconocen como parte de un grupo, a pesar de poseer todas características

³⁰ Fuente: (Roszak, 1968)

³¹ Fuente: (Thorne, 2014).

similares entre ellos, entre las que destacan las tiendas que escogen, los productos que consumen, y la ropa que usan³². Además de la apariencia, la música y los productos que usan, los hipsters comparten creencias que son transversales a las subculturas de la contracultura como lo es el desprecio hacia las grandes empresas, a dogmas tradicionales como la religión y poco o nulo sentimiento de estar representado por la política. Sin embargo, esta subcultura, como muchas otras en el pasado, se ha ido masificando y poco a poco va perdiendo su exclusividad y se va fundiendo en la cultura principal o *mainstream*³³.

Internacionalización de PYMES y Microempresas

Tal como se ha mencionado en este trabajo, las PYMES representan una gran parte de la concentración de los empleos de los privados, siendo para el año 2010 la fuente del 58% de estos empleos³⁴. Si bien las PYMES no representan un gran volumen de las exportaciones del país llegando hacia el año 2008 con un 1,9% del total³⁵, cuando uno se mueve en términos absolutos monetarios el aspecto cambia, ya que para el año 2008 la cantidad de dinero que exportaban las PYMES sobrepasaba los 1.300 Millones de dólares³⁶. Es por esto que este punto es importante de abordar, ya que si bien en términos relativos a la macroeconomía del país este tipo de empresas no afectan de manera

³² Fuente: (Plevin, 2008).

³³ Fuente: (Plevin, 2008)

³⁴ Fuente: (OIT, 2010)

³⁵ Fuente: (OIT, 2010)

³⁶ Ver anexo 4 para mayor información acerca de la evolución de las exportaciones chilenas.

significativa, sí son datos importantes para los emprendedores que busquen hacer negocios fuera del país.

PYMEX

Una PYMEX se refiere a las pequeñas y medianas empresas cuyo principal rubro es la exportación. El número de estas empresas no está del todo claro, ya que muchas de estas micro, pequeñas, y medianas empresas no exportan directamente, sino que a través de terceros. Por lo mismo es que se puede hablar de exportadores directos, exportadores indirectos y exportadores mixtos, que exportan parte de sus ventas directamente y otra a través de terceros. Los porcentajes de empresas exportadoras según su tamaño hacia el año 2009 son los siguientes:

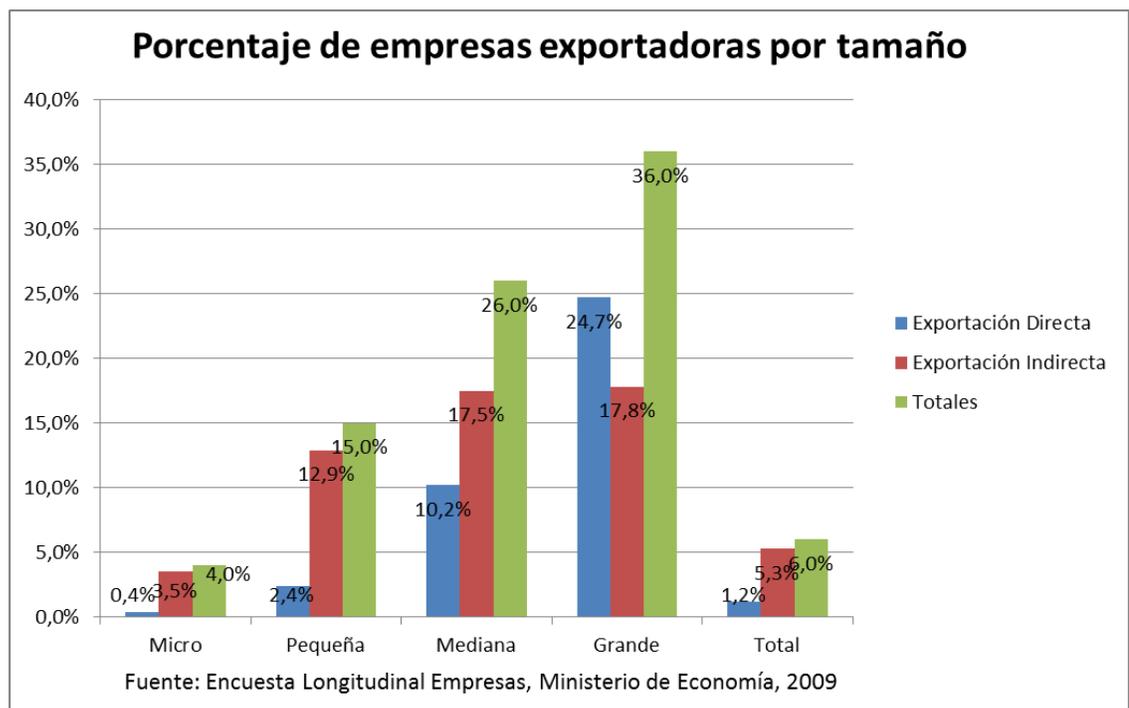


Figura 5: Porcentaje de empresas exportadoras según tamaño

Del gráfico se pueden desprender algunas conclusiones. Por efectos del trabajo nos enfocaremos netamente en las micro y pequeñas empresas (MIPES), donde las exportaciones indirectas son las más comunes por una gran diferencia. Estudios relacionados a los comportamientos de las MIPES explican que estas empresas no exportan directamente debido a la existencia de un *“umbral mínimo de tamaño para lograr escalas de operación tanto desde el punto productivo como comercial que les permitan una inserción externa sustentable en el mediano plazo”*³⁷. Esto último se puede apreciar en que en el mismo texto se constata que el 70% de las empresas que están bajo el umbral de los US\$ 620.000 de ventas anuales no tuvieron éxito exportador³⁸. Es por esto que se promueve la cooperación y creación de conglomerados productivos que permitan estas economías de escala o a través de exportaciones indirectas, donde se disminuyan los esfuerzos tanto financieros como organizativos. Un ejemplo de esto último son las viñas, las que para disminuir el efecto que tienen los gastos de marketing, distribución y comercialización se asocian *“entre distintas viñas emergentes, con el fin de formar así un agente competidor de gran importancia es una de las alternativas que podrían neutralizar esta barrera de entrada a los mercados internacionales”*³⁹.

³⁷ Fuente: (FUNDES, 2004)

³⁸ Fuente: (OIT, 2010)

³⁹ Fuente: (Garrido, 2012)

Organismos de fomento a la internacionalización de empresas Chilenas

En partes anteriores de este seminario se ha mencionado que Chile es un país altamente dependiente de las exportaciones, especialmente de las exportaciones mineras que corresponden principalmente al cobre y otros metales⁴⁰. Además de esta dependencia de productos que hay en el país, Chile se caracteriza por una alta dependencia de socios comerciales, siendo China el principal importador de productos chilenos con el 23,7%, la Eurozona (15,6%), Estados Unidos (10,8%) y Japón (10,2%)⁴¹. Es por esto que en Chile se han implementado organismos que buscan disminuir esta alta dependencia y que intentan diversificar la gama de productos ofrecidos a un mayor número de clientes en los distintos continentes. A continuación describiremos los tres organismos que todo emprendedor debe conocer para poder realizar negocios en el extranjero:

SOFOFA

“Fundada el 7 de octubre de 1883, bajo la presidencia de la República de don Domingo Santa María , la Sociedad de Fomento Fabril -SOFOFA- surgió como una necesidad de hacer valer los derechos del sector industrial chileno y de transformar a Chile en un país eminentemente industrial.(...) La entidad agrupa hoy a cerca de 2.500 empresas, 38 asociaciones sectoriales y 8 filiales regionales, representadas por las asociaciones industriales de Arica,

⁴⁰ Ver Anexo 5

⁴¹ Fuente: (Banco Central, 2014)

*Antofagasta, Valparaíso y Aconcagua, Curicó, Talca, Concepción, Malleco y Cautín y Valdivia. Todos estos miembros en conjunto engloban al 30% del PIB chileno.*⁴². Tal como se cuenta en la descripción de su historia, la SOFOFA es una federación gremial, donde se incluyen empresas y gremios vinculados al sector industrial chileno, entre las que destacan la Asociación de Empresas de Alimentos de Chile, Asociación de Vinos de Chile, entre muchas otras. Además de esto, SOFOFA cuenta con una gerencia de Comercio Exterior la que “(...) *participa en las negociaciones internacionales de Chile, asesora a las empresas socias en el aprovechamiento de los mercados, en la representación de problemas de los asociados ante los organismos públicos competentes y realiza una labor de promoción, apertura y/o ampliación de mercados.*”⁴³ Entre los servicios que esta sociedad otorga a los empresarios están la emisión de certificados de origen⁴⁴ y otorgar asesorías de empresas para convertirse en proveedores internacionales.

Corfo

De forma muy similar a SOFOFA, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), fue creada con el fin de impulsar la actividad productiva nacional. Sin embargo esta entidad no es privada ni representa gremios, sino que es un organismo público que se define como: “*ejecutor de las políticas*

⁴² Fuente: (SOFOFA)

⁴³ Fuente: (SOFOFA).

⁴⁴ Los certificados de origen tienen como principal objetivo acreditar el origen nacional de un producto que se destina a la exportación, de acuerdo con las Normas de Origen pactadas en los respectivos Acuerdos Comerciales.

gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una economía social de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades” y cuya misión es “Fomentar el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad.”⁴⁵. Entre las principales ayudas que entrega CORFO a las empresas están los concursos y programas que otorgan apoyo de distintas formas con el fin de promover la innovación y el emprendimiento. Estos programas se dividen en las distintas necesidades que se busca satisfacer; estas son Crecer, Empezar, Financiar e Innovar y entre los servicios que se otorgan existen Becas, Créditos, Garantías para créditos, Fondos, entre otros. Para postular a estos servicios uno solo debe presentar los formularios adecuados y participar en los distintos concursos que esta entidad entrega.

ProChile

ProChile es una organización dependiente del gobierno de Chile que busca fomentar tanto la exportación como atraer la inversión extranjera y el turismo hacia nuestro país. En Chile posee 15 Centros Exportadores ubicados en cada región del país que ofrecen asesorías “y que podrán orientar a los exportadores con información especializada que facilitará su proceso de

⁴⁵ Fuente: (CORFO)

*internacionalización.*⁴⁶. Además de estos centros exportadores, ProChile cuenta con una “(...) *red externa formada por 54 Oficinas Comerciales ubicadas estratégicamente en los mercados más importantes del mundo, abiertas para todo aquel que necesite de nuestros servicios. Todas ellas cuentan con profesionales altamente calificados que están constantemente monitoreando las oportunidades, tendencias y exigencias de los mercados, además de vincular nuestra oferta exportable con importadores, distribuidores y líderes de opinión clave en sus países.*”⁴⁷. Tal como dice la descripción de la organización, ProChile se encarga de mejorar las oportunidades de negocio que tiene Chile en el extranjero. Entre los servicios que posee ProChile a la fecha se encuentran las asesorías a los exportadores, así como también la continua actualización de informes que pueden servirle al empresario como herramienta de decisión a la hora de escoger que país seleccionar como su destino de potenciales negocios.

⁴⁶ Fuente: (Pro Chile, 2014)

⁴⁷ Fuente: (Pro Chile, 2014)

Tercera Parte: Experiencia de Coyote Bags

Industria de la moda

Dado el giro de la empresa, consideramos que “Coyote Bags” está inserta (a nivel macro) en la industria de la moda, la que puede ser definida como “la industria dedicada a la manufactura y venta de ropa”^{48 49}. Es importante observar, que a veces se realiza la distinción entre la industria de la moda (entendida como “alta costura”) y la industria del textil y la confección⁵⁰ (entendida como aquella orientada al vestuario ordinario o masivo). Formalmente, la segunda puede ser definida como “la industria encargada de la manufactura de ropa (*outerwear*, *headwear* y ropa interior), calzado y accesorios tales como cinturones, bolsos, equipaje, guantes, bufandas, corbatas y elementos domésticos tales como cortinas, fundas y ropa de cama”⁵¹.

Estadísticas generales de la industria

A nivel global, la industria del textil y la confección (en adelante TyC) representa una parte importante del comercio mundial, particularmente para países sub desarrollados y en vías de desarrollo, donde los textiles y confecciones representan una parte importante de las exportaciones totales⁵². Es posible

⁴⁸Fuente: (Britannica)

⁴⁹ Traducido del inglés “global enterprise devoted to the business of making and selling clothes”

⁵⁰ Del inglés *Apparel Industry*.

⁵¹Fuente: (Britannica)

⁵² Fuente: (Enlightment Economics)

observar que la industria es una de las más relevantes a nivel mundial, pues durante el año 2011 las exportaciones mundiales de textiles alcanzaron los 295 billones de dólares, mientras que la de confecciones superara los 412 billones de dólares, lo que equivale a un 2,2% y un 2,9% de las exportaciones a nivel mundial, respectivamente. De estas cifras, los países en desarrollo producen la mitad de las exportaciones de textiles del mundo y alrededor de un 75% de las exportaciones de confecciones⁵³.

Por otro lado, más de 26 millones de personas trabajarían el agregado de la industria (TyC en su conjunto) hasta finales del 2000⁵⁴.

En cuanto al crecimiento de la industria, desde 1990 se puede observar un crecimiento sostenido en cuanto al nivel de exportaciones globales: llegando de tasas de crecimiento de un 1% en 1991 hasta tasas superiores al 15% durante el periodo 2007-2008^{55 56}

⁵³ Fuente (UNCTAD, 2005)

⁵⁴ Fuente (Fashion United)

⁵⁵ Inclusive es posible observar cifras de crecimiento del 20%, si es que consideramos la recuperación industrial post crisis sub prime (periodo 2009-2010).

⁵⁶ Fuente: (Fashion United)

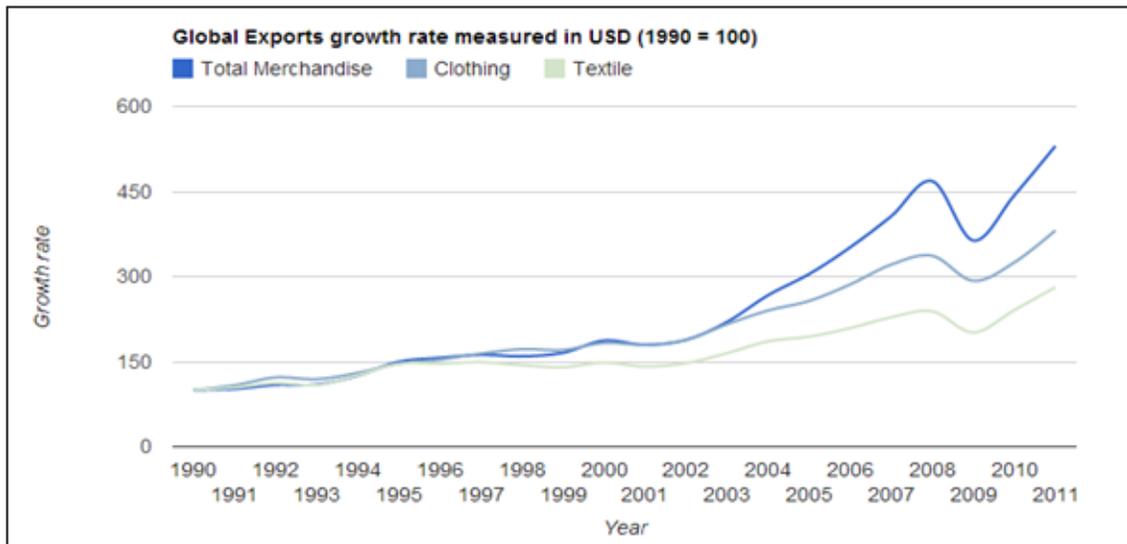


Figura 6: Crecimiento de exportaciones globales de industria TyC periodo 1990-2011

En lo que respecta a los patrones de comercio y empleo de los recursos, se puede afirmar que los textiles y las confecciones poseen características bastante similares (ergo la capacidad de agrupación en una misma industria). Sin embargo, los textiles tienden a ser un negocio basado en el alto requerimiento de capital (*capital intensive*), mientras que las confecciones tienden a basar sus requerimientos en el aprovechamiento de la mano de obra (*capital intensive*): usualmente con mano de obra de bajo costo⁵⁷.

⁵⁷ Fuente (Enlightment Economics)

Datos de la Industria Textil

Data de Exportaciones

A nivel de exportaciones, el área de textiles está liderada por 15 países, que en conjunto acaparan el 91% de las exportaciones a nivel mundial. Dentro de estas, los principales son^{58 59}:

- 1) China (77 billones de dólares)
- 2) Unión Europea (67 billones de dólares)
- 3) India (13 billones de dólares)
- 4) Estados Unidos (12 billones de dólares)
- 5) Hong Kong (11 billones de dólares)



Figura 7: Principales exportadores de Textiles

⁵⁸ Para el año 2012.

⁵⁹ Gráfico: Elaboración Propia, Fuente: (World Trade Association, 2010)

Data de Importaciones

A nivel de importaciones, se puede observar una menor concentración de países que con respecto a las exportaciones. Aun así, los 15 mayores importadores acaparan el 70% del mercado. Los principales importadores, serían^{60 61}:

- 1) Unión Europea (73 billones de dólares)
- 2) Estados Unidos (23 billones de dólares)
- 3) China (18 billones de dólares)
- 4) Hong Kong (11 billones de dólares)
- 5) Japón (7 billones de dólares)



Figura 8: Principales importadores de Textiles

Donde se observa que los dos actores principales de la exportación de textiles siguen apareciendo entre los tres primeros, pero Estados Unidos aumenta su rol pasando a ser el segundo mayor importador a nivel mundial.

⁶⁰ Para el año 2010.

⁶¹ Gráfico: Elaboración Propia, Fuente: (World Trade Association, 2010)

Otro detalle que es interesante notar, corresponde al importante rol de la Unión Europea, donde toman especial importancia los procesos de comercio inter UE: en el cual un 31% de las exportaciones están destinadas a otros países miembros⁶².

⁶² Fuente (World Trade Association, 2010)

Datos de Industria de Confecciones

Data de Exportaciones

A nivel de exportaciones, el área de confecciones está liderada por 15 países, que en conjunto acaparan el 89% de las exportaciones a nivel mundial. Dentro de estas, los principales son^{63 64}:

- 1) China (130 billones de dólares)
- 2) Unión Europea (99 billones de dólares)
- 3) Hong Kong (24 billones de dólares)
- 4) Bangladesh (16 billones de dólares)
- 5) Turquía (13 billones de dólares)

Donde también se puede observar que la oferta estaría dominada por China y la Unión Europea.



Figura 9: Principales exportadores de confecciones

⁶³ Para el año 2010.

⁶⁴ Gráfico: Elaboración Propia, Fuente: (World Trade Association, 2010)

Datos de Importaciones

A su vez, el porcentaje total de la demanda de este bloque de 15 países aumenta en cuanto a concentración, pues explicarían el 87% de la misma. Para el sector de las confecciones, los principales importadores serían^{65 66}:

- 1) Unión Europea (164 billones de dólares)
- 2) Estados Unidos (82 billones de dólares)
- 3) Japón (27 billones de dólares)
- 4) Hong Kong (17 billones de dólares)
- 5) Canadá (8 billones de dólares)

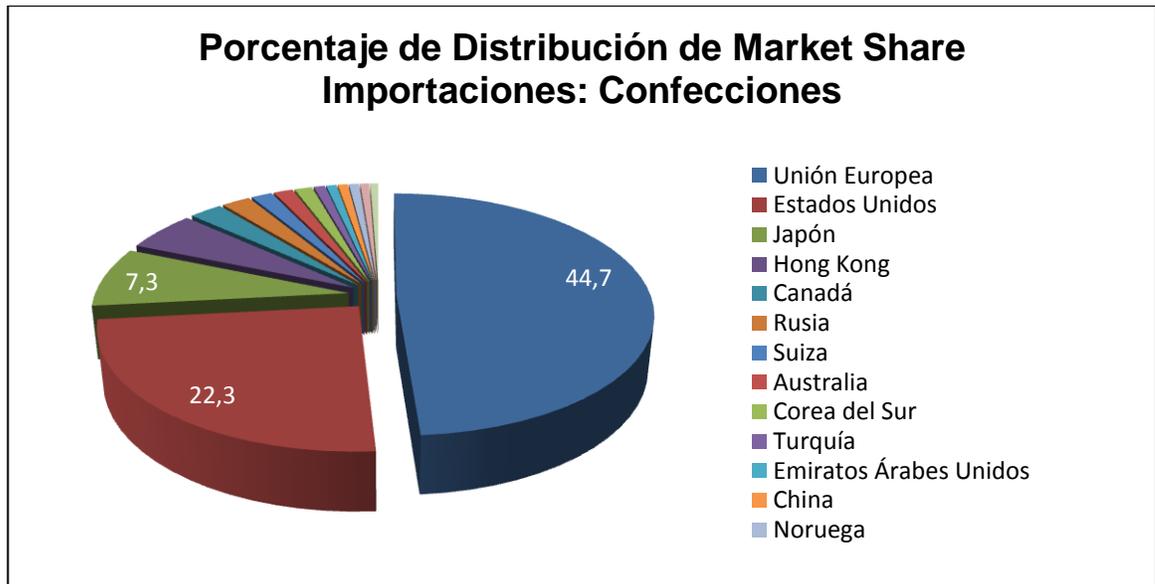


Figura 10: Principales importadores de textiles

⁶⁵ Para el año 2010.

⁶⁶ Gráfico: Elaboración Propia, Fuente: (World Trade Association, 2010)

Donde es importante observar la ausencia de China en los actores fundamentales, evidenciando su postura fundamentalmente productiva y exportadora de bienes elaborados.

Otro hecho que vale la pena destacar, es el considerable número de países cuyas economías se basan fuertemente en la exportación de artículos de confecciones, pese a que dichos montos no son significativos (en cuanto a magnitud) a nivel mundial. Es así como, en el año 2004, las confecciones correspondieron a más de un 40% de las exportaciones de Camboya, El Salvador, Bangladesh, Sri Lanka, Mauricio y Lesoto. Existiendo, entonces, un notable número de países especializados en la industria y con conocimiento de ellas⁶⁷.

Información de la Industria en Chile

Con respecto a la industria de los textiles y las confecciones en Chile, se puede observar que esta no tiene protagonismo clave a nivel nacional, pues las exportaciones totales alcanzaron los 524 millones de dólares: lo que representa un 2% de las exportaciones totales de Chile para el año 2010⁶⁸.

Con respecto al *market share* mundial, Chile representa un 0,3% de las exportaciones totales⁶⁹. Existe efectivamente un contraste entre el nivel de

⁶⁷ Fuente: (World Trade Association, 2010).

⁶⁸ Fuente (The MIT Media Lab, 2010).

⁶⁹ Fuente (World Trade Association, 2010)

¹⁷ Fuente (Pro Chile, 2014)

exportación e importación de Chile, con un evidente déficit comercial, pues el año 2010 Chile importó textiles y confecciones por un monto superior a los 1.192 millones de dólares: lo que representa un 1% del *market share* global.

En cuanto a las características cualitativas de la industria TyC chilena, se suele reconocer que sus **ventajas competitivas** son:

- Existencia de fibras textiles propias a lo largo del país.
- Mano de obra altamente calificada.
- Capacidad para adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado y de la economía cambiante.
- Calidad, eficiencia y respuesta eficiente en el servicio post-venta.

Cadena de valor de TYC

La industria de Textiles y Confecciones tiene una cadena de valor extendida que suele consistir en: la producción de materias primas (fibras naturales y sintéticas); la manufactura de hilo y tela; la manufactura de confecciones; el *retail* de los artículos terminados⁷⁰.

⁷⁰ Fuente (Enlightment Economics).

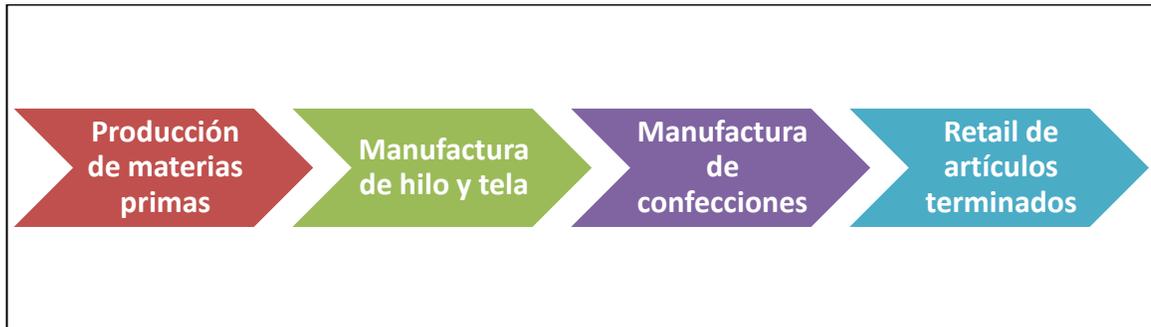


Figura 11: Cadena de valor industria TyC

Sin embargo, es posible afirmar que toda la cadena de valor industrial se ha visto alterada en la última década por la aparición de grandes *lean retailers*: tipo de comercialización liviana y ajustada a la demanda, que libera a los minoristas de acumular grandes existencias de sus productos, por lo que reduce sus riesgos de agotamiento⁷¹. Estos nuevos actores industriales, tales como Wal-Mart en los Estados Unidos o Pinault-Printemps-Redoute en Europa, han conducido una re ubicación geográfica del valor obtenido a lo largo de toda la cadena de valor. Esto, gracias al uso de tecnologías de información en sus propios procesos de *retailing*, manejo del stock y de las operaciones a nivel global⁷².

La entrada de estos nuevos lean retailers y el consecuente aumento en el rol de la mano de obra en la producción, serían la causa de que actualmente los países en desarrollo sean quienes dominen la industria, y no los países desarrollados como hace cuatro décadas. Especial mención tiene el caso de

⁷¹ Fuente (Cisco).

⁷² Fuente (Cisco)

China, que ha visto un notable aumento en las exportaciones industriales a lo largo de las últimas décadas: particularmente en el siglo XXI, donde logró triplicar su producción entre el periodo comprendido entre el año 2000 y el 2010. Todo esto, producto del poco costo de mano de obra en el país.

Por otro lado, se puede observar una retención de actividades orientadas a la agregación de valor. Por ejemplo, la industria textil y de la confección de la UE ha retenido segmentos de alto valor agregado: como nuevos materiales, técnicas textiles y un alto componente de material humano enfocado al diseño y al marketing.

La cadena de valor de la industria de textiles y confecciones se ha convertido en una altamente globalizada y orientada al comprador, donde las demandas del cliente dan forma a la industria. Los grandes retailers buscan ventajas competitivas en sus propios mercados mediante grandes esfuerzos de marketing, fuertes marcas y una potente capacidad de respuesta a los cambios en las preferencias del consumidor⁷³.

Cadena de valor del área de confecciones

La cadena de valor de la industria confecciones corresponde a⁷⁴:

⁷³ Fuente (World Trade Association, 2010).

⁷⁴ Fuente (Siemens).

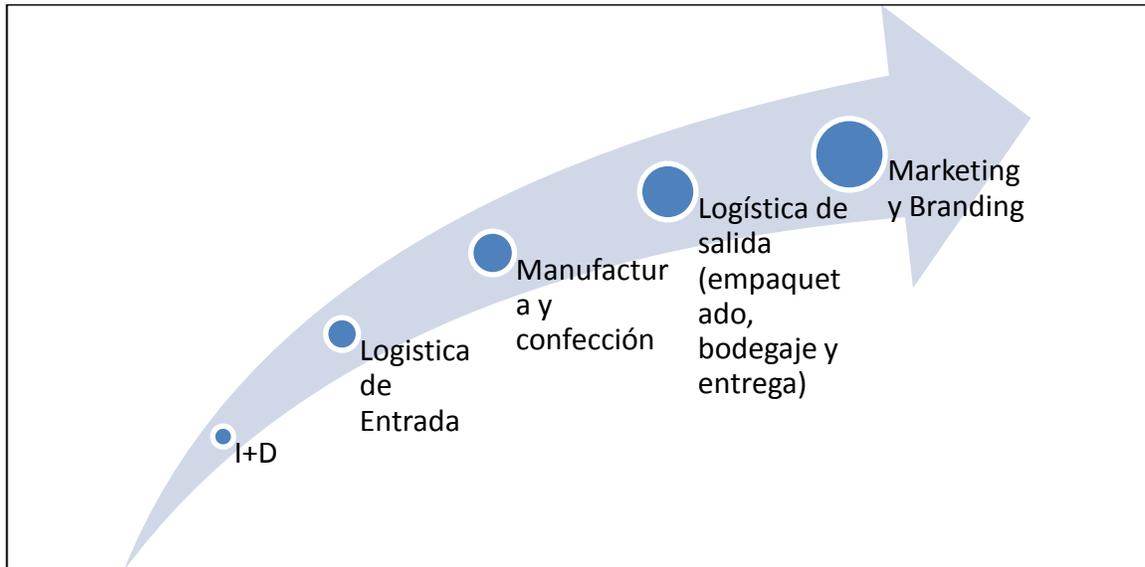


Figura 12: Cadena de valor confecciones

- 1) **Investigación y desarrollo (Diseño):** La primera etapa de la cadena de valor se basa fundamentalmente en el diseño, donde se crean nuevos diseños de productos mediante la repetición constante a través de los equipos de desarrollo. La etapa siguiente es agilizar los procesos de desarrollo de productos desde la captura de ideas hasta el desarrollo de especificaciones, muestreo, pruebas de color en laboratorio, pruebas de verificación, aprobaciones y finalmente el lanzamiento al mercado del producto.
- 2) **Logística de Entrada:** En primera instancia, se unifica y comunica la información de materiales que necesita el equipo de producción. La siguiente etapa consiste en relacionarse con proveedores para obtener los materiales correctos, y asegurar que cumplan con las regulaciones y facilitar la producción puntual.

- 3) **Manufactura y confección:** Correspondiente al proceso de fabricación de los artículos en base a los diseños y las materias primas escogidas.
- 4) **Logística de salida:** Se encarga de garantizar la oportuna entrega de los productos terminados a los centros de distribución, realizando un adecuado modelamiento de costos y el seguimiento a través de la cadena de distribuidores, con tal de asegurar que los productos lleguen a los clientes adecuados sobre una base de costos rentables.
- 5) **Marketing y Branding:** En esencia, corresponde a los procesos de dar a conocer la marca y a los procedimientos orientados a disminuir la brecha entre el posicionamiento percibido y el buscado por la marca.

Análisis PESTE de la Industria de Textiles y Confecciones en Chile:

Político:	Estabilidad política de Chile.
	Políticas y organizaciones de fomento al emprendimiento y al comercio internacional (ProChile, SOFOFA, CORFO).
	Marco legal estable y que favorece el emprendimiento y la reinversión.
	Integración política con países de América y OCDE.
Económicos:	Crecimiento estable de la economía nacional.
	Inflación baja y controlada.
	Alto nivel de apertura al comercio internacional.
	Bajas tasas de desempleo.
	Aumento sostenido del nivel de ingresos.
País clasificado como "en vías de desarrollo".	

Socioculturales:	Tendencia al envejecimiento de la población.
	Alto nivel de movilidad social.
	Actitud consumista.
	Influencia cultural de países desarrollados.
	Creciente interés por consumo de productos y cultura nacional (arte).
	Mayor conciencia en trato a empleados de empresas.
Tecnológico:	Alto grado de penetración de Internet y Redes Sociales.
	Existencia de canales de comunicación a lo largo de todo el país.
	Altos costos de transporte a zonas más extremas del país.
Ecológico:	Aumento en el nivel de conciencia ecológica e impacto ambiental.
	Mayor preocupación y conocimiento sobre el impacto que los insumos de producción tienen sobre la salud humana.

Como ya se mencionó en el marco teórico, el análisis de Porter es una herramienta útil para observar los matices de la competitividad industrial. Su objetivo final es comprender la rentabilidad de la industria y su atractivo para los nuevos entrantes.

A continuación, se presenta un análisis Porter para la industria de Textiles y Confecciones en Chile, enfocándose en el área de confecciones:

- 1) **Amenaza de Potenciales Entrantes: (Alto).** Dado que actualmente existentes pocas barreras de entrada, a excepción de algunos requerimientos de capital (que no son necesariamente altos). Por otro lado, en general la industria sí requiere avanzar a costos de escala si es que se desea ser sostenible en una industria cada vez más globalizada y competitiva. En cuanto al acceso de canales de

distribución, Chile posee una infraestructura que le permite tener fácil y económico acceso a las zonas donde se encuentran las zonas más urbanizadas del país, lo que facilita el envío de productos.

2) **Rivalidad entre los competidores: (Alto).** En general, los competidores de la industria de las confecciones son numerosos y tanto los integrantes de los pequeños vendedores como los miembros pertenecientes al grupo de los grandes exponentes de la industria suelen ser idénticos en tamaño y en poder entre sí; lo que implica que ningún agente concentra poder en la industria y hay competidores muy diversos en cuanto a estructura empresarial y oferta de productos. A esta situación, hay que considerar los nulos costos de cambio de los productos, ya que los clientes solo requieren cambiar de marca, pues difícilmente pueden ser encadenados a través de productos de confecciones (el cliente compra el producto y se desvincula económicamente del vendedor). Además, las barreras de salidas no son altas por términos legales o de activos especializados.

3) **Presión de Productos Sustitutos (Moderado).** Los productos asociados a vestido no posee sustitutos (no hay sustituto a la ropa), sin embargo, los accesorios poseen un gran número de sustitos. Por ejemplo: bolsos versus maletas, cinturones versus suspensores, etc.

4) **Poder de negociación de los clientes (Moderado)**. Se puede observar que, en general, los clientes no son capaces de ejercer gran presión a las empresas ya que usualmente hay un gran número de clientes (agentes del retail o personas naturales) y estos últimos normalmente compran pocas unidades. Lo que aumentaría el poder de negociación de los clientes sería la ausencia de una alta lealtad de marca (lo que implica la existencia de una sensibilidad-precio) y los bajos o nulos costos de cambio. Además, el efecto de las compras por volumen, especialmente si se depende de uno o pocos clientes, contribuiría a balancear esta fuerza en cuanto a su poder.

5) **Poder de negociación de los proveedores (Bajo)**. En esta industria existe un alto número de proveedores de materias primas (telas, hilo, cueros) y estas suelen estar estandarizadas (son commodities), lo que implica que no habría proveedores que sean poderosos por sí mismos. Asimismo, el número de sustitutos a los productos que ofrecen son altos (materiales naturales versus sintéticos, por ejemplo). Por otro lado, no hay evidencia para discutir que, en general las empresas proveedoras de materias primas no suelen integrarse hacia adelante. Lo único que estaría a favor de los proveedores, es el costo de tiempo y capital que genera el cambio entre uno y otro.

Los resultados de este análisis pueden resumirse de la siguiente forma:

Fuerza	Clasificación
Potenciales entrantes	Alto
Rivalidad entre compañías existentes	Alto
Presión de los productos sustitutos	Moderado
Poder de negociación de los compradores	Moderado
Poder de negociación de los proveedores	Bajo

A su vez, las fuerzas más relevantes por categoría serían las siguientes:

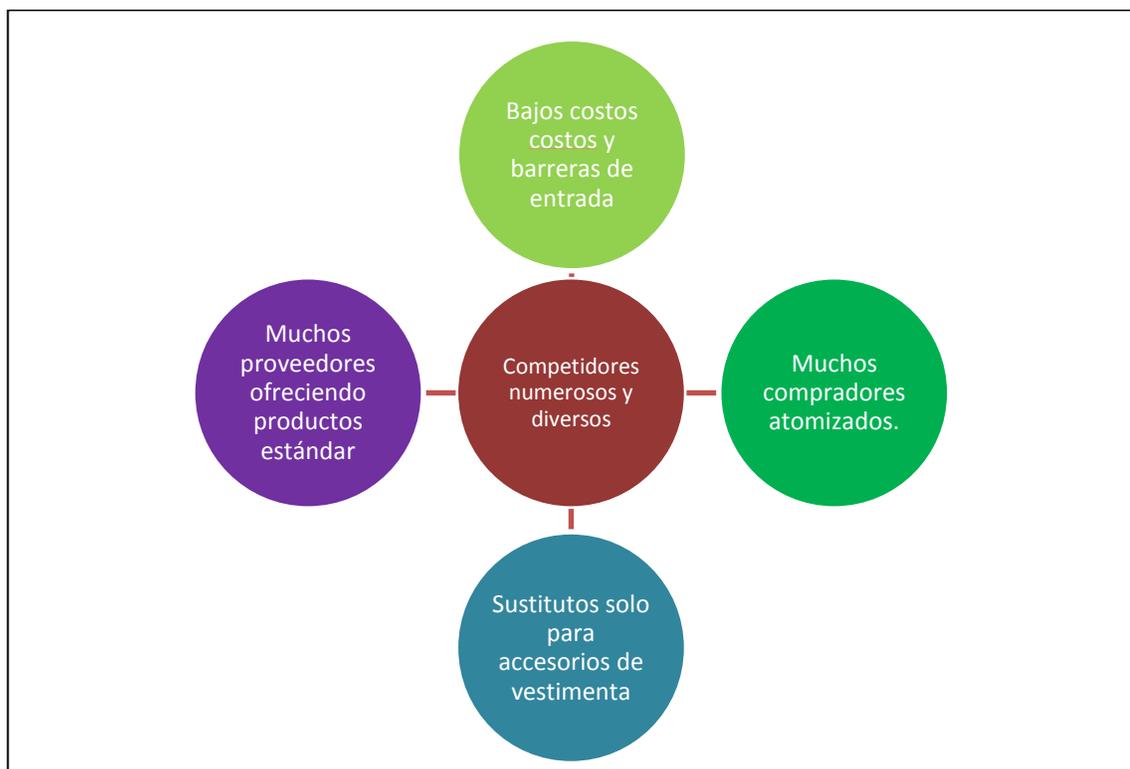


Figura 13: Resumen 5 fuerzas de Porter industria TyC en Chile

Todo el análisis anterior sugiere que solo un elemento sería favorable para el atractivo de la industria: el poder de los proveedores. Además de esto, la industria sería presionada fuertemente por la amenaza de potenciales entrantes y la intensidad de la competencia entre los actores que ya pertenecen a la industria. **Estas fuerzas, en conjunto a la moderada fuerza de presión de sustitutos y de los compradores, permiten clasificar el atractivo de la Industria de Textiles y Confecciones como MEDIA-BAJA.**

Caso Empresarial: Coyote Bags

Antecedentes

En la actualidad, Coyote Bags es una línea de mochilas hechas a manos diseñadas y confeccionadas por Florencia Tagle y Matías Sierra, quienes siempre tuvieron interés por emprender y por el arte y el diseño: Florencia es directora de arte para Cine y Matías es diseñador gráfico y músico.

Antes de crear la marca, Florencia trabajaba como ambientadora para películas, creando sets y utilerías de diferentes proyectos audiovisuales y Matías se dedicaba la mitad del tiempo a su banda de música y la otra mitad a sus estudios y a sus pegas en diseño gráfico⁷⁵.

Desde finales de 2010 que la pareja comenzó a tener un interés creciente en rescatar diseños clásicos, que siempre les atrajeron, mientras notaban que en

⁷⁵ Fuente (Mistral: Artistas Emergentes, 2012)

Chile no había una propuesta de estos productos que combinara lo funcional con la simpleza y calidad. A su vez, consideraban que la propuesta de estos productos de diseño era bastante limitada, a pesar de que percibían un notable interés de parte de la gente y que, pese a que hasta antes del 2011 habían comenzado a surgir iniciativas atractivas en el mercado del diseño nacional en diferentes ámbitos, en mochilas aún era muy poco lo que se podía encontrar. El punto de inflexión, sin embargo, llegaría el año 2011: la pareja estaba buscando una mochila con modelo clásico y, finalmente, en una tienda de ropa usada en Ámsterdam, encontraron una mochila de color verde militar que fue de su agrado. La compraron y regalaron a una amiga y a la gente le gustó tanto que decidieron hacer un pequeño stock para navidad. Es así que con esta pequeña producción y tomando como inspiración diversos elementos provenientes de la cultura norteamericana, militar, exploradora y de montaña, nace Coyote Bags⁷⁶. El nombre además, busca retratar las similitudes estéticas y geográficas, entre este imaginario creativo y nuestro país: Coyote representa este paralelo, al ser una palabra que funciona en inglés y en español, así como un animal presente en ambas culturas⁷⁷.

El proyecto oficial de Coyote Bags parte con poco capital inicial (ahorros de Matías y Florencia) equivalente a lo suficiente para poder comprar una mínima cantidad de herramientas y las materias primas (lona y cuero principalmente).

⁷⁶ Fuente (Satellite Voices, 2012)

⁷⁷ Fuente (Pousta)

Con estos recursos y su propio trabajo (en su propio departamento) la pareja comenzó a producir la primera línea de mochilas clásicas, dando a conocer su producto en sus círculos de amistades (vinculados con el arte y la cultura), su página web y redes sociales (*Facebook, Instagram, Tumblr y Twitter*). Los ingresos subsecuentes obtenidos a raíz de estas ventas fueron destinados a reinversión y ya en abril de 2012, Coyote Bags estaría no solo aumentando sus ventas a nivel nacional, sino que además estaría incursionando con las ventas en el extranjero; lo que lograrían gracias al *flatsite* de diseño Fab. Este portal les permitiría realizar su primera venta al extranjero (Londres), lo que sería clave para comenzar a aprender del propio proceso de exportación, que en un principio estuvo marcado por problemas causados a raíz de la inexperiencia de los dueños. Luego de realizar un proceso de exportación más exitoso a Estados Unidos, recibieron un pequeño pedido para exhibir sus productos en una feria alemana. Esta venta fue clave en lo que respecta a la exposición internacional, pues les permite ser observados en Europa y ser invitados a su evento más importante hasta ahora: el festival *Bread&Butter* de Berlín, la feria de diseño urbano más importante del mundo.

Los nuevos ingresos provenientes del aumento en las ventas nacionales e internacionales, en conjunto con la obtención de un fondo semilla en el año 2012, les permitirían invertir en sistemas que facilitan la compra online, facilitando la compra a los clientes. Esta inversión se ha visto completamente

justificada, ya que en la actualidad un alto porcentaje de las ventas se realizan por este medio: ahorrando al cliente la visita al taller de Coyote.

Las mayores ventas en el mercado extranjero permitieron que la empresa fuese contactada por un distribuidor suizo, que actualmente se encuentra realizando pedidos semestrales que constan de decenas de mochilas⁷⁸, asegurando ingresos fijos para Coyote.

En la actualidad, el aumento en las ventas nacionales y extranjeras han permitido a Coyote Bags seguir reinvertiendo e innovando en nuevas colecciones, nuevos modelos de mochila y expandir su oferta de productos a bolsos de mano, alforjas para bicicleta y otros accesorios. Las metas a corto son el seguir invirtiendo en maquinaria para el taller, en un local que opere como puesto de ventas y en un equipo de costureras a tiempo completo. El desafío a largo plazo de la empresa es, entonces, el seguir innovando, a la par que es consistente con sus principios y logra consolidarse a nivel nacional, mientras se expande a nuevos mercados internacionales⁷⁹.

⁷⁸ El número de existencias vendido y los ingresos y costos asociados serán omitidos por motivos de protección al empresario.

⁷⁹ Entrevista con Matías Sierra: dueño de Coyote Bags.

Análisis Interno de Coyote Bags

Misión, Visión y Propuesta de Valor

Actualmente, la empresa no ha desarrollado ninguna misión o visión formal de la empresa, sin embargo, a raíz de las conversaciones con los empresarios y un estudio de su modelo *Canvas*⁸⁰, pudimos llegar al siguiente *approach*:

Misión: Entregar a los clientes mochilas y bolsos de lona y cuero hechos a mano y fabricados con materiales nobles, otorgando un producto nacional de calidad y con diseño original.

Visión: Ser una empresa líder dentro del diseño independiente, siempre a la vanguardia y otorgando productos de la más alta calidad, a la par que se fomenta la producción nacional y la conciencia ecológica.

Propuesta de Valor: Ofrecer mochilas y bolsos de lona y cuero hechos a manos y fabricados en Chile con materiales nobles y de buena calidad. Producto nacional, diseño original. Producto con identidad local para el mercado global.

Mercado Objetivo

A raíz de la discusión con los dueños de Coyote Bags, la segmentación de mercado realizada por la empresa sería la siguiente:

Macrosegmentación de Mercado

Hombres y mujeres

⁸⁰ Facilitado por los empresarios. Para mayor información, revisar Anexo 6.

Rango de edad entre 18 a 30 años.

Cuya ocupación sea estudiantes de Educación Superior o Jóvenes Profesionales.

Que pertenezcan a todo el territorio nacional⁸¹

Que pertenezcan al GSE ABC1 y C2 (dado que es un producto de boutique).

Microsegmentación de Mercado

Buscan individualización a través de sus adquisiciones.

Van en contra del *Mainstream* y de marcas grandes.

Suelen ser vanguardistas.

Tienen ideales muy marcados: se preocupan por el medio ambiente y por el activismo e igualdad social.

Promueven el comercio justo

Microsegmentación de usuarios/clientes

Beneficio buscado: Encontrar accesorios originales y exclusivos, que potencien la individualidad de cada cliente. Además se busca artículos que no solo cumplan un rol estético, sino que funcional.

Tasa de uso: Estos productos, al ser artículos que pueden durar en el tiempo y por ende son de poca rotación, hacen que el cliente no regrese frecuentemente (al menos por el mismo tipo de producto). Sin embargo, es importante entregar una buena experiencia para que el cliente recomiende la empresa.

⁸¹ Esto corresponde al grueso de las ventas actuales, por lo que hay que mencionar aparte la existencia de clientes extranjeros.

Comportamiento de compra: Clientes realizan compra directa en tienda, en Internet (carro de compras en página web de la empresa), en Ferias o Eventos a los que asiste la empresa, a través de *Flashsale* (en páginas como *Monoqi*⁸² o *FAB*⁸³) y a través de la distribución internacional (actualmente en Suiza). El cliente final suele comprar solo o con amigos.

Luego de agrupar estas variables, fue posible distinguir dos perfiles de clientes, descritos a continuación:

Perfiles	Hipster	New Preppy
Ocupación	Estudiante de Educación Superior o Joven Profesional	Estudiante de educación superior.
Descripción	Entre 18 y 30 años de ingresos medios a altos: GSE ABC1 y C2	Entre 18 y 25 años. Fundamentalmente de ingresos medios altos: GSE ABC1.
Personalidad	Subcultura consciente de sí misma, que favorece estilos de música oscuros o más alternativos, tendencias de modas pasadas, conciencia ecológica y rechazo al <i>mainstream</i> . No les gusta ser catalogados dentro de un grupo.	Jóvenes estudiantes con alta conciencia de la moda, seguidores del diseño urbano y amantes de la innovación y tendencias populares en países desarrollados. A la vez suelen ser curiosos, conectados con su realidad social y con un gran deseo de encajar entre sus pares.

⁸² www.monoqi.com

⁸³ www.fab.com

Estilo	Adicto a las redes sociales, crítico de la sociedad, recurre a centros urbanos ricos en bares y cafés no tradicionales, interés por la cultura y las artes. Interés por actividades de ecología y de contacto con la naturaleza.	Le gusta salir y realizar vida social, estar al día con respecto a las novedades de países desarrollados. Posee interés por los deportes, el outdoor y la moda. Interés por las experiencias exclusivas. Suele frecuentar los bares y clubes de moda tales como los de Bellavista, Las Condes y Vitacura (en Santiago) y cafés como Starbucks.
Valores	Rebeldía, individualismo, rechazo al <i>mainstream</i> , consumismo, comunicación.	Comunicación, empatía, sociabilidad, consumismo, exhibicionismo, curiosidad.

Es así como Coyote Bags ha decidido establecer estos dos perfiles de clientes como su público objetivo, aprovechando de ofrecer un producto que pueda responder a los deseos de ambos: funcionalidad, manufactura artesanal y un deseo innovador basado en diseños tradicionales norteamericanos.

Recursos y Actividades

Recursos Claves

Los recursos claves que poseería Coyote son:

Tienda/Taller en un barrio orientado al diseño (Av. Sucre): pues es el principal centro de diseño, producción y ventas de la empresa.

Capital Humano e Intelectual: Principalmente, el conocimiento en Diseño, Branding, Diseño Web, Confección y Producción de Moldes de los dueños.

Esto, pues se busca agregar valor mediante un diseño original e innovador con respecto al mercado.

Actividades claves

Dentro de la cadena de valor de Coyote (que corresponde a la cadena de valor de la Industria de las Confecciones, ya descrita en este proyecto), las actividades claves son⁸⁴:

Producción de Mochilas (detalles y terminaciones hechas a mano).

Soporte digital constate, que permite fácil acceso y conocimiento del producto y de la marca.

Feedback constante con los usuarios (Plataformas virtuales).

Posicionamiento en prensa, ferias y ventas internacionales.

Recursos corporativos: como lanzamientos de temporada, ventas espaciales, stickers, afiches.

Relación directa con los clientes, permitiéndoles participar activamente de la producción de la mochila.

⁸⁴ Obtenido a partir del modelo Canvas facilitado por Coyote y de entrevistas con Matías Sierra.

Alianzas Estratégicas

A raíz de las entrevistas con los dueños de Coyote, pudimos observar las alianzas que la empresa poseía. Dada la naturaleza *boutique* del producto y el ambiente profesional de los dueños de la empresa, estas alianzas consisten principalmente en la promoción de productos entre diferentes tiendas vinculadas al diseño y las artes y en el intercambio intelectual entre los dueños de las otras tiendas (*know-how* y discusión sobre nuevas tendencias). Entre estas, podemos mencionar:

Nombre:	Productos:
La Mano Ediciones	Libretas y Billteras
Mr.	Ropa Vintage
Loe	Maceteros
Casardi	Cerámica

Sin embargo, según los dueños, la alianza que habría resultado más fructífera corresponde a la realizada con unos amigos, dueños de “La Santé Films”⁸⁵ parte de “La Corporación”⁸⁶. Este *Design Studio* (estudio audiovisual) fue el responsable de los dos videos promocionales de la marca, lo que permitió a Coyote gozar de videos de calidad profesional de forma gratuita en primera instancia y a muy bajo costo en el segundo; videos que serían un fuerte medio de promoción audiovisual en Internet y redes sociales.

⁸⁵ Sitio web: www.lasante.cl

⁸⁶ Para mayor información visitar el siguiente enlace: vimeo.com/lacorporacion.

FODA

Fortalezas:	Know-how de los dueños en el negocio con respecto a fabricación y diseño.
	Conocimiento de las nuevas tendencias de moda urbana y de la industria del diseño.
	Contactos y exposición gracias a la asistencia a ferias de diseño.
	Alianzas con otras empresas pertenecientes al mundo del diseño y ajenas al rubro gracias a la red de contactos de los empresarios.
Oportunidades:	Actualmente la empresa negocia una nueva ubicación en el Drugstore (centro comercial orientado al diseño y la cultura).
	Posibilidad de vender más tipos de productos (más allá de mochilas y bolsos).
	Aumentar la expansión al extranjero.
	Crecimiento de interés de público por el diseño nacional.
	Crecimiento de subculturas urbanas (hipsters)
Debilidades:	Poco orden en información financiera (costos e ingresos)
	Se fugan recursos a partir de un poco aprovechamiento societario y tributario.
	Cuello de botella productivo (costureras que colaboran en la manufactura no dan abasto para la demanda)
	Necesidad de conocimientos formales de administración de empresas.
Amenazas:	Nuevos entrantes en la industria, que están replicando la oferta de valor de Coyote.
	Cambios radicales en las tendencias de estilo y moda.
	Alto número de sustitutos, especialmente imitaciones de mochilas que copian diseño, pero son menos costosas

Problemática Coyote Bags

Desde sus orígenes en 2011, Coyote Bags ha sido una empresa encargada de producir mochilas y bolsos a mano, con miras al mercado internacional.

Luego de tres años dentro de la industria textil y de la confección, la firma ha ido adquiriendo notable rentabilidad y reconocimiento: permitiendo aumentar sus ventas e ingresos y ser reconocida no solo por medios nacionales, sino que también ser descubierta por medios y organizaciones extranjeras. Esto permitió comenzar a vender en pequeñas cantidades al exterior y ponerse en contacto con actores internacionales relacionados al mundo del diseño y la confección. Dentro de estos contactos internacionales, el más importante fue la invitación al festival Bread&Butter de Berlín: la feria de diseño urbano más importante del mundo. Es aquí donde Coyote Bags hace la diferencia y da a conocer su marca frente a un gran número de empresas y público. Es gracias a esto que recibe diversas propuestas de negocios internacionales: concretando una con un distribuidor en Suiza que ha demostrado ser de gran valor para la empresa. Sin embargo, en esos momentos, los dueños de Coyote optaron por no negociar con otras empresas internacionales debido a que aún deseaban aumentar su producción en Chile y fortalecer su estructura interna; resolviendo los problemas pendientes de tipo productivo que tenían en aquel momento.

Dos años más tarde, Coyote Bags se ve como una empresa más consolidada producto de la reinversión de los beneficios obtenidos y del aprendizaje adquirido. Es así como los dueños de la empresa poseen la convicción de que

en poco tiempo ya estarán en condiciones de entrar a nuevos mercados internacionales.

Dado que los dueños de Coyote Bags tienen experiencia en el mundo del diseño y las artes, han podido pre seleccionar dos países que, consideran, podrían aceptar la propuesta de valor de la empresa y dar una buena rentabilidad a la empresa: estos serían México y Japón. Ahora, dado lo distintos que son ambos mercados y la existencia de recursos limitados dentro de la empresa, es que surge la problemática de este caso: **¿A cuál de los dos países se debe entrar a continuación?** Para facilitar la toma de esta decisión, es que los autores de este seminario de título han puesto a disposición de los dueños de Coyote Bags los conocimientos adquiridos durante los cinco años que han cursado la carrera Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile. Es así como se procede a realizar un *scanner* de los países en cuestión; investigando sobre su entorno macroeconómico, el entorno industrial y sociocultural y se combina con un análisis de la propia empresa y del alcance de las relaciones comerciales en Chile. Todo esto, con el objeto de que los propietarios puedan tomar una decisión informada antes de su proceso de expansión internacional.

Cuarta Parte: Oportunidades de Mercados Internacionales

Países Seleccionados como Mercados Potenciales

Tal como se explicaba en la parte anterior, si bien gran parte de la producción de Coyote Bags va destinado al mercado nacional, la empresa planea expandirse afuera de este. Esto ocurre debido principalmente a que el dueño considera que en el extranjero se puede marginar más y que fuera de Chile la marca se puede hacer un renombre que le permita aun un mayor desarrollo en el largo plazo. Estas razones han llevado a pensar al empresario que los países que podrían servir para cumplir estos objetivos son México y Japón. Es entendible porque el empresario escogió estos países previamente, ya que sin duda estas naciones son altamente atractivas por distintas razones, entre ellas⁸⁷:

- México es un país que posee varios problemas internos que pueden ser aprovechados para la empresa. Uno de ellos es su inequidad en el ingreso, donde el 10% más rico posee el 37% de la riqueza del país⁸⁸. En este caso esta desigualdad puede ser considerada una oportunidad para el negocio, ya que debido a la gran población que posee este país, existen más personas dispuestas a pagar estos productos de lujo. Además de esto, el idioma es, tal como nos referimos en partes

⁸⁷ Estas razones son solo un análisis previo que se realizará de los países. En la siguiente sección se analizará a estos tres en profundidad a través de la metodología de la Agenda País.

⁸⁸Fuente: (Cortés, 2013)

anteriores, un factor importante a considerar a la hora de hacer negocios, por lo que compartir el idioma con México lo vuelve más atractivo para pensar en este país.

- Japón ha estado influenciado muy fuertemente por occidente desde principios del siglo pasado, lo que los ha llevado a tener un deseo de imitación de esta parte del mundo durante largo tiempo; especialmente deseo de imitar a Estados Unidos. Este deseo, además de un incremento en la industria de la ropa⁸⁹ hacen del país nipón un excelente candidato para la expansión de Coyote Bags.



Figura 14: Propuestas de exportaciones para Coyote Bags

⁸⁹ Fuente: (Japanconsuming, 2013)

Agenda País de países Seleccionados

Si bien se pre-escogieron tres países en la sección anterior, aún se necesita realizar una herramienta formal con la que se pueda trabajar en los países preseleccionados. Para esto utilizaremos la metodología de la Agenda País. La Agenda País es un método que tiene como finalidad según la literatura son⁹⁰:

1. Evaluar el potencial de mercado en un país
2. Identificar los problemas que podrían descartar al país
3. Reconocer los aspectos que dentro del ambiente nacional necesiten un estudio más profundo
4. Evaluar los componentes de la mezcla de marketing para una posible adaptación
5. Desarrollar un plan estratégico de marketing

La Agenda país se compone de dos elementos claves para su creación; una de análisis y una de planeación. Dentro de los análisis que se realizarán para la creación de esta agenda se encuentran el cultural, el económico y de competitividad. Esta parte incluye el análisis de información relacionada al país en cuestión que sea relevante para el negocio que se planea realizar, y para efectos de este trabajo se planea realizar una agenda país que le sirva a la empresa Coyote Bags, cuyo principal rubro es la fabricación de mochilas. Siguiendo la parte de analizar las características de cada país y de evaluar si es

⁹⁰Fuente: (Cateora & Graham, 2007)

prudente realizar negocios con estos países se pretende realizar un plan preliminar de marketing con el cual el empresario pueda acceder a estos mercados.

Tal como se mencionó en la sección anterior los países que se seleccionaron como posibles mercados en los que desarrollar la marca son México, Suiza y Japón. Si bien estos tres países están divididos tanto geográficamente como culturalmente por una gran distancia, los tres poseen características que los hacen similares, tales como los tratados y buenas relaciones comerciales que poseen con Chile, y que el producto principal a exportar es uno que va dirigido a un segmento perteneciente a una subcultura que es global. A pesar de estas similitudes, las diferencias son mucho más grandes, por lo que será necesario realizar una agenda país de cada uno para poder analizar de manera correcta cada caso.

México

Análisis Cultural

México es un país que se ubica en Norteamérica, al sur de Estados Unidos, al norte de Belice y Guatemala, al este del océano pacífico y al oeste del golfo de México y del Mar Caribe. Su población ronda los 118 millones de personas y tiene una extensión de alrededor de 2 millones de km². La lengua oficial en el país es el español, pero además cuenta con una alta influencia indígena, tanto en el lenguaje como en la cultura del país. Entre las mayores influencias

indígenas en la cultura, se encuentran las influencias en el arte, la comida y las fiestas⁹¹.

La educación en México, así como en muchos países latinoamericanos, es uno de los derechos consagrado en la constitución. En relación a la educación superior, según los datos de la Secretaría de Educación Pública (SEP), al año 2011-2012, había alrededor de 2,9 millones de estudiantes de las distintas áreas del conocimiento que cursaban la educación superior, esto equivalía al 29,4% de la población de 19 a 23 años⁹², número muy similar al que poseía Chile para ese año (alrededor del 27% de los jóvenes entre las edades de 18 y 24 años estaban matriculados en alguna institución de educación superior en Chile⁹³). Sin embargo, si bien en términos relativos se ven ambos números muy similares, las cifras absolutas le dan la ventaja a México, teniendo alrededor del triple de estudiantes de educación superior, lo que es muy atractivo para la empresa, ya que los universitarios son parte muy importante de las ventas que realiza Coyote Bags.

Las clases sociales en México son muy similares a las que tenemos en nuestro país. Estas fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) representadas en el siguiente cuadro⁹⁴:

⁹¹ Fuente: (CDI, 2006)

⁹² Fuente: (SEP, 2012)

⁹³ Fuente: (OCDE, 2013)

⁹⁴ Fuente: (DOF, 2014)

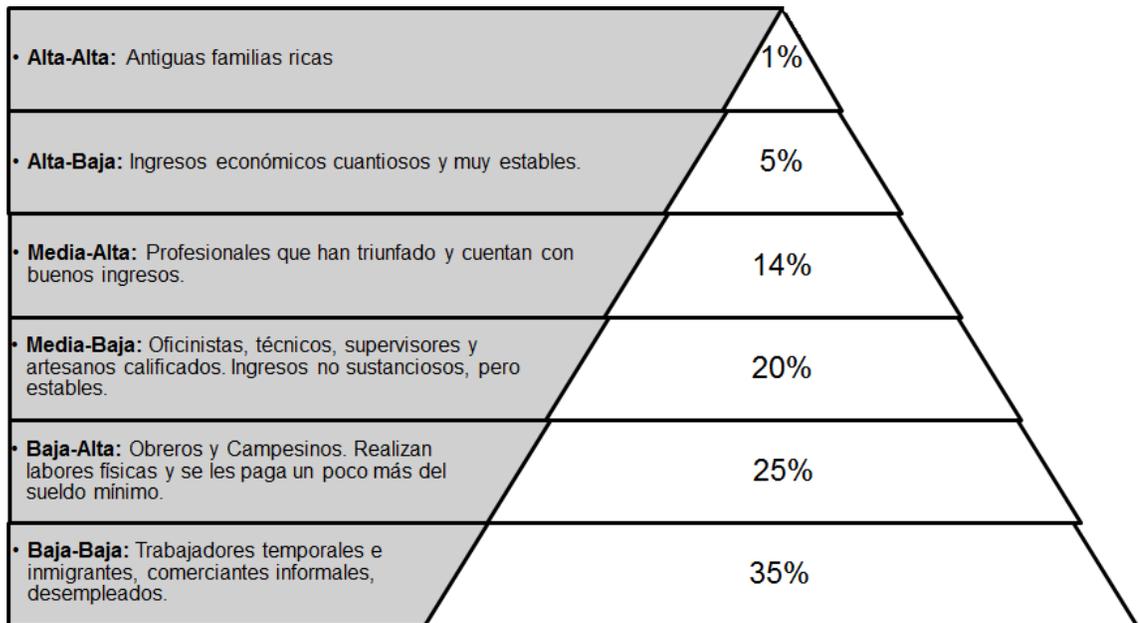


Figura 15: Distribución poblacional por GSE México

Entre las mayores influencias que tiene México desde afuera, se encuentran los Estados Unidos de América, esto ocurre en muchos niveles distintos, siendo entre los más importantes la dependencia económica que este país tiene con EEUU⁹⁵ y también la influencia cultural que EUA posee sobre su vecino del sur. Las mayores demostraciones de la cultura estadounidense se pueden apreciar en el estilo de vida (sobre todo de la clase media), el lenguaje, la música, la televisión y las películas que se frecuentan en México⁹⁶. Es por esto que muchas de las subculturas y modas de Estados Unidos se reflejan al sur de la frontera, entre ellas se destaca la alta influencia de las tribus urbanas, como por ejemplo la de los hipsters, especialmente en la capital, México D.F. Estas

⁹⁵ El principal socio económico de México es EEUU, recibiendo EUA el 78% de las exportaciones de este país. Fuente: (CIA, 2014)

⁹⁶ Fuente: (Dominguez Gonzalez & Vázquez Barragan, 2008)

modas provienen principalmente de ciudades californianas, por su cercanía de la frontera, tales como lo son Los Ángeles y San Francisco.

Como en gran parte del mundo occidental, las modas en México son una mezcla de las tendencias de vestimenta del mundo, principalmente influenciada por la moda de las grandes ciudades de Estados Unidos tanto de la Costa Oeste (Los Ángeles, California) como de la Costa Este (Miami, Florida). En México, como en muchos países latinoamericanos, la vestimenta pasa a ser un objeto que entrega status, es por eso que se puede apreciar en la mayoría de la gente, especialmente jóvenes, que estos usan ropa de marca de manera que la ropa pasa a tener un rol aspiracional en la sociedad mexicana. Esto es causado principalmente porque las clases sociales más acaudaladas también hacen ver su riqueza a través de ropa ostentosa que comunica el hecho de que estos pueden acceder a vestimentas exclusivas y así se diferencian de sus compatriotas. Este rasgo es muy característico de muchos pueblos centro y sudamericanos, especialmente de países de la zona caribe, donde la apariencia es muy importante.

Según un estudio realizado por American Express de los hábitos de consumo de las tendencias de los sectores más acaudalados, estos clientes buscan cuando obtienen un producto o servicio: individualidad; intensidad; seguridad; dominio, identidad y pertenencia; y productos que muestren vida⁹⁷. Dentro de

⁹⁷ Fuente: (Prochile México, 2013)

estos atributos que consideran los consumidores como importantes, Coyote Bags calza muy bien con algunos, por lo que esto le da un punto a favor al país analizado.

La forma de hacer negocios con los mexicanos (en caso de aceptar realizar negocios en dicho país) no es muy distinta que en otras partes de América, sin embargo hay que tener en consideración que los mexicanos tienen algunas características que es esencial conocer a la hora de tratar de formar alianzas con ellos. Estas son las siguientes⁹⁸:

- *El mexicano es un muy buen negociador y disfruta de una conversación de negocios.*
- *Los lazos de amistad y de confianza son importantes para el mexicano, la empresa chilena debe tener un solo interlocutor, no cambiar a las personas que llevan a cabo las conversaciones y negocios.*
- *Al entrar en negociaciones, al empresario mexicano le interesan varios factores, entre ellos, se pueden mencionar: precio, financiamiento, cumplimiento de los estándares exigidos y pactados, oportunidad de los envíos, calidad uniforme de la mercancía y que los servicios que otorgue el exportador en la plaza de ventas sean confiables.*
- *Por lo general, al mexicano no le gusta decir “no”, en vez de ello puede utilizar frases indirectas y un vocabulario no muy claro, todo ello con el*

⁹⁸ Texto citado de: (Prochile México, 2013)

objeto de no defraudar a su contraparte. Escuche atentamente lo que habla la contraparte y entienda y evalúe lo que pide, asimismo evalúe lo que dice y su significado.

- *Durante la reunión no apure la conversación, sea paciente y tenga en cuenta que al mexicano le gusta saber y conocer a quien tiene al frente y, por ello, gusta de conversar de otros temas de carácter informal antes de entrar en materia. El apurar la conversación o ser agresivo en las negociaciones se considera como una mala educación.*

Al mismo tiempo para poder entrar al mercado es importante saber lo siguiente⁹⁹:

- *Para obtener una reunión es recomendable solicitarla con cuatro o cinco semanas de anticipación, esto le dará tiempo para informarse con más detalle sobre la empresa con la cual va a conversar.*
- *La primera reunión es fundamental para dar una imagen de seriedad, confianza y credibilidad de la empresa.*
- *Se debe tener un formato predeterminado para las reuniones, saber lo que se va a decir, tener los objetivos claros*
- *Se debe tener un conocimiento cabal del producto, de los precios de venta, modalidades de venta (FOB, CIF), formas de pago, etc. Ir bien preparado le otorgará seguridad en el momento de las conversaciones.*

⁹⁹ Fuente: (Prochile México, 2013)

- *Al acudir a una reunión se debe ser puntual, pero al mismo tiempo debe aceptar la posibilidad que su contraparte se atrase y no por ello juzgarla mal.*
- *Debido a la extensión de las ciudades (en especial Ciudad de México), es importante calcular con anticipación los tiempos de desplazamiento entre un lugar y otro.*
- *En ambiente de negocios se utiliza mucho la tarjeta de presentación. Si se entrevista con más de una persona a la vez, es recomendable pasar una tarjeta a cada una.*
- *Llevar catálogos y material promocional de excelente calidad. Lo más apropiado es enviar este material con anticipación a la fecha de la reunión.*
- *Contar con una página web de calidad, constituye una herramienta básica de marketing.*
- *Las reuniones de negocios también se pueden realizar durante un desayuno o durante un almuerzo; en estos casos la costumbre indica que una de las dos partes invita y se haga cargo de la cuenta.*

En grandes rasgos lo anterior se refiere a conocer mejor la cultura del país al cual se está yendo a hacer negocios, en el caso de México, la cultura no es muy distinta a Chile, sin embargo existen matices que es mejor tenerlos claros a la hora de comerciar allí.

En conclusión desde el punto de vista cultural, si bien México es un país que se puede considerar desarrollado, aún tiene muchas diferencias con países del primer mundo como lo son Alemania, Suiza, o bien su principal socio, Estados Unidos. Estos problemas se dejan ver especialmente en el área de la educación donde solo 29% de los jóvenes que están en la edad de asistir a la educación superior lo hacen. Por otro lado también se destaca la distribución de las clases sociales, donde las clases sociales más bajas son predominantes en cantidad, siendo compuesta la clase baja por el 60% de la población. Otro punto importante en este análisis es notar la influencia cultural estadounidense sobre México, la cual afecta una gran parte del modo de vida mexicano. También se dejan ver rasgos de las culturas americanas, tal como lo son las tendencias aspiracionales que tienen las personas y la forma llamativa que tienen para vestirse. Además de estas tendencias, se aprecia por parte de los consumidores como buscadores de algo más al comprar un producto, siendo los atributos más importantes la individualidad, la identidad, la intensidad y otras características que entregan los productos de la empresa. Al analizar las formas de como negociar con este país, nos damos cuenta que si bien la cultura no es muy distinta a la chilena, hay que reconocer matices que la hacen única.

Análisis Económico

Tal como se mencionó en el análisis anterior, México es un país que tiene alrededor de 118 millones de habitantes, esto lo hace ser el país número once

en tamaño poblacional. Durante el último censo realizado el año 2012 se pudieron concluir varios cambios que ha tenido México en el último tiempo; entre ellos es el comienzo del envejecimiento poblacional. Esto se puede ver en la pirámide poblacional¹⁰⁰, la cual muestra el comienzo del ensanchamiento de la parte media, disminuyendo la base. Esto tiene dos implicancias fundamentales, la primera es el gran número de adolescentes y jóvenes, los que en un futuro cercano se unirán a la fuerza laboral y poseerán poder adquisitivo y la segunda implicancia es que este mismo grupo de jóvenes tendrán más problemas para encontrar trabajo, por lo que esto podría significar una migración a otras tierras por parte del grupo etario de entre 20 y 30 años¹⁰¹ en búsqueda de mejores oportunidades. También en este censo se dio a conocer que la tasa de fecundidad de México sigue la tendencia a la baja de los países desarrollados¹⁰²¹⁰³, pero aún se encuentra lejos del promedio de la OCDE de 1,6 hijos por mujer en edad reproductiva. Con respecto a la distribución hombre/mujer se puede apreciar que hay paridad entre ambos géneros. También se puede apreciar en las conclusiones del censo, que el 48% de la población vive en áreas urbanas con más de 100.000 habitantes, sin embargo esto significa que la mayor parte de la población vive en poblados que no

¹⁰⁰ Ver anexo 8

¹⁰¹ Esto último no solo tiene como principal causa la alta población, sino que también afecta la alta mano de obra no calificada, la que se puede suponer como alta debido a los bajos niveles de estudiantes de educación superior. Hay que sumarle a esto el gran número de inmigrantes que llegan a México, especialmente de Guatemala y de El Salvador, los que trabajan por menos dinero que los nativos.

¹⁰² Disminuyendo de 2,9 hijos en 1999 por mujer en edad reproductiva a 2,4 hijos en 2009 por mujer en edad reproductiva

¹⁰³ Fuente: (INEGI, 2013)

superan esta cifra. Esta última estadística no debería otorgar mayores problemas, ya que el tamaño de las ciudades y el tamaño de la población de este país generan que exista un gran número de clientes potenciales. En conclusión referente a la información poblacional, este aumento en los jóvenes es un factor a considerar por el hecho de que el público objetivo de la empresa es el de los jóvenes, especialmente en las edades donde se encuentra la parte más ancha de la pirámide poblacional, además el alto nivel de personas que viven en ciudades hacen que México sea un mercado atractivo al cual ir debido a las características del negocio.

Con respecto a términos monetarios, México tiene un PIB de sobre 1.260 millones de dólares para el año 2013, lo que significa un aumento considerable en relación al año 2012, tendencia que se ha estado dando desde el año 2008¹⁰⁴. Llegando a un PIB per cápita de 9.748 US\$, siendo este el PIB más bajo de la OCDE.

¹⁰⁴ Fuente: **Invalid source specified.**

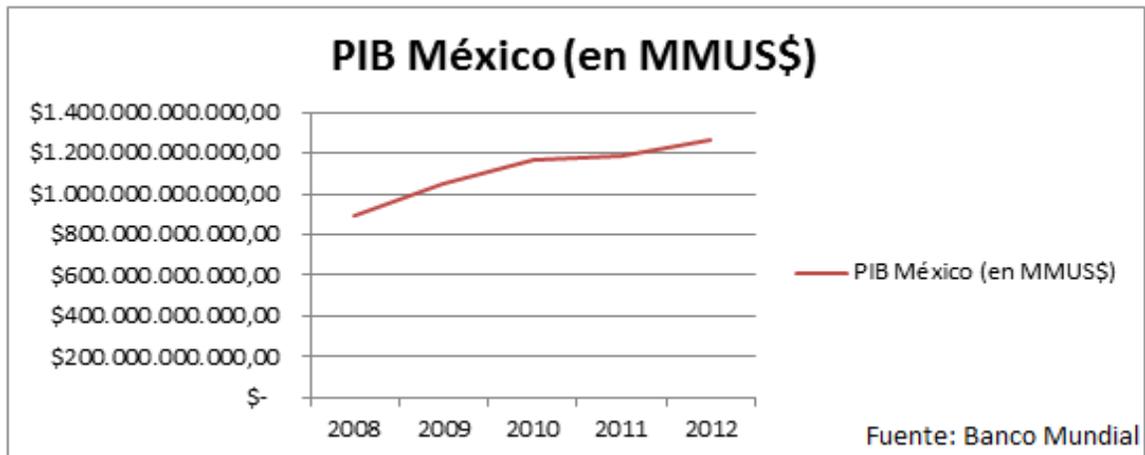


Figura 16: PIB de México periodo 2008-2012

Sin embargo a pesar del crecimiento del PIB y del PIB per cápita, México posee altos problemas a nivel de distribución de la riqueza. Esto se evidencia a través del índice Gini, el cual mide el nivel de desigualdad de ingreso de los deciles más alto y más bajo; bajo este índice, México se encuentra en el nivel 123 del mundo¹⁰⁵, siendo uno de los países de la OCDE con peores índices de distribución de la riqueza¹⁰⁶. Esta distribución se puede retratar en que los 3 deciles más ricos controlan sobre el 64% de la riqueza del país¹⁰⁷. Es por esto último que el PIB per cápita no debería ser un factor que inflencie la decisión de hacer negocios en México, ya que el nivel de riqueza del público objetivo de Coyote Bags está dirigido a los grupos más altos.

Según la clasificación del banco mundial *Doing Business 2014*, México se encuentra en el lugar número 51 de la clasificación de un listado de 189 países

¹⁰⁵ Fuente: (Banco Mundial, 2014)

¹⁰⁶ El país con peor distribución de la riqueza de la OCDE es Chile, con un índice Gini de 0,521.

¹⁰⁷ Fuente: (Cortés, 2013)

de los mejores países para hacer negocios. Este ranking incluye distintos indicadores, entre los que se incluyen la complejidad de comenzar un negocio, de conseguir permisos de construcción, de conseguir un crédito, de pagar impuestos, de poder realizar negocios transfronteros, entre otros¹⁰⁸. Entre los mayores problemas que poseía este país según el índice se encontraba la dificultad de poder conectarse a la red de electricidad, registrar una propiedad y el pago de impuestos. Por otro lado, México promueve el emprendimiento por lo que obtener un crédito y conseguir permisos para construcción son procedimientos sencillos. También hay que considerar de esto que el comercio transfronterizo se ubica en un buen lugar (número 59 del ranking), lo que significa que no es complicado ni muy caro, en comparación a otros países, el poder exportar o importar productos¹⁰⁹.

Un gran problema que tiene México, al igual que muchos países de Latinoamérica, y lo hace menos atractivo a la hora de pensar en invertir en él es el hecho de que este país se encuentra entre los más corruptos del mundo, entre los que destacan el abuso de poder, los acuerdos clandestinos y el soborno. México se colocó en el puesto número 105 de 176 países¹¹⁰.

Las relaciones comerciales que tienen México y Chile son muy favorables para el comercio. El tratado de libre comercio que tiene Chile con este país permite

¹⁰⁸ Fuente: (The International Bank for Reconstruction and Development, 2013)

¹⁰⁹ Ver anexo 9 para más información

¹¹⁰ Fuente: (Ascención, 2013)

el comercio libre en 100% de medidas arancelarias para los productos que entran a ese país.

En general México dispone de un ambiente económico atractivo para hacer negocios, al tener un producto interno bruto en crecimiento, una población económicamente activa creciente, y bases internacionales que respalden la facilidad de hacer negocios en este país. Sin embargo también posee problemas muy grandes, tales como la distribución del ingreso, un sistema tributario muy complejo, o la corrupción que agobian al país, que hacen de México un país difícil, pero con mucho potencial, especialmente para empresas nuevas.

Auditoría de mercado y análisis del mercado competitivo

En esta sección el objetivo es evaluar cuál puede ser el impacto que tiene la marca Coyote Bags en México, especialmente en los productos estrella de la compañía; las mochilas y bolsos.

En México, especialmente en el Distrito Federal, la tendencia de los hipsters se ha ido masificando a lo largo de los últimos años. Esta tendencia que busca identidad, exclusividad y autenticidad mediante distintos factores como lo son, la música, la literatura, los ideales y las vestimentas que usan es la tendencia que va más acorde a lo que promueve la empresa, por lo que el hecho de que se esté masificando esta genera un gran incentivo para entrar al país con los distintos productos. Entre los barrios que más se aglomeran los hipsters en

México D.F. se encuentran la delegación de Coyoacán, Colonia Roma y Colonia la Condesa, barrios que cuentan con población joven y amplias zonas comerciales que vendrían a ser el equivalente mexicano de Barrio Italia y Barrio Bellavista.

Si bien el movimiento de los hipsters se está masificando en México, la competencia en el rubro de las mochilas y bolsos son pocos los competidores directos. El competidor más directo que podría llegar a tener Coyote Bags en este país es *Lørdag & Søndag*, el cual es una productora de mochilas que sigue ideales similares a los de Coyote¹¹¹ y que ha tenido éxitos internacionales parecidos a Coyote Bags, especialmente en la feria de diseño de Bread&Butter en Berlín, al tener un stand en esa feria en la próxima edición del evento¹¹². Además de seguir estos paradigmas, otro punto de similitud entre ambas marcas es el atributo de que todas las mochilas fabricadas por esta compañía son productos 100% mexicanos. Los precios a los que son vendidos estos productos bordean entre los 150USD y 200USD¹¹³, lo que significa que se venden a un precio mayor al que lo vende Coyote Bags en su tienda virtual¹¹⁴. Además de esta marca, existen otras compañías de mochilas que cuentan con

¹¹¹ *"Sencillez, calidad y funcionalidad son las principales características que procura Lørdag & Søndag al crear cada una de sus piezas."* Fuente: (Lørdag & Søndag). Por otro lado los de Coyote Bags son: *"(...)* Nuestros diseños buscan rescatar modelos clásicos y combinarlos con la funcionalidad y comodidad de una mochila actual, creando así un producto atractivo y a la vez práctico para uso diario."*"* Fuente: (Coyote Bags, 2014)

¹¹² Fuente: (Bread and Butter, 2014)

¹¹³ Fuente: (MOB, 2014)

¹¹⁴ Los precios de los productos varían entre los \$38.500 y \$40.000, que es el equivalente aproximado de 80-90USD. Fuente: (Coyote Bags, 2014)

prestigio internacional, tales como *Herschel Supply Co.* o *Jansport*, las que si bien apuntan a un mercado más masivo y utilizan canales de distribución diferentes, compiten con Coyote debido a que el público objetivo es similar. También es importante considerar en el punto de los competidores de Coyote marcas de diseñadores independientes, tales como *Maria Galan*, el grupo Colores de la Tierra, entre otros artistas emergentes mexicanos.

Dentro de los canales de distribución del producto se consideran tiendas que ya estén posicionadas en el mercado mexicano, especialmente en los barrios anteriormente descritos¹¹⁵. Este método es considerado como el óptimo para la Coyote, ya que de esta manera se evita tener que incurrir en costes de marketing. Las tiendas en las que Coyote debiese estar son tiendas que sean de nicho, que lleguen directamente al público objetivo. Es recomendable no tener solo un distribuidor exclusivo, sino que realizar contacto con varios comerciantes, ya que de esta manera la compañía no pierde poder de negociación ante los clientes mexicanos. Incluso, en caso de querer expandirse aún más, Coyote no debiese apuntar solo al DF, sino que también debería estar en otras ciudades, como por ejemplo Monterrey, la cual es considerada como la zona de México con mayor poder de compra, así como también el mayor ingreso per cápita del país.

¹¹⁵ Se considera como mejor forma de distribución de producto a los importadores y distribuidores debido a las características de la empresa, principalmente a los volúmenes que esta maneja.

Dados estos dos núcleos culturales, el DF y Monterrey, interesa saber cuál sería el tamaño de mercado relevante para México. Para obtener esta cifra se recurrió a ponderar los factores que los autores de este seminario consideran claves para determinar la magnitud del mercado objetivo definido por Coyote Bags.

Para este cálculo se consideró lo siguiente¹¹⁶:

Ciudad	México DF	Monterrey
Población	8.850.000	1.136.000
% Etario 20-30	0,18	0,18
20% Más Rico	0,2	0,2
Tasa Estudiantes Ed. Superior	0,29	0,29
Tasa Uso Redes Sociales	0,472	0,472
Tamaño Mercado (Habitantes)	43.610	5.598
Precio (USD)	\$ 100	\$ 100
Total Tamaño	\$ 4.360.997	\$ 559.784
Total Mercado (Habitantes)		
		49.208
Total Mercado (USD)		
	\$	4.920.781

Donde se puede observar que el universo de potenciales consumidores sería de 43.610 habitantes en México DF y de 5.598 habitantes en Monterrey, con un tamaño de mercado real equivalente a USD 4.360.997 y USD 559.784 respectivamente. En el agregado, se tiene un universo de clientes potenciales de 49.208 personas, lo que ponderado por el precio de mercado de los

¹¹⁶ Para ver más detalles sobre el método de cálculo, ver Anexo 10

productos ofrecidos, equivale a un mercado de superior a los 6,18 millones de dólares: cifra que es altamente superior a la oferta de Coyote Bags.

Por otro lado, es importante mencionar que el gobierno de Chile, a través de su agencia ProChile, ofrece el servicio de realizar los contactos con los que se puede hacer negocios en este país. Además de esto es bueno conocer cuáles son las agencias tanto gubernamentales como privadas que puedan hacer de puente entre los empresarios de ambos países. También las ferias son muy importantes para darse a conocer, tales como sería en México la *Design Fest Guadalajara*.

A modo de resumen, analizando el entorno competitivo en el que se mueve Coyote, México se ve como una propuesta interesante, especialmente en dos de sus mayores ciudades, México DF y Monterrey. Se propone que la mejor forma de realizar negocios allá es a través de exportación a distribuidores que estén ya posicionados en la industria, los cuales pueden ser contactados a través de ProChile o a través de ferias de diseño y moda.

Plan Preliminar de Marketing

Esta sección de la agenda país tiene como objetivo armar un plan de marketing basado en la información obtenida en los puntos anteriores que le sirva al

empresario para comenzar a trabajar en el país seleccionado; en este caso México.

Lo primero es plantear cuales son los objetivos que el empresario desea cumplir. Estos objetivos deben ser las metas que se busca alcanzar y en los que la empresa debe enfocar sus recursos. Un punto importante a la hora de fijar los objetivos es que estos deben cumplir una serie de características que los hagan ser efectivos. Estas características pueden ser agrupadas bajo el acrónimo de S.M.A.R.T.¹¹⁷ lo que significa que estos deben ser específicos, medibles, logrables, realistas y medibles en el tiempo¹¹⁸; esto significa que para que los objetivos sean eficaces deben cumplir con estos criterios. En este caso el plan de marketing se enfoca en México, por lo que se puede dejar como objetivo principal el **aumento de ventas** entre los distribuidores del país anfitrión, lo que tiene como objetivo secundario la **creación de marca, el aumento del conocimiento de esta** y la **penetración de mercado**.

Tal como se observó en el análisis cultural de México, se observa que este país comparte muchas características con el nuestro, es por eso que el público objetivo al que se busca apuntar es muy similar al que se apunta en Chile, siendo los principales clientes los miembros de la subcultura Hipster, además de los/las seguidores(as) de las últimas tendencias de la moda. Se espera

¹¹⁷ Sigla que en inglés significa inteligente, en inglés las letras hacen alusión a los términos: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound.

¹¹⁸ Fuente: (Meyer, 2003)

tener una cobertura muy baja del mercado, debido principalmente de que esta empresa es considerada como una de nicho que no busca llegar al *mainstream*, sin embargo se espera luego de un tiempo ser una marca que penetre en el mercado mexicano debido principalmente a su originalidad y al concepto que esta marca presenta.

El producto es pensado que será bien recibido por el público mexicano, debido a la transversalidad que los este tipo de clientes tienen a través de las naciones. Sin embargo proponemos también para el momento que se entre a México, tener preparada una línea de productos especial que sea limitada por un cierto tiempo, la que puede ser vendida tanto entre los distribuidores mexicanos, como en la tienda online. La idea de esta línea es que sea del gusto del público mexicano, para lo cual el empresario debe decidir lo que él crea más conveniente para el mercado mexicano. El objetivo que se busca lograr con esta propuesta tiene relación a la penetración de mercado, ya que se espera llegar al público mexicano a través de un producto que sea del gusto del cliente de dicho país.

La comunicación de la marca se busca realizar de dos maneras, siendo la primera una estrategia comunicativa a través de medios digitales que apunte a los usuarios de las mochilas y bolsos y la segunda se refiere a la comunicación de la empresa a los clientes que servirán de socios de Coyote Bags en México.

La estrategia comunicacional debe atacar las redes sociales, haciendo principal hincapié a las redes sociales que los usuarios utilizan más a menudo. En el caso de México, las redes sociales más usadas por los usuarios son *Facebook*, *Instagram* y además el sitio *Lookbook*, sitio utilizado por los usuarios para ver las tendencias de la moda alrededor del mundo. Además de explotar estas redes sociales, es necesario generar el contenido que atraiga a más consumidores y de esta manera se conozca la marca; una propuesta para esto es el realizar concursos de manera que la marca se viralice entre los consumidores actuales y los potenciales tal como lo han hecho otras marcas en la actualidad. Estos concursos debiesen estar enfocados en los mercados donde Coyote se encuentra, de manera de que la entrega de estos premios sea más efectiva. Otra propuesta de promoción que tiene como base la red es hacer uso del marketing de influencia. Esto significa pedirle a rostros de la web que influyan en los usuarios de los productos a través de la generación de contenido de distintas maneras; entre las formas más usadas de marketing de influencia se encuentra el auspiciar publicaciones en blogs o *vlogs* (video blogs de YouTube), auspiciar revisiones de los productos pidiendo la opinión de estos hacia la marca u otras formas creativas de comunicación de marca. Esta última alternativa ha sido muy usada por distintas empresas principalmente porque tiene un gran alcance a muy bajo costo.

Sin embargo nada de lo anterior servirá de nada en México si no se tiene como distribuir los productos; es por eso mismo que se necesita captar a los clientes

que servirán de distribuidores a los usuarios finales. Entre las formas que proponemos para captar a estos clientes se ubica el arriendo en espacios en ferias dedicadas al diseño para realizar contactos con potenciales clientes, y como segunda alternativa recomendamos el arriendo de salas de exposiciones donde mostrar los productos que ofrece la compañía. En este punto el boca a boca viene a ser sumamente importante, por lo que es recomendable para el empresario darse a conocer en los círculos de diseñadores mexicanos, los cuales podrán darle los contactos que necesita para poder vender su producto en aquel país.

Tal como propusimos anteriormente, escogemos que la forma de distribución que más se adecúa a las necesidades y capacidades de la empresa es a través de tiendas especializadas que vendan al detalle que compren los productos directamente a la empresa y después ellos se los vendan a los clientes finales, que son los usuarios. Encontramos que esta forma es la más adecuada, ya que una de las características de Coyote Bags es producir mochilas y bolsos hechos a mano, por lo que los volúmenes de producción no son lo suficientemente altos como para usar otros medios de distribución, tales como lo es la venta a grandes tiendas. Además de las limitaciones de volumen, es importante que las ventas se produzcan en este tipo de tiendas, ya que de esta manera la marca logra posicionarse en el nicho que ellas buscan hacerlo, mostrando de esta manera un cierto nivel de exclusividad y logra mantener el alto estándar de calidad localizándose los productos en el punto de venta adecuado. Es por este

último punto que es necesario que el empresario deba viajar al extranjero a conocer los posibles puntos de venta y logre escoger el que él encuentre óptimo. A través de este método de distribución, no es necesario que el cliente tenga solo un punto de distribución, sino que es recomendable que este atomice a sus clientes, de manera que diversifique el riesgo de estar concentrado en solo un lugar¹¹⁹.

Con respecto al precio que la empresa debe cobrar creemos que el precio que tiene actualmente es lo suficientemente competitivo como para entrar al mercado mexicano, ya que, según lo observado en el análisis de la competencia en el punto anterior se observaba que los precios cobrados por la competencia bordaban los 150-200 USD, mientras que Coyote cobra en su tienda virtual el equivalente aproximado a 80 USD, aun incluyendo los costos de transferencia de los bienes, no debiese aumentar el precio al doble, especialmente al exportar en mayor volumen, ya que de esta manera se logran economías de escala, disminuyendo el costo de envío por unidad. Sin embargo, para que la empresa pueda marginar más por cada envío, existen distintos medios de transferencia de costos a la hora de exportar. Para poder hacer la transferencia de precios y de costos, es importante a la hora de firmar el acuerdo comercial aclarar cuáles son los términos internacionales de comercio

¹¹⁹ Entre los riesgos asociados de estar concentrado en solo un lugar se encuentran el mal manejo de la marca, como por ejemplo el poder de negociación que tiene ese cliente sobre el precio al que vende los productos o mal manejo de inventarios.

(INCOTERMS)¹²⁰. Para esto es importante aclarar cuáles son las obligaciones que cada parte (vendedor y comprador) tendrá a la hora de hacer la transacción¹²¹. En el caso ideal para Coyote, todos los costos de envío y de seguro se los llevaría el comprador¹²², sin embargo al no tener todo el poder de negociación de su parte, es muy baja la probabilidad de que el comprador acepte estos términos, ya que esto significaría perder mucho margen de ganancias, o también afectaría negativamente a Coyote, ya que estos costos serían traspasados al usuario final, lo que puede afectar negativamente las ventas. Por otro lado, el peor de los casos para Coyote sería donde él pague todos los costos de envío¹²³, ya que de esta forma sería el vendedor el que margine lo menos posible a causa de los costos de transferencia. Por esto sugerimos que se trate de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambos lados¹²⁴. El INCOTERM escogido para proponer por parte de Coyote debiese ser el FCA (Free Carrier)¹²⁵, en el cual el vendedor se hace responsable de enviar la mercadería hasta un punto especificado dentro de las fronteras del país de origen (hasta la aduana del país de origen), para que luego el

¹²⁰ INCOTERMS es su término en inglés, y son términos de aceptación voluntaria que ambas partes (comprador y vendedor) acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Son usadas para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales y delimitan las responsabilidades de cada parte.

¹²¹ Ver Anexo 11 para más información.

¹²² Este INCOTERM se denomina EXW (Ex Works) y tiene la característica que el comprador absorbe todos los costos a partir de que la mercadería sale de la fábrica hasta que llega a su destino final.

¹²³ Este INCOTERM se denomina DDP (Delivered Duty Paid) y manda a que el vendedor pague todos los costos de envío, aduana y seguros hasta que llegue al lugar convenido con el cliente.

¹²⁴ De esto también depende el medio de transporte por el cual se escoja enviar la mercadería a destino. Para efectos de este trabajo se supondrá que se escoge un medio de transporte multimodal.

¹²⁵ En caso de transporte marino se debe escoger FOB (Free On Board), el cual posee algunas cláusulas distintas.

comprador se haga cargo del resto del viaje de su mercadería, esto principalmente porque Coyote se llevará los costes de realizar el marketing para poder penetrar en el mercado mexicano. Además del tipo de acuerdo que se llegue con los clientes mexicanos, proponemos una estrategia de precio de descuento por volumen, lo que significa que a medida que los clientes compren más, menor es el costo unitario que tendrán a la hora de llevarse los productos, sin embargo hay que considerar que al ser clientes que no manejan mucho volumen, no se puede realizar grandes descuentos.

A modo de resumen, para poder implementar un plan de marketing en México, proponemos:

- Generar contactos con empresarios locales que posean tiendas especializadas en la industria del diseño de vestuario y accesorios a través de ferias, *showrooms* y contacto con otras personas de la industria. Se escoge este tipo de canal de distribución por las características de la empresa y de la marca.
- Realizar una línea de productos que tenga carácter temporal, pero que esté enfocada en captar la atención de los usuarios mexicanos.
- Generar un plan de comunicaciones digital a través de las redes sociales (*Facebook, Instagram, Lookbook*), además de contactar influenciadores locales que opinen del producto y den a conocer la marca a un gran número de usuarios.

- Generar concursos a través de las redes sociales más utilizadas tanto para poder crear marca, como para aumentar el reconocimiento de marca que tiene Coyote
- Mantener el precio que posee Coyote Bags en estos momentos, ya que es un precio competitivo en México, sin embargo al momento de negociar con la contraparte mexicana, generar una cláusula en el acuerdo de comercialización que especifique el INCOTERM FCA. Sin embargo también aplicar una estrategia de precios de descuento por volumen.

Japón

Análisis Cultural:

Análisis Geográfico:

El Estado de Japón es un país insular del este de Asia. Situado en el océano Pacífico, tiene al oeste el mar del Japón, China, Corea del Norte, Corea del Sur y Rusia, al norte el mar de Ojotsk y al sur el mar de China Oriental y Taiwán.

Japón es un archipiélago formado mayoritariamente por islas montañosas, con un área total de 377.915 km cuadrados y que se extiende desde Noreste a Sudoeste por 2.800 km de largo.

Las principales islas son: Hokkaido, Honshu, Shikoku, y Kyushu, siendo su capital Tokio.

Administrativamente está dividido en ocho regiones, que son: Hokkaido, Tohoku, Kanto, Chubu, Kinki, Chugoku, Shikoku, y Kyushu.¹²⁶

Lenguaje

Dada la homogeneidad étnica en Japón (98.5% son japoneses), el japonés es el idioma *de facto*.

En cuanto a los angloparlantes en Japón, el número de habitantes que lo posee como idioma nativo es cercano a los 94.000 (lo que corresponde a un 0,07% de la población total)¹²⁷.

Si bien hay un interés de parte de los japoneses por aprender inglés: dada la obligatoriedad de enseñanza en su sistema educativo, su reconocimiento entre los jóvenes como herramienta útil a la hora de encontrar trabajo y la influencia

¹²⁶ Fuente: (ProChile, 2014)

¹²⁷ Fuente (Japan Reference).

cultural y económica de occidente¹²⁸; el dominio del idioma inglés de parte de los japoneses sería bajo con respecto a otros países del OCDE pese a la fuerte inversión que el gobierno nipón ha realizado en este aspecto¹²⁹.

Se considera que este factor podría complicar los procesos de comercio entre Coyote Bags y Japón, al restringir el número de distribuidores con los que se podría hacer negocios. Sin embargo, el perfil de los distribuidores japoneses que es descrito como objetivo en este proyecto considera que estos empresarios son jóvenes y altamente influenciados por la cultura occidental (europea y norteamericana); rango etario donde la penetración del idioma inglés es más alta dado el uso de internet y las reformas educacionales¹³⁰. Esto es observable a la hora de ingresar a las páginas web de estos distribuidores, donde “más de la mitad” da la opción de navegar en la versión inglesa de la página¹³¹. La consecuencia evidente es que, si bien hay menos posibilidad de contactar posibles clientes de forma efectiva, aún es posible contactar con un rango acotado de proveedores.

Demografía

De acuerdo al último censo efectuado el año 2010, específicamente el 01 de octubre de 2010, la población de Japón es de 128.057.352. De estos, más de 39 millones vivirían en el Área del Gran Tokio, que comprende las prefecturas urbanas de Tokio, Kanagawa, Saitama y Chiba.

¹²⁸Fuente (Educations.com).

¹²⁹Fuente (The Economist, 2011).

¹³⁰Fuente (Internet TESL Portal, 1997)

¹³¹ Basado en la observación que los autores de este informe realizaron en las páginas web de los potenciales distribuidores mencionados más adelante.

Se puede observar que Japón posee un alto nivel de concentración de la población en zonas urbanas: con un 92% de las personas viviendo en un gran número de ciudades con una elevada densidad de población¹³².

Dentro de estas, las ciudades más habitadas del país son:

Tokio	8.949.447 habitantes
Yokohama	3.689.603 habitantes
Osaka	2.666.371 habitantes
Nagoya	2.263.907 habitantes
Sapporo	1.914.434 habitantes

Es importante mencionar que las cuatro primeras ciudades están a menos de 400 km de distancia entre sí, lo que complementa el alto acceso a redes de transporte nacional¹³³ y hacen de la costa oriental de Japón el lugar de mayor interconexión y concentración poblacional del país. La utilidad de tener estos datos en cuenta, es que esta situación puede ser ventajosa para futuros planes de distribución de productos a nivel nacional y asegura que, en caso de que Coyote Bags decidiera entrar al mercado nipón, basta con acceder a una de estas cuatro grandes ciudades para tener fácil acceso a las demás.

En cuanto al crecimiento poblacional, este ha aumentado en un 0,2% desde el censo del año 2005. Al hacer la separación por sexo, la población masculina es de 62.327.737 (48,7%) y la de mujeres es de 65.729.615 (51,3%). Este es el menor aumento registrado en el Censo Poblacional, desde el año 1920 en que

¹³² Once ciudades de Japón poseen más de 1 millón de habitantes para el año 2010 y 28 poseen más de medio millón . Fuente: **Invalid source specified..**

¹³³Fuente (ProChile, 2014).

se realizó el primer recuento. Tokio, con un 4,6%, registró el mayor aumento poblacional seguido de Kanagawa con un 2,9% y Chiba con un 2,6%¹³⁴.

La distribución de la población por edades es:

- a) Bajo 15 años: 13,2 %
- b) entre 15 y 64 años: 63,8 %
- c) Sobre 65 años: 23, %, (es la mayor en el mundo seguida de Alemania e Italia).

La distribución etaria, entonces, puede ser representada de la siguiente forma¹³⁵:

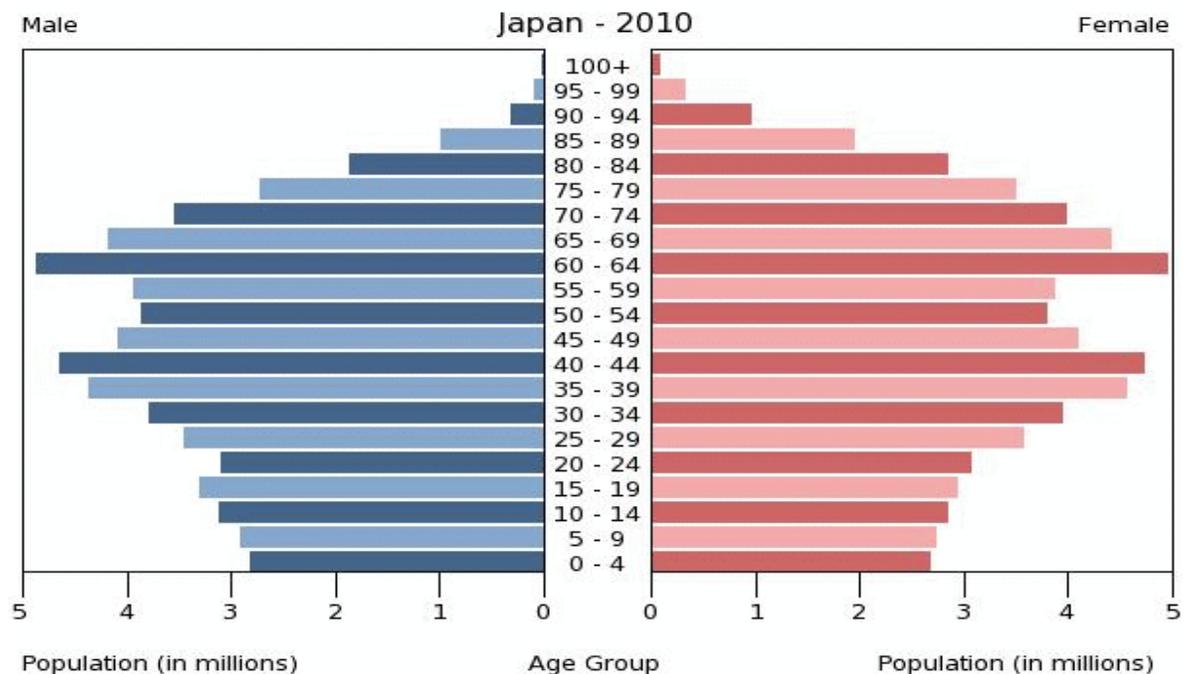


Figura 17: Pirámide poblacional Japón al año 2010

¹³⁴ Fuente: (Statistics Bureau of Japan).

¹³⁵ Fuente: (CIA World Factbook, 2010)

Dentro del grupo etario del interés del caso empresarial, es importante mencionar que el número de personas que posee entre 15 y 34 asciende a 30 millones de habitantes al año 2013¹³⁶ Si a este hecho añadimos la potente densidad de población urbana en la costa oriental de Japón, podemos observar un universo de cliente potenciales bastante atractivo para Coyote Bags en un radio de menos de 500km².

Educación

El poseer una buena educación es un pre requisito importante a la hora de encontrar trabajo. Japón es líder mundial en términos de calidad en su sistema educativo. El estudiante promedio obtiene un puntaje de 538 en la prueba PISA¹³⁷: puntaje mucho más alto que el promedio del OCDE (497 puntos), siendo el más alto de este grupo de países. **Asimismo, Japón posee uno de los porcentajes más altos de jóvenes que ingresan a la universidad al terminar la secundaria; siendo este 48,6%¹³⁸.**

Este hecho impactaría positivamente a Coyote Bags, ya que su mercado objetivo está constituido por universitarios. Una sugerencia podría ser el estudiar trabajar con distribuidores que estén localizados cerca de los núcleos de educación superior.

¹³⁶Fuente (HIDA Japan, 2013)

¹³⁷ Fuente: Programme for International Student Assessment.

¹³⁸ Fuente: (Educations.com)

Características del consumidor

- El japonés es un consumidor exigente, que está atento no solamente al contenido, sino que a las formas en que se le vende un producto. El envase, su diseño, el material utilizado, son todos elementos que se toman en cuenta en el momento en que se toma la decisión de compra.
- El precio es importante, pero la calidad, y sanidad de los productos, así como su contribución a preservar la naturaleza, son más relevantes.
- Otros elementos que se consideran son: seguridad, trazabilidad, calidad, procedencia, composición, certificaciones. Está dispuesto a realizar un pago mayor si las especificaciones de los productos y/o servicios así lo justifican.
- Se podría decir también que los japoneses le gustan los productos novedosos y son muy sensibles a las tendencias de la moda¹³⁹.
- La sociedad japonesa tiene una opinión de sí misma fuertemente basada en un principio de homogeneidad. Efectivamente, los dialectos locales poseen leves variaciones y el estilo de vida y preferencias de los ciudadanos más y menos ricos es, en general, similar.
- Así como la cultura popular occidental japonesa ha sido exportada al resto del mundo, también puede observarse un alto grado de interés de los japoneses con la cultura occidental: particularmente la norteamericana.

¹³⁹Fuente (ProChile, 2014)

- La moda juvenil está altamente influenciada por los medios locales, siendo las revistas (físicas y ahora digitales) el principal medio de difusión de las tendencias. Una particularidad de estos medios es que, en las últimas décadas, han empleado un gran número de modelos amateur (personas principalmente dedicadas a estudiar y que realizan trabajos “comunes” en su tiempo libre). Esta tendencia creciente ha permitido fomentar una moda y estilo de vida más realista y alcanzable.
- Actualmente existe un quiebre en la cultura juvenil con respecto a la tradicional: una cultura materialista y más liberal. Esto ha afectado principalmente a las mujeres, que desean disociarse del rol tradicional que han tenido en la sociedad japonesa. Otra implicancia de este fenómeno es el deseo de estas mujeres de trabajar como *freelance* apenas se gradúen de secundaria o de los estudios superiores, lo que les permite disponer de tiempo y recursos para poder realizar comprar con libertad y pasar tiempo en actividades recreativas tales como el karaoke o los clubes de bailes¹⁴⁰.
- Además de las revistas de moda, las guías de entretenimiento urbano tienen influencia en las costumbres de la juventud de Japón: tal como la revista *PIA*. Este medio publica información semanal sobre películas, conciertos, museos y otros eventos culturales; incluyendo mapas que indican cómo llegar a ellos. Adicionalmente, publica artículos y guías de

¹⁴⁰ Fuente: (Asia Education)

tiendas, restaurantes y parques de diversiones. Otra revista popular es *Tokyo Walker*.

Desde hace décadas, los consumidores japoneses han sido notablemente predecibles. Contrarios a los hábitos de los consumidores europeos y norteamericanos, los japoneses evitaban los artículos de precios bajos y preferían comprar en tiendas departamentales más sofisticadas o en supermercados más costosos. Estaban dispuestos a pagar altos precios por productos de calidad y su alto aprecio por las marcas influyó la creación de nuevos mercados de lujo, en los cuales poseer productos costosos y exclusivos pasó a ser más esencial que aspiracional. Esto contribuyó fuertemente a aumentar las ventas del retail local, lo que llevó a que las ventas del retail japonés fuesen las segundas más grandes a nivel mundial (superado solo por Estados Unidos).

Esta tendencia, sin embargo, está comenzando a cambiar.

En los últimos años se ha podido observar que los consumidores japoneses están reduciendo costos, cuidando más sus gastos personales y, en consecuencia, prefiriendo las compras de conveniencia. De hecho, en cuanto a venta de ropa, las tiendas más sofisticadas están comenzando a manifestar preocupación por una disminución de las ventas en los sectores de lujo y, en respuesta, han dado más espacio a tiendas de vestido casual; con la esperanza de revivir el flujo de clientes. Además, se ha podido observar que las marcas

que históricamente han estado orientadas a la calidad han creado agresivas campañas de precios.

La contraparte a esta situación reside en un boom de los productos de **marcas privadas**¹⁴¹: lo observado en mercados europeos y norteamericanos sugiere que, una vez que los clientes comienzan a comprar estas marcas, rara vez vuelven a las antiguas.

En la actualidad, Japón se encuentra en una etapa inicial de esta transición: con una penetración de las marcas privadas del 4% (más baja que el promedio global de 20%).

Los consumidores japoneses no solo están cambiando qué compran sino cómo compran. Ahora están cambiando sus tendencias hogareñas por una mejor disposición a desplazarse para comprar. Además, están desertando de comprar en tiendas departamentales y optando por comprar más en malls y tiendas especializadas. Una razón para este cambio es que los compradores japoneses consideran que en las tiendas departamentales hay “staff desagradable” y no se invita a “realizar compras al propio ritmo” (o “vitriñar al propio ritmo”). Es así como el consumidor japonés está dando más importancia a la experiencia de compra.

¹⁴¹ “Una marca asignada a productos que un gran fabricante crea para un pequeño retailer” Fuente: (Investopedia).

Las compras online son centrales en cuanto al proceso de economizar y del impulso de negocios de nicho, sin embargo, pese a que Japón posee una de las tasas de penetración de compras online más altas, sigue por debajo de otros mercados desarrollados tales como los de Reino Unido y Estados Unidos. Muchas explicaciones se han dado para esta situación: consumidores japoneses darían mucho valor a la experiencia de compra física; pantallas de teléfonos celulares serían muy incómodas y pequeñas para comprar online; la densidad de establecimientos de retail causa que las compras online sean una ventaja poco conveniente; baja penetración de tarjetas de créditos.

Cualquiera sea la causa, la tendencia de compra por Internet sigue en aumento: de acuerdo a la encuesta realizada por MyVoice Internet en Abril del 2009, más del 50% de los consumidores están comprados más por internet en comparación a 12 meses atrás.

El mercado de venta online de productos físicos (excluyendo venta de tickets y descargas electrónicas multimedia) se estima en USD 30 billones, comparado con solo USD 1,3 billones en 1999. Un ejemplo de este avance es lo observado por Domino's Pizza en Japón: cuando comenzaron a implementar su servicio de ventas por internet, establecieron como meta que un 5% de las ventas totales

se realizaran por este medio; en la actualidad, el 35% de los pedidos se realizan online¹⁴².

Hipsters en Japón

Como ya se mencionó en este trabajo, los Hipsters son una subcultura orientada a la juventud, caracterizada por intereses en estilos personales y estilos de vida auténticos. A menudo se interesan en música, diseño urbano, películas, arte y persecución de la cultura y el intelecto.

Japón es un país que se ha visto altamente influenciado por occidente, particularmente la juventud, y el movimiento hipster no es la excepción.

Tokio posee un gran número de hipsters. Ellos representan una de las subculturas más numerosas de la juventud. Una buena fracción de los hipsters de Tokio son extranjeros, que se sienten atraídos por la novedad que ofrecen los atributos culturales de oriente y por barrios como los siguientes¹⁴³:

- 1) Shimokitazawa (Shimokita): Es un vecindario donde abundan edificios antiguos que cobran un arriendo bajo (con respecto a la ciudad) y cuyas tiendas son en su mayoría atendidas por sus dueños: jóvenes menores de 30 años. Además, el área está rodeada de cafés, restaurants, bares, estudios de grabación y pequeñas salas de conciertos.

¹⁴²Fuente: (McKinsey&Company)

¹⁴³ (Japan Talk)

- 2) Koenji: Al igual que Shimokitazawa, Koenji posee abundancia de edificios y de negocios atendidos y orientados a los jóvenes. El boom inmobiliario de los '50 parece no haber ocurrido en Koenji. El área es conocida por su activismo político y por poseer novedosas tiendas, restaurants y cafés.
- 3) Nakameguro: Actualmente, Nakameguro es conocido por su río bordeado de árboles de Sakura¹⁴⁴, lo que lo convierte en una de las áreas residenciales más importantes de Tokio y un lugar que congrega a extranjeros y culturas urbanas que disfrutan del Hanami¹⁴⁵. La restauración del vecindario en los años '90 permitió el establecimiento de un alto número de tiendas de diseño y cultura atendidas por jóvenes. Asimismo, es conocido por sus bares, tiendas y cafés.
- 4) Harajuku: Harajuku es un área comercial orientada a la juventud. Es popular entre las subculturas de Tokio, incluidos los hipsters. Es reconocido como el mejor lugar para descubrir nuevas tendencias de moda y diseño urbano.
- 5) Shinjuku: El Kabukicho de Shinjuku es conocido como el mayor “distrito rojo” de Asia. Además contiene un gran número de salas de concierto, estudios de grabación y bares que atraen a los hipster de Tokio.

En lo que responde al comercio “tradicional”, los jóvenes japoneses tienden a comprar productos de este tipo (o sustitutos de fabricación masiva) en centros comerciales como Beams, United Arrows, Another Edition, Rosebud,

¹⁴⁴ Árbol del cerezo.

¹⁴⁵ Contemplación de flores.

Free's, Ships, Nano Universe, American Rag Cie, Journal Standard, Shibuya Parco, Laforet, Shinjuku Lumine. Slapshop, TK, Ships, Urban Research, Hollywood Ranch Market, American Rag Cie, b'2nd¹⁴⁶.

Análisis Económico

El año 2012, Japón alcanzó los 5,96 billones de dólares de Producto Interno Bruto: siendo mayor a otras economías grandes tales como la de India y el Reino Unido y siendo solo superada por China (con 8,22 billones de dólares) y Estados Unidos (con 16,8 billones de dólares). De esta manera, **Japón sería la tercera economía más grande a nivel mundial** y la segunda economía asiática.

En términos de crecimiento, se observa que el PIB de Japón ha aumentado un 1,6% durante el primer trimestre del año 2013, cifra superior al promedio de las últimas tres décadas (0.52%)^{147 148}.

¹⁴⁶ Ubicados a lo largo de diferentes zonas urbanas de Japón, principalmente en Tokio y Kioto.

¹⁴⁷ Fuente (Trading Economics, 2014)

¹⁴⁸ Gráfico, Fuente: (Banco Mundial)

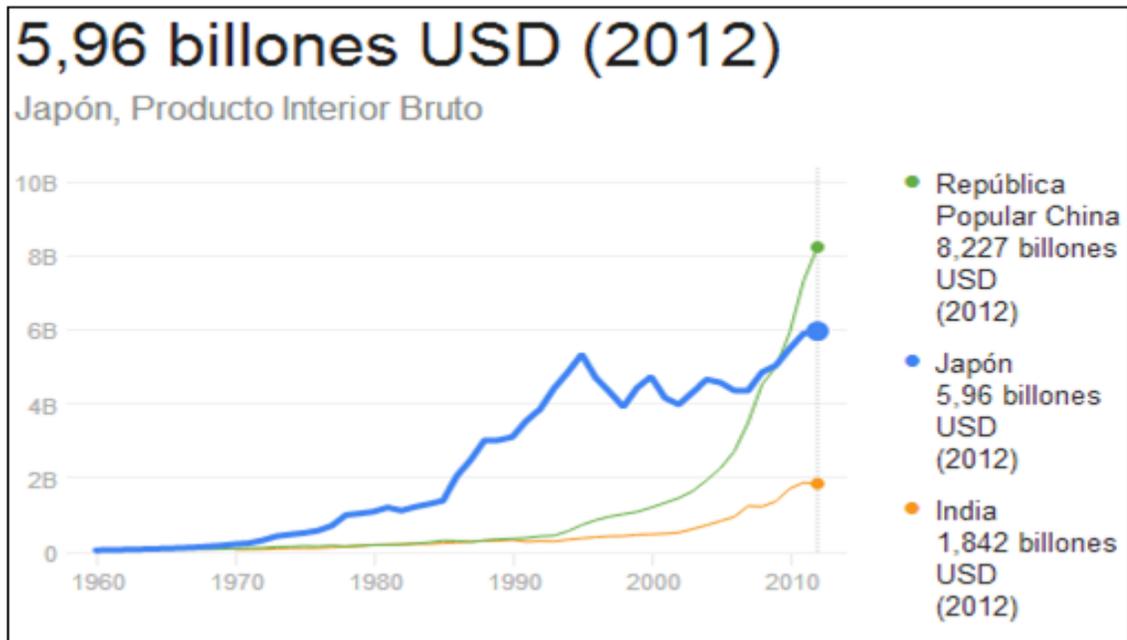


Figura 18: PIB Japón hacia el año 2012 comparado con China e India

Para el año 2012, posee un PIB per cápita de USD 25.066 al año, lo que le otorga el puesto n°22 a nivel mundial¹⁴⁹ y lo posiciona por sobre el promedio mundial del OCDE de USD 23.938 anuales¹⁵⁰.

En cuanto al grado de desigualdad de ingresos en Japón, se puede observar que este posee un Coeficiente de Gini de 37.6: lo que lo ubica en el puesto 77° del ranking de inequidad de ingresos familiares^{151 152}. Pese a estas positivas cifras, Japón aún presenta una considerable desigualdad entre ricos y pobres: donde el 20% más rico de la población gana seis veces más que el 20% más pobre.

¹⁴⁹ Fuente (Fondo Monetario Internacional)

¹⁵⁰ Fuente (OECD)

¹⁵¹ El último dato obtenido por la fuente pertenece fue obtenido el año 2008.

¹⁵² Fuente: (CIA, 2014)

En término de empleo, el 71% de las personas que poseen entre 15 y 64 años de edad poseen un trabajo pagado, lo que lo ubica por sobre el 65% correspondiente al promedio del hombre. Dentro de la fuerza de trabajo, el 80% de los hombres posee un trabajo pagado, versus un 61% de las mujeres: sugiriendo que la mujer posee dificultades para balancear trabajo y familia¹⁵³.

En cuanto a la empleabilidad de los jóvenes¹⁵⁴, puede observarse corresponde a un bajo porcentaje de ese intervalo de población: con 4,1 millones de trabajadores, lo que implica un 13,6% del intervalo. Esta baja adherencia a la empleabilidad juvenil sería explicada por “Severo Estrés en el Trabajo”, “Largas Jornadas Laborales” y “Relaciones Humanas de Mala Calidad en el Ambiente de Trabajo”¹⁵⁵.

Se puede concluir que desde la perspectiva económica, Japón es un país atractivo dada su riqueza y rol de potencia mundial. Por otro lado, pese al bajo porcentaje de jóvenes estudiantes que trabajan, la cifra de 4 millones sigue siendo atractiva dada el área de Japón y la concentración de sus ciudades más grandes en torno a un radio de 500km. Esta situación, en conjunto con la significativa homogeneización de ingresos y costumbres en la población nipona, sugiere que su actual situación económica es favorable para que Coyote Bags realice comercio con este país.

¹⁵³ Fuente: (OECD)

¹⁵⁴ La fuente considera que este término abarca todas las personas entre 15 y 34 años.

¹⁵⁵ Fuente: (HIDA Japan, 2013)

Comercio Chile-Japón: Acuerdos y/o Tratados Comerciales vigentes

El Acuerdo de Asociación Económica Estratégica entre Chile y Japón (TLC) se encuentra en vigencia desde el 3 de Septiembre de 2007, y se ha probado su utilidad, particularmente en el caso de nuestras exportaciones no tradicionales. Esto, ya que el acuerdo elimina tarifas en más de 90% del intercambio comercial entre las dos naciones¹⁵⁶.

En efecto, durante la crisis financiera, las importaciones japonesas cayeron en 27,6% durante el año 2009, afectando fuertemente a sus países proveedores. En el caso de Chile, el producto más perjudicado fue el cobre, sin embargo, nuestras exportaciones no tradicionales, no solamente no cayeron, sino que además, en difíciles condiciones de mercado, incluso registraron un alza de un 1,96%¹⁵⁷.

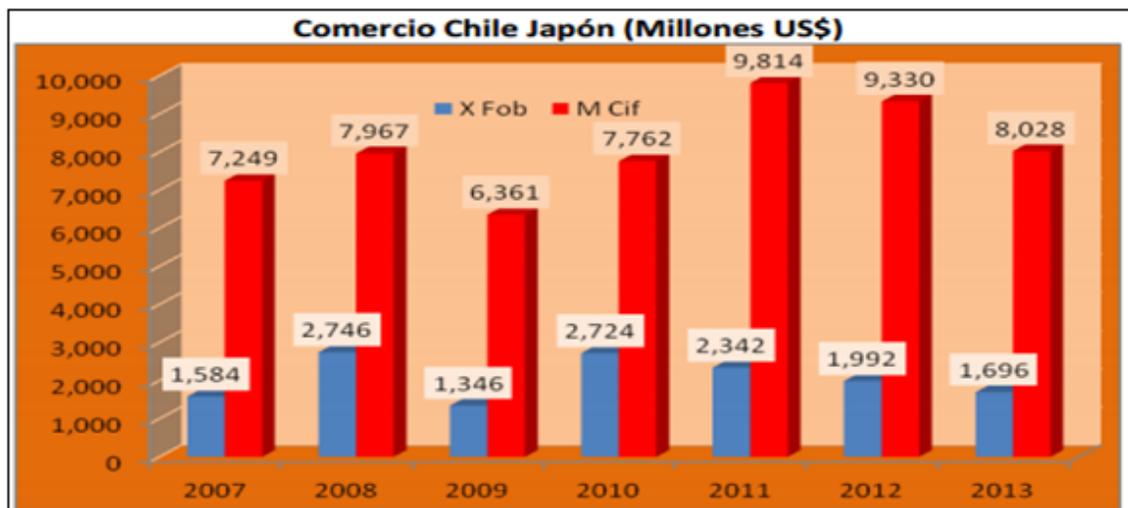


Figura 19: Cifras Importaciones y Exportaciones Chile-Japón hacia el año 2013

¹⁵⁶Fuente (Aduanas de Chile)

¹⁵⁷Fuente (ProChile, 2014)

Tal como se observa en el gráfico anterior¹⁵⁸, las importaciones japonesas (Cif) desde Chile crecieron en un 35,4% luego de la firma del Acuerdo de Asociación Económica Estratégica. Por otro lado, las exportaciones japonesas a Chile también crecieron y a una tasa relevante de un 47,8% en el período antes mencionado.

Con respecto al ranking de Chile como proveedor de Japón, hay que destacar que el único país latinoamericano que está por sobre Chile en el ranking de proveedores del mercado japonés, es Brasil, que se ubica en el lugar 19. Chile se ubica muy cerca, en el lugar 21 y luego viene México en el 31; también hay que destacar que si bien México es una potencia y goza de gran prestigio en Japón, Chile exporta prácticamente el doble.

En conclusión, el TLC con Japón favorecería a Coyote Bags a la hora de poder aprovechar la eliminación de un alto grado de aranceles y de gozar de una mejor reputación con distribuidores informados gracias a las relaciones entre Chile y Japón.

Cómo hacer negocios con Japón

Características del empresario

- Al tratar con los japoneses, es necesario darse cuenta de que ellos toman en suma consideración elementos que para una persona de occidente no tendrían mayor importancia, como por ejemplo la forma de

¹⁵⁸ Fuente Gráfico: (ProChile, 2014)

entregar una tarjeta de presentación o todo lo relacionado con las formalidades.

- Los japoneses no pondrán mayor interés a un interlocutor que "no parece confiable" a sus ojos, aunque los productos de la empresa sean buenos.
- Otra característica del empresario japonés, es su interés por establecer lazos de confianza que finalmente lleven a una relación de largo plazo. Esta confianza se gana, conjuntamente con la entrega de un producto de alta calidad, saludable, y a un precio adecuado, con un flujo regular y continuo de los embarques previamente acordados.
- El empresario japonés no está interesado en negocios "spot", su interés está en el largo plazo. Esto explica también que al momento de analizar la posibilidad de iniciar una relación comercial, se tome un tiempo superior a los estándares que se observan en occidente.
- De igual manera, lo anterior explica las dificultades que se encuentran para poder acceder a hacer negocios con un empresario japonés, incluso ofreciéndole mejores condiciones que las que tiene con sus actuales proveedores. Esto es difícil de entender con nuestra mentalidad occidental, pero son elementos que hay que tener en cuenta al tratar de iniciar negocios con Japón.
- Si finalmente se logra iniciar relaciones comerciales (después de un largo proceso, que requiere de mucha paciencia), es posible considerar que será para toda la vida, salvo que se cometan errores inexcusables.

Estrategias de negociación con empresarios japoneses¹⁵⁹

Para negociar con los japoneses, es necesario ser muy formal y seguir un protocolo, que considere los siguientes aspectos:

- Saludar a la contraparte japonesa entregando las tarjetas de visita, preferentemente en inglés y japonés
- Una vez que se inicien las conversaciones, nunca ir directamente al grano, dado eso los incomodará, y a pesar que no le dirán nada, lo tomarán muy en cuenta, pero como un aspecto negativo. Es conveniente comenzar hablando de generalidades, por ejemplo, del tiempo, de las veces que ha venido a Japón (es muy bien visto que haya visitado el país varias veces), de la comida japonesa (les agrada mucho saber que a los extranjeros les gusta el sushi, el sashimi, tempura, etc.), de la ciudad.
- No espere cerrar un negocio de inmediato, dado que no será posible puesto que es necesario que lo discutan con posterioridad entre ellos, y se pongan de acuerdo.
- No se moleste si le preguntan reiteradamente sobre el mismo tema varias veces.
- Ser siempre muy amable y nunca perder la paciencia delante de ellos.
- Responder a lo que se pregunta con datos objetivos (estadísticas, experiencia anterior en exportaciones, estudios de mercado, etc.) y

¹⁵⁹Fuente (ProChile, 2014)

también preguntar por la empresa de su interlocutor. Ellos no solo ven el precio, sino que quieren relaciones de confianza a largo plazo.

- Debe generar confianza en su empresa, y sobre todo en usted como persona.
- Finalmente, debe agradecerles por el tiempo que le han dado, y expresarles que está abierto a responder todas las preguntas que estimen conveniente.
- Es importante invitarlos a que visiten su empresa, para que puedan verificar todo lo conversado.

Haciendo negocios con Japón (Índice *Doing Business*)¹⁶⁰

Según la clasificación del banco mundial *Doing Business* 2014, Japón se encuentra en el lugar número 27 de la clasificación de un listado de 189 países de los mejores países para hacer negocios. Este lugar en el ranking puede considerarse bastante privilegiado al ubicar al estado nipón entre el 15% de los mejores países para hacer negocios en el mundo y la sexta economía asiática a la que es más fácil acceder ^{161 162}.

Los aspectos positivos de hacer negocios en Japón radican en su **alta capacidad para resolver situaciones de insolvencia** (tiempo y costo requerido para resolver una situación de bancarrota), **siendo el país líder a nivel mundial en este ámbito**; la **fuerte protección a los inversores** (lugar 16 en el ranking); **el comercio transfronterizo** (23) en cuanto a complejidad y costos de importar/exportar; **la obtención de electricidad (26)**; la **obtención de crédito (28)** y el **cumplimiento de contratos (36)**:

¹⁶⁰Fuente (Doing Business)

¹⁶¹ Precedida por las economías de Singapur (1); Hong Kong(2); Malasia(6); Corea del Sur(7); Taiwan(16).

¹⁶² Más detalles en Anexo 12

Entre las **mayores dificultades** para hacer negocios en Japón están:

Apertura de un Negocio (120)¹⁶³: Japón sería un país complicado para empezar un negocio ya que requiere al menos 8 trámites para inscribir una sociedad (versus 5 de promedio en el OCDE), 22 días para realizar el proceso de inscripción (versus 11 del promedio OCDE) y un mayor costo total en trámites (un 7,5% del ingreso per cápita versus un 3,6 del promedio OCDE). El aspecto positivo de apertura de un negocio en Japón, es que no hay requisito de capital mínimo pagado (Importe que el empresario necesita depositar en un banco o ante un notario antes de la inscripción y hasta tres meses después de la constitución de la sociedad), mientras que en el promedio OCDE se requiere al menos de un 10,4% del PIB per cápita.

Manejo de Permisos de Construcción (91): La complejidad de obtención de permisos de Construcción en Japón reside fundamentalmente en el número de días necesarios para construir un almacén (193 días versus 147 del promedio OCDE). En cuanto al número de procedimientos, Japón está levemente sobre el promedio (14 versus 13 de promedio) y a nivel de costos, es incluso más económico que el promedio del OCDE (28% del PIB per cápita versus 84% de promedio).

Pago de Impuestos (140): En cuanto a los impuestos que una compañía de tamaño medio debe pagar o retener al año, es posible afirmar que Japón

¹⁶³ Ubicación en el ranking.

presenta una alta tasa de impuestos totales (49,7% de impuestos versus 41,3 de promedio OCDE), observándose una diferencia significativa con respecto a otros países desarrollado. Adicionalmente, el tiempo de preparación, presentación y pago de impuestos en este país requiere casi el doble del promedio OCDE (330 días versus 175).

Es así, como puede observarse que Japón puede ser una alternativa atractiva para Coyote Bags si consideramos solamente estos estándares. Esto, porque las mayores trabas para el comercio con Japón se manifestarían a la hora de crear sociedades dentro del país, la alta tasa impositiva y la dificultad para la construcción en Japón. Sin embargo, dado que Coyote Bags aún es una empresa pequeña, no tendría intereses de comercializar sus productos mediante la instalación de una tienda en otro país: que sería lo más complejo de realizar por las razones mencionadas en este mismo párrafo. Por otro lado, el fomento al comercio internacional (facilidades para exportar hacia Japón), en conjunto con el alto índice de cumplimiento de contratos, indican que seguir con el modelo de comercio exterior actual (exportaciones) sería viable para Coyote Bags.

Canales de distribución en Japón

Históricamente, la distribución en Japón ha sido considerada como la barrera no tarifaria más efectiva para entrar al mercado japonés. La estructura de

distribución de Japón difiere considerablemente de sus contrapartes europeas o norteamericanas.

Posee cuatro características distintivas¹⁶⁴:

- 1) **Alta densidad de intermediarios:** Una estructura dominada por muchos intermediarios atomizados que a su vez lidian con un alto número de retailers.
- 2) **Control del canal de manufactureros.**
- 3) **Filosofía de negocios basado en una cultura distinta a la occidental.**
- 4) **Leyes que protegen el statu quo del proceso de distribución:**
Dada la histórica relación entre pequeños minoristas, políticos y ministros, además de un concepto de unión entorno a los vecindarios, Japón ha creado leyes para su protección. Particularmente, fragmentos de lo que fue la “Ley Japonesa de Retail de Larga Escala”¹⁶⁵ han sido clave para entender esto. Con esta ley, creada a fines del siglo XX, se garantizaba el funcionamiento de los pequeños minoristas mediante una restricción a la construcción de grandes tiendas en los alrededores¹⁶⁶.

¹⁶⁴ Fuente: **Invalid source specified.**

¹⁶⁵ “The Japanese Large Scale Retail Store Law”

¹⁶⁶ Fuente: (University of Pennsylvania Law School)

Pese a que la estructura de los canales de distribución es considerada una barrera al comercio exterior, es posible notar que no lo sería directamente para una empresa como Coyote Bags. Es más, la existencia de un gran número de intermediarios y distribuidores pequeños y atomizados es perfectamente compatible con la estrategia que Coyote ha implementado en Chile y en su proceso de exportación a Europa: donde se efectúa un trato más directo y personalizado con distribuidores y se realizan envíos de pocas existencias. Por otro lado, el asegurar la existencia de un gran número de distribuidores otorga la oportunidad de que la empresa tenga un mayor poder de negociación frente a los intermediarios y que tenga acceso a un *placement* en diversos barrios y ciudades del país, dando la oportunidad de una estrategia multifocal en el mediano plazo.¹⁶⁷

Auditoría de mercado y análisis del mercado competitivo

Dada la notoria influencia de la cultura occidental en la juventud japonesa, se puede observar que, al igual que en México, la cultura hipster ha entrado con fuerza en el país; principalmente en las zonas urbanas de Tokio y Kioto¹⁶⁸.

Dados estos dos núcleos culturales, interesa saber cuál sería el tamaño de mercado relevante para Japón. Para obtener esta cifra se recurrió a ponderar

¹⁶⁷ Esto podría demostrarse mediante el ejercicio de suponer lo opuesto: si existen pocos intermediarios de alto poder, pueden imponer más restricciones a Coyote Bags: tales como contratos de exclusividad o mayor control de precios.

¹⁶⁸ Fuente: (Fashion in Japan)

los factores que los autores de este seminario consideran claves para determinar la magnitud del mercado objetivo definido por Coyote Bags.

Para este cálculo se consideró lo siguiente¹⁶⁹:

Ciudad	Tokio	Kioto
Población	8.900.000	1.500.000
% Etario 20-30	0,13	0,13
20% Más Rico	0,2	0,2
Tasa Estudiantes Ed. Superior	0,48	0,48
Tasa Uso Redes Sociales	0,51	0,51
Tamaño Mercado (Habitantes)	56.647	9.547
Precio (USD)	\$ 100	\$ 100
Tamaño Mercado (USD)	\$ 5.664.672	\$ 954.720
Total Mercado (Habitantes)	66.194	
Total Mercado (USD)	\$ 6.619.392	

Donde se puede observar que el universo de potenciales consumidores sería de 56.647 habitantes en Tokio y de 9.547 habitantes en Kioto, con un tamaño de mercado real equivalente a USD 5.664.672 y USD 954.720 respectivamente. En el agregado, se tiene un universo de clientes potenciales de 66.194 personas, lo que ponderado por el precio de mercado de los productos ofrecidos equivale a un mercado de superior a los 6,18 millones de dólares: cifra que es altamente superior a la oferta de Coyote Bags.

¹⁶⁹ Para ver más detalles sobre el método de cálculo, ver Anexo 10

Por otro lado, el hecho de que el producto sea más bien artesanal y de nicho, en conjunto con la estructura de las cadenas de distribución de Japón contribuyen a concluir que no habría un gran número de empresas que implicaran competencia directa o, al menos, ninguna sería tan grande como para perjudicar el escenario competitivo en caso de que Coyote Bags optara por entrar a este mercado. De estos competidores, es importante volver a mencionar a la mexicana Lørdag & Søndag, (como competidor más directo de Coyote Bags), SIWA Tote Bags (ONAO)¹⁷⁰, Galsia Markez¹⁷¹, Paul Smith¹⁷², Westwood¹⁷³ y otras marcas locales que, si bien se alejan del concepto de Coyote, pueden servir como sustitutos: Kavú¹⁷⁴, Kusuyama¹⁷⁵, I Love Holiday¹⁷⁶, Porter¹⁷⁷ y Artisan&Artist¹⁷⁸. El precio promedio de estos productos es cercano a USD 100 raíz de comparar los precios en sus respectivas páginas web. Todas ellas tenían opción de compra en línea, y alrededor de la mitad de las tiendas extranjeras vendían sus productos gracias a alianzas con negocios locales. Adicionalmente, es posible observar varios pequeños competidores (personas naturales) que se dedican a la fabricación de bolsos y mochilas de manera artesanal. Varios de estos artesanos pueden ser encontrados a través del portal

¹⁷⁰ Sitio web: www.shokunin.com/en/siwa/

¹⁷¹ Sitio web: www.garcia-style.com

¹⁷² Sitio web: www.paulsmith.co.jp

¹⁷³ Sitio web: www.vivienne-westwood-tokyo.com

¹⁷⁴ Sitio web: www.Kavu.jp

¹⁷⁵ Sitio web: www.kusuyama.jp

¹⁷⁶ Sitio web: www.i-love-holiday.com

¹⁷⁷ Sitio web: www.store.headporter.co.jp

¹⁷⁸ Sitio web: www.artisan-n-artist.com

Ichii¹⁷⁹: portal dedicado a la compra y venta de productos artesanales. Por otro lado, el portal internacional Etsy también cumple el mismo rol¹⁸⁰.

Dada la penetración de las compras por internet, en conjunto con la conveniencia que este medio implica, es recomendable que Coyote Bags estudie la posibilidad de realizar envíos a través de estos portales. Además de conseguir clientes, otorgan la posibilidad de mostrar el producto a Japón (y posibles distribuidores) y de tener más contacto con el comercio de ese país.

Asimismo, existen ferias de diseño urbano en Japón, que también son un importante medio de exhibición y de adquisición de contactos locales. Algunas de las más importantes son: Design Tokyo¹⁸¹, Tokyo Designers Week¹⁸² y la feria Interior Lifestyle¹⁸³.

A raíz de todo lo anterior, vale la pena rescatar que el total de competidores de la industria corresponde a varios agentes atomizados y pocas empresas con las que Coyote Bags compita de manera directa. Esto, dado que la propuesta de valor de la empresa (bolsos de diseño con manufactura artesanal) y su concepto, distan de los estándares de los productos japoneses en cuanto a mochilas y bolsos. Es así como el traer un concepto que no se ha visto mucho en cuanto a mochilas implica incertidumbre con respecto a la aceptación de los clientes finales y del éxito del proceso comercial. Asimismo, es claro Coyote

¹⁷⁹ Sitio web: www.iichi.com

¹⁸⁰ Sitio web: www.etsy.com

¹⁸¹ Sitio web: www.designtokyo.jp/en

¹⁸² Sitio web: www.tdwa.com/en

¹⁸³ Sitio web: www.interior-lifestyle.com

debe buscar potenciales clientes (los distribuidores) dentro los barrios mencionados recientemente, pues se ajustan al concepto que buscan transmitir y poseen una mayor apertura a nuevas experiencias y a la cultura y estética occidental; además de ser atendidos por gente joven que vende sus productos en tiendas sus propias tiendas, fomentando el trato personalizado y la experiencia de compra.

Otra alternativa que llama la atención son los portales de comercio digital, donde no solo es posible observar de forma directa las tendencias en cuanto al diseño de productos, sino que pueden ser una buena instancia de experimentar la respuesta de los clientes ante la novedad de los productos de Coyote.

Por último, es clave que Coyote Bags estudie la posibilidad de ir a estas ferias de diseño en el caso de realizar esfuerzos para materializar su entrada al mercado japonés, pues sería capaz de replicar los beneficios obtenidos con la asistencia al festival Bread&Butter.

Plan Preliminar de Marketing

Al igual que en el plan preliminar de marketing para la expansión en México, **los objetivos de este plan para Japón serían la penetración en el mercado, la creación de marca, el aumento del conocimiento de esta y el aumento de las ventas entre los distribuidores de este país.**

Pese a que la cultura de Japón, gracias a su herencia oriental, es bastante distinta a la de Chile, es posible encontrar varias similitudes entre el público objetivo local y el japonés. Esto se debe a la potente globalización que ha

ocurrido en el mundo a partir de la segunda mitad del siglo XX y, en consecuencia, la gran influencia que el país ha recibido de occidente. Esto genera espacios para la propagación de subculturas transversales a los países, siendo una de estas los hipsters. Es así, como los miembros de estas subculturas comparten sus fundamentos y hábitos en países tan distintos como Chile y Japón. Además, se puede observar que los estratos socio-económicos medios y altos del país asiático también comparten comportamientos con sus pares latinoamericanos; como lo son la apertura a las nuevas tecnologías, la idea de un mundo globalizado y el interés por la cultura y moda proveniente de Estados Unidos y Europa.

Se esperaría poseer una baja cobertura de mercado dado a que esta empresa es considerada como una de nicho que no apunta al *mainstream*. Sin embargo, la novedad que Coyote Bags traería al mercado japonés en cuanto a diseño, materiales y proceso de fabricación artesanal, lleva a pensar que el éxito en este país sí es posible.

El **producto** está pensado para ser bien recibido en Japón, debido a la transversalidad de preferencias del público objetivo a nivel mundial. Dentro de las propuestas que se harían en este ámbito, se considera el realizar un etiquetado del producto¹⁸⁴ en los idiomas japonés e inglés. Esto, debido a que el público objetivo posee un notable interés por los productos de origen occidental (especialmente norteamericano), por lo que una etiqueta en inglés fomenta este

¹⁸⁴ Entiéndase por la etiqueta que contiene la historia de la marca, una descripción del producto que adquirió el cliente y/o su origen.

concepto y por el valor ornamental que este idioma tiene en la cultura japonesa. Sin embargo, los estudios llevados a cabo por los autores de este proyecto indican que el dominio del idioma inglés en Japón es deficiente de forma bastante transversal, por lo que se sugiere incluir el etiquetado en japonés para facilidad de los clientes. Por otro lado, se sugiere crear una línea de producto especial para Japón, la cual posea nuevas terminaciones con materiales que podrían parecer exóticos para Japón (nuevos cueros, materiales obtenidos de animales endémicos de Chile, etc); abogando a su interés por la novedad y lo exótico. Recordemos que Japón es un país donde la producción de materias primas es baja, por lo que puede ser interesante llevar nuevos productos con materiales ajenos para la isla.

En cuanto a las sugerencias de **plaza**, la primera sería el crear una versión en japonés del sitio web de Coyote Bags para facilitar la experiencia de compra del cliente japonés (dado el bajo dominio de inglés y aún más bajo del castellano).

La siguiente propuesta sería el contratar un agente de ventas local que haga contactos con las diferentes tiendas en barrios hipster u orientados al diseño de los grandes centros urbanos de Japón (especialmente Tokio y Kioto). Esto evitaría los problemas asociados a las distintas formas de hacer negocios entre chilenos y japoneses, la obligación de realizar un estudio más detallado del mercado y permite tener un contacto en terreno que sea el rostro de la empresa.

Por último, se sugiere contratar un distribuidor que sirva de bodega para reabastecer tiendas y haga llegar los productos pedidos por el sitio web de Coyote.

Para lograr la **promoción** de la marca y los productos de Coyote Bags, se sugiere generar y promover contenido a través de Internet. Puntualmente, esto se haría mediante la promoción en las redes sociales más populares de Japón: Gree, Mixi y Facebook¹⁸⁵ ¹⁸⁶. Asimismo, se sugiere contactar y generar contenido para revistas virtuales (ya mencionadas en este informe) que apunten al público objetivo, además de blogs y portales de moda y diseño urbano¹⁸⁷.

En cuanto al componente de **precio**, creemos que el cobrado actualmente por la página web es lo suficientemente competitivo como para entrar en el mercado japonés, donde el precio promedio de la competencia directa (que además eran las mochilas más costosas) bordeaba los USD 200; mientras que Coyote cobra en su tienda virtual un precio promedio de USD 80. Aún incluyendo los costos de transferencia de los bienes, no debiese aumentar el precio al doble, especialmente al exportar en mayor volumen, ya que de esta manera se logran economías de escala, disminuyendo el costo de envío por unidad. Sin embargo, para que la empresa pueda marginar más por cada envío, existen distintos medios de transferencia de costos a la hora de exportar. Para

¹⁸⁵Fuente (Digital Strategy Consulting)

¹⁸⁶ No se considera la red social Twitter ya que se considera más como herramienta de mantención con clientes más que de penetración: dada su fundamento en pequeños tweets constantes.

¹⁸⁷ Para más información sobre los medios más populares dentro del público objetivo, revisar la sección de “Características del Consumidor”.

poder hacer la transferencia de precios y de costos, es importante a la hora de firmar el acuerdo comercial aclarar cuáles son los términos internacionales de comercio (INCOTERMS)¹⁸⁸. Para esto es importante aclarar cuáles son las obligaciones que cada parte (vendedor y comprador) tendrá a la hora de hacer la transacción¹⁸⁹. En el caso ideal para Coyote, todos los costos de envío y de seguro se los llevaría el comprador¹⁹⁰, sin embargo al no tener todo el poder de negociación de su parte, es muy baja la probabilidad de que el comprador acepte estos términos, ya que esto significaría perder mucho margen de ganancias, o también afectaría negativamente a Coyote, ya que estos costos serían traspasados al usuario final, lo que puede afectar negativamente las ventas. Por otro lado, el peor de los casos para Coyote sería donde él pague todos los costos de envío¹⁹¹, ya que de esta forma sería el vendedor el que margine lo menos posible a causa de los costos de transferencia. Por esto sugerimos que se trate de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambos lados¹⁹². El INCOTERM escogido para proponer por parte de Coyote debiese

¹⁸⁸ INCOTERMS es su término en inglés, y son términos de aceptación voluntaria que ambas partes (comprador y vendedor) acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Son usadas para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales y delimitan las responsabilidades de cada parte.

¹⁸⁹ Ver Anexo 11 para más información acerca de INCOTERMS.

¹⁹⁰ Este INCOTERM se denomina EXW (Ex Works) y tiene la característica que el comprador absorbe todos los costos a partir de que la mercadería sale de la fábrica hasta que llega a su destino final.

¹⁹¹ Este INCOTERM se denomina DDP (Delivered Duty Paid) y manda a que el vendedor pague todos los costos de envío, aduana y seguros hasta que llegue al lugar convenido con el cliente.

¹⁹² De esto también depende el medio de transporte por el cual se escoja enviar la mercadería a destino. Para efectos de este trabajo se supondrá que se escoge un medio de transporte multimodal.

ser el FCA (Free Carrier)¹⁹³, en el cual el vendedor se hace responsable de enviar la mercadería hasta un punto especificado dentro de las fronteras del país de origen (hasta la aduana del país de origen), para que luego el comprador se haga cargo del resto del viaje de su mercadería, esto principalmente porque Coyote se llevará los costes de realizar el marketing para poder penetrar en el mercado mexicano. Además del tipo de acuerdo que se llegue con los clientes mexicanos, proponemos una estrategia de precio de descuento por volumen, lo que significa que a medida que los clientes compren más, menor es el costo unitario que tendrán a la hora de llevarse los productos, sin embargo hay que considerar que al ser clientes que no manejan mucho volumen, no se puede realizar grandes descuentos.

A modo de resumen, para poder implementar un plan de marketing en Japón proponemos:

- Crear etiquetas para los productos en inglés, japonés cuyos textos cuente características de la marca.
- Armar línea de productos con terminaciones hechas con materiales locales novedosos para Japón.
- Crear versión en japonés de la página web de Coyote Bags.
- Contratar a agentes de ventas japonés para que realice contactos con empresas, ferias, showrooms y otros.
- Contratar distribuidor que sirva de bodega para reabastecer pedidos realizados a través del sitio web de Coyote.

¹⁹³ En caso de transporte marino se debe escoger FOB (Free On Board), el cual posee algunas cláusulas distintas.

- Generar y promover contenido en redes sociales populares en Japón (Gree, Mixi y Facebook, principalmente).
- Generar contenido en revistas virtuales que apunten a público objetivo.
- Generar estrategias de descuento de precios por volumen de producto.
- Mantener el precio por producto actual que asigna Coyote Bags a la vez que las cláusulas de negociación incluyan el INCOTERM FCA.

Conclusiones

A través de este trabajo se pudo realizar un mix de conocimientos que no siempre están relacionados entre sí, pero que pueden servir no solo a esta industria, sino que también este seminario de título puede influir en empresas cuyas características sean similares a las de la compañía estudiada en este trabajo; Coyote Bags .Dentro de los temas que más se trabajaron en el trabajo y que creemos es el mayor potencial de este seminario, es el uso de términos de exportación, la implementación de un plan de marketing internacional , y por último, pero no menos importante está las técnicas de marketing que se usan generalmente en el marketing de nichos. A través de la correcta mezcla de estas materias fue como pudimos implementar la parte central de este trabajo; la evaluación de dos países en los que la empresa desea ingresar.

Dentro del trabajo se realizó un completo análisis de los grupos a los que se apunta la línea de productos de la empresa, pero también se analizan formas de contacto a este grupo creciente de clientes que suena tan complejo de llegar, ya que las formas de promoción y publicidad tradicional no logran afectar el comportamiento de compra de estos usuarios de la forma en la que

afectarían a otros perfiles de clientes. La tribu urbana a la que nos referimos son los *hipster*, la cual a pesar de la falta de información oficial, se puede aprovechar mucho la información que se encuentra en el medio más utilizado por esta subcultura; **la internet**.

A través del estudio de la firma como tal nos percatamos que uno de los mayores limitantes del crecimiento de Coyote Bags es el mercado nacional, el que si bien no es muy pequeño especialmente considerando el alto potencial de crecimiento que tiene en este nicho, sí posee una limitante poblacional que restringe de manera negativa el tamaño de mercado al que la empresa puede vender sus productos. La solución a esto es realizar una expansión fuera del mercado nacional, por lo que se evaluaron dos países que poseen mercados muy distintos, pero cuyo público objetivo es el mismo; Japón y México.

Tras el análisis de ambos países, se concluye que los dos son potenciales mercados muy atractivos, debido a las cifras económicas mostradas y al alto número de clientes objetivo. Sin embargo a pesar de sus atractivos, Japón cuenta con desventajas que convierte a México en el más llamativo; el idioma y la cultura, los cuales crean barreras a la hora de hacer negocios para la empresa, mientras que el idioma y la cultura en México, al ser el español el idioma oficial y poseyendo una cultura muy similar a la chilena, además de contar con las características necesarias para que un negocio como Coyote Bags pueda surgir.

Anexos

Anexo 1: Listado de países asociados comercialmente a Chile¹⁹⁴

Parte Signataria	Tipo de Acuerdo	Entrada en Vigencia Internacional
Canadá	Tratado de Libre Comercio	05-07-1997
México	Tratado de Libre Comercio	31-07-1999
Centroamérica	Tratado de Libre Comercio	14-02-2002
Corea del Sur	Tratado de Libre Comercio	02-04-2004
EEUU	Tratado de Libre Comercio	01-09-2004
EFTA ¹⁹⁵	Tratado de Libre Comercio	01-12-2004
China	Tratado de Libre Comercio	01-10-2006
Panamá	Tratado de Libre Comercio	07-03-2008
Perú	Tratado de Libre Comercio	01-03-2009
Australia	Tratado de Libre Comercio	06-03-2009
Turquía	Tratado de Libre Comercio	01-03-2011
Malasia	Tratado de Libre Comercio	01-04-2012
Vietnam	Tratado de Libre Comercio	01-01-2014
Colombia	Acuerdo de Libre Comercio	08-05-2009
Bolivia	Acuerdo de Complementación Económica	06-04-1993
Venezuela	Acuerdo de Complementación Económica	01-07-1993
MERCOSUR ¹⁹⁶	Acuerdo de Complementación Económica	01-10-1996
Cuba	Acuerdo de Complementación Económica	27-06-2008
Perú	Acuerdo de Complementación Económica	01-03-2009
Ecuador	Acuerdo de Complementación Económica	25-01-2010
P4 ¹⁹⁷	Acuerdo de Asociación Económica	08-11-2006
Japón	Acuerdo de Asociación Económica	03-09-2007
UE ¹⁹⁸	Acuerdo de Asociación	01-02-2003
India	Acuerdo de Alcance Parcial	17-08-2007

¹⁹⁴ Fuente: (DIRECON, 2014)

¹⁹⁵ EFTA: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza

¹⁹⁶ Mercosur: Integrado por Argentina, Paraguay, Venezuela, Brasil y Uruguay. Chile participa como país asociado

¹⁹⁷ P4: Chile, Nueva Zelanda, Singapur y Brunei Darussalam.

¹⁹⁸ Unión Europea (UE): Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia.

Anexo 2: Variedades de Macro Segmentación de Mercado

a) Especialización de Producto

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

b) Especialización de Mercado

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

c) Especialización Selectiva

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

d) Concentración de Mercado

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

e) Cobertura Total

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

Anexo 3: Factores que afectan el atractivo de la industria.

Potenciales Entrantes

Economías de escala: Se refiere a la disminución de los costos unitarios de un producto, debido al incremento del volumen producido en un período. La existencia de estas economías bloquea la entrada forzando al entrante a obtener una alta y, en consecuencia, el riesgo de una fuerte reacción por parte de las compañías existentes, o aceptar una desventaja en costos.

Economías de ámbito: Las compañías son capaces de obtener economías similares a las anteriores, si son capaces de compartir operaciones o funciones sujetas a economías de escala con otros negocios de la compañía. De esta manera, el entrante es forzado a diversificarse o a asumir una desventaja en costos.

Diferenciación de producto: Ocurre cuando las compañías establecidas poseen identificación de marca y lealtad del consumidor, diferencias del producto, o simplemente por ser el primer entrante a la industria. Lo anterior fuerza a los entrantes a gastar fuertemente en adquirir este nivel de diferenciación, lo cual en la mayoría de los casos trae consigo grandes pérdidas iniciales y considerable tiempo de recuperación.

Requerimientos de capital: La necesidad de invertir una importante cantidad de recursos financieros para competir crea una barrera de entrada,

particularmente si este capital se requiere para realizar inversiones riesgosas o irrecuperables. Incluso si los recursos están disponibles en el mercado de capitales, la entrada representa un uso riesgoso del capital, lo que puede representar el pago de un premio por riesgo para los entrantes, otorgando ventajas a las compañías existentes.

Acceso a canales de distribución: Esta barrera de entrada se crea por la necesidad de las compañías entrantes de acceder a la distribución segura de sus productos. Cuando los canales de distribución ya están dedicados a abastecer a las compañías existentes, con las cuales han desarrollado relaciones duraderas e incluso exclusividad, las nuevas compañías deben persuadir a los canales a aceptar sus productos a través de cortes de precio, publicidad cooperativa, lo cual reduce los beneficios.

Costos independientes de la escala: Tales como la Propiedad (*know-how*, patentes, secretos), Acceso a materias primas y Ubicación.

Política Gubernamental: Puede limitar e incluso bloquear la entrada de nuevos actores a la industria, a través de controles o límites a las licencias en el acceso a bienes y recursos clave (ubicación, materia prima, etc.).

Rivalidad entre compañías existentes

Competidores son numerosos o idénticos en tamaño y poder: Cuando las compañías son numerosas, la probabilidad de que alguna de ellas este

disconforme es mayor, y creen que pueden realizar movimientos sin que nadie los note. Por otro lado, al existir un relativo balance percibido en tamaño y poder, se genera inestabilidad, ya que las empresas que deseen generar un movimiento sienten que el resto de empresas tiene recursos similares para responder de manera similar al movimiento.

Crecimiento lento de la industria: Conduce a la competencia a una lucha por participación de mercado, en la cual participan las compañías que buscan expandirse.

Altos costos fijos o de almacenaje: Altos costos fijos ejercen fuertes presiones para todas las compañías a producir a máxima capacidad, de manera de disminuir los costos relativos al valor generado por la producción. De manera similar, cuando un producto es producido, almacenarlo es muy difícil y costoso. Estas dos fuerzas mueven a las compañías a lograr ventas (en muchos casos a través de recorte de precios), ya sea para mantener la producción a máxima capacidad o para disminuir la producción almacenada.

El producto o servicio carece de diferenciación o costos de cambio: Cuando el producto o servicio es percibido como un *commodity*, la elección del comprador se basa principalmente en el precio y el servicio, lo que resulta en una fuerte presión a competir en estas dimensiones. Por otra parte, lo que resulta en una fuerte presión a competir en estas dimensiones. Por otra parte, la falta de costos de cambio entre un producto a otro para el comprador

(necesidad de nuevos equipamientos, tiempo de testear y calificar el nuevo producto, etc.), no presionan a los competidores a presentar una mejora importante en sus productos (en costos o calidad) para lograr el cambio.

Competidores son diversos: Competidores con diferentes ideas acerca de cómo competir, lleva a gastar tiempo y esfuerzo en “leer” las intenciones de los demás integrantes y tratar de establecer las reglas del juego industriales.

Altas barreras de salida: Consisten en factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las compañías compitiendo en negocios que solo les pueden otorgar bajas e incluso, retornos negativos.

Activos especializados: Activos altamente especializados a un negocio o ubicación particular. Tienen bajo valor en una futura venta.

Costos fijos de salida.

Interrelaciones estratégicas: Relaciones entre unidades de negocios y otras en la compañía en términos de imagen, habilidad de marketing, acceso a mercados financieros, instalaciones, etc. Estas relaciones compartidas pueden realzar la importancia de la compañía para el resto de las unidades.

Barreras emocionales: La baja disposición de la gerencia a realizar decisiones de salida justificadas debido a la lealtad a los empleados, miedo al impacto en sus carreras, orgullo, etc.

Restricciones gubernamentales y sociales: Efectos en el desempleo y en la economía regional.

Presión de los productos sustitutos

Atractivo *trade-off* precio/desempeño: Mientras más atractivo sea el trade-off precio/desempeño ofrecido por los sustitutos, mayor será el impacto negativo en los beneficios de la industria, debido a la mejor posición de valor asumida por el sustituto.

Bajos costos de cambio: Junto con lo anterior, si un consumidor no tiene grandes costos para cambiarse de un producto a otro, podrá responder rápidamente ante cambios en el trade-off precio-desempeño ofrecido por el producto en la industria versus el de los sustitutos.

Poder de negociación de los compradores

Compradores concentrados o adquieren grandes volúmenes: Grandes volúmenes de compra elevan la importancia de compradores particulares, ya que conducen en gran parte a los resultados financieros de la compañía. Además, estos compradores son especialmente importantes cuando la industria se caracteriza por altos costos fijos.

El producto es una fracción importante de los costos del comprador: En este escenario, los compradores están propensos a gastar los recursos necesarios para comprar a precios favorables y de manera selectiva.

Productos estándar o no diferenciados: Los compradores están seguros de que siempre podrán encontrar proveedores alternativos, lo cual les permite elegir los más convenientes para ellos.

Bajos costos de cambio: Al existir bajos costos de cambios, son menos las razones que mantienen a un comprador cautivo a vendedores particulares.

Compradores obtienen bajos beneficios en sus industrias: La baja rentabilidad de la industria del comprador, hace ampliar el valor creado a través de otra alternativa, como por ejemplo, de la baja en los costos de compra.

Amenaza creíble de integración hacia atrás: Si los compradores se encuentran parcialmente integrado o representan una fuerte amenaza de integración hacia atrás, se encuentran en una buena posición para demandar concesiones en la negociación. Esta amenaza puede ser mitigada si la industria ofrece una amenaza de integración a la industria del comprador.

Poder de negociación de los proveedores

Pocos proveedores y más concentrados que las empresas a quienes venden: Si los proveedores venden sus productos a compradores más fragmentados, son capaces de ejercer considerable poder, influenciando precios, calidad y términos de la compra.

Proveedores no compiten con sustitutos: La industria se ve restringida en su poder, si los proveedores no tienen sustitutos a sus productos o servicios.

Industria no es un comprador importante para los proveedores: Cuando los proveedores venden a un número considerable de industrias y una en particular no representa una fracción significativa de las ventas, los proveedores están más propensos a ejercer poder ya que no depende de esta venta en particular.

Proveedores son diferenciados o han construido costos de cambio: Si ocurre, no permite que la industria pueda elegir entre un proveedor u otro.

Amenaza creíble de integración hacia adelante: Si los proveedores se encuentran parcialmente integrados o representan una fuerte amenaza de integración hacia adelantes, se encuentran en una buena posición para demandar concesiones en la negociación. Esta amenaza puede ser mitigada si la industria ofrece una amenaza de integración a la industria del proveedor.

Anexo 4: Clasificación tipo de Empresas según Ventas y Tamaño

Definición general de tamaño	Ventas Anuales (UF)
Microempresa	De 0,1 a 2.400
Pequeña Empresa	De 2.401 a 25.000
Mediana Empresa	De 25.001 a 100.000
Gran Empresa	Superior a 100.001
Tamaño para temas laborales	Empleo Promedio
Microempresa	De 1 a 9
Pequeña Empresa	De 10 a 49
Mediana Empresa	De 50 a 199
Gran Empresa	De 200 y más

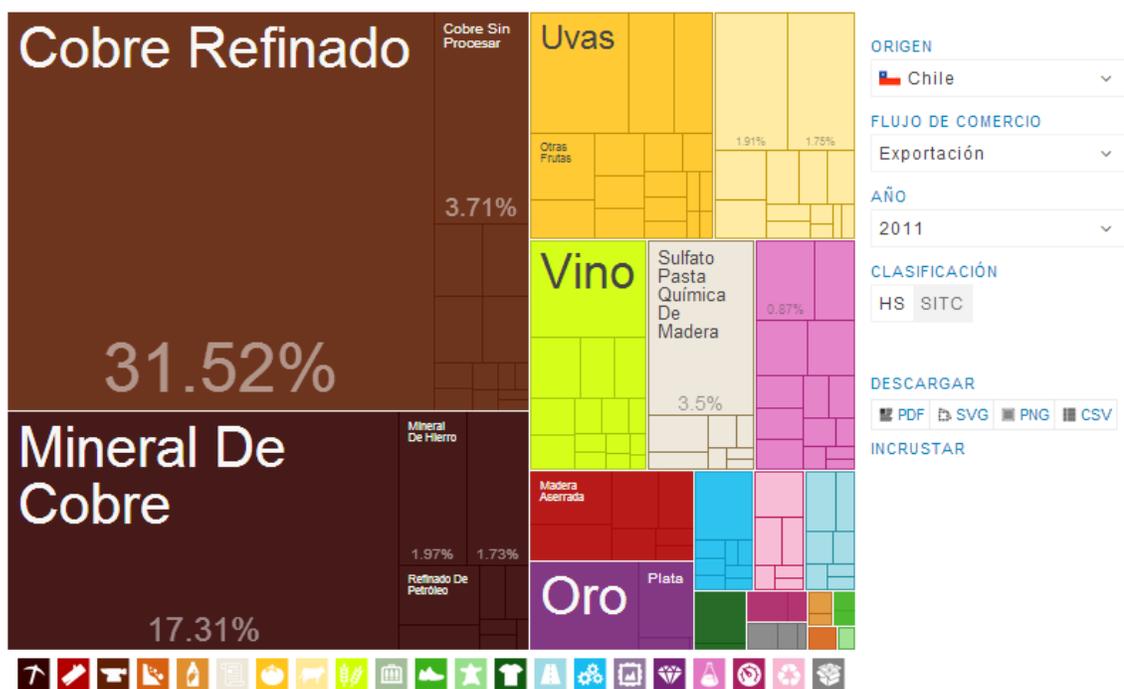
Fuente: OIT

Anexo 5: Participación MIPE en las exportaciones¹⁹⁹

Año	MIPE	%	Mediana	%	Grande	%	No clasificados	%	Total
2002	163.813	0,9	488.288	2,8	16.752.542	96,2	12.838	0,1	17.417.481
2003	173.049	0,9	512.665	2,6	19.384.148	96,5	15.704	0,1	20.085.566
2004	196.262	0,6	584.169	1,9	30.109.293	97,4	16.016	0,1	30.905.740
2005	208.624	0,5	667.948	1,7	37.711.042	97,7	7.110	0	38.594.724
2006	228.079	0,4	713.142	1,3	54.928.502	98,3	11.249	0	55.880.972
2007	247.763	0,4	829.028	1,3	62.969.692	95,8	1.684.376	2,6	65.730.859
2008	301.818	0,4	1.068.974	1,5	67.627.448	97,9	46.901	0,1	69.045.141

Fuente: OIT

Anexo 6: Concentración de exportaciones de Chile al año 2011²⁰⁰



¹⁹⁹ FOB en miles de dólares sin IVA

²⁰⁰ Fuente: (Simoes, 2011)

Anexo 7: Modelo Canvas Coyote Bags



SOCIOS CLAVES

Proveedores de: Insumos
Lona, Cuero, Terminaciones.

Taller de Costuras.
Taller de Troqueles.
Taller de Etiquetas (Cuño y Matriz
Bordada).

Bootic

Sistema para generar ventas
online.

CorreosChile

Envíos Nacionales e
Internacionales.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Costos variables
Productivos
(Insumos, Materiales, Lona,
Cuero, Costuras)

Costos Fijos

Taller, Bencina, Gastos
Operacionales, Hosting).

ACTIVIDADES CLAVES

Producción de Mochilas
(Terminaciones)

Soporte Digital constante que
permite fácil acceso y conocimiento
del producto y de la marca.

Feedback constante con los
usuarios (Plataformas virtuales)

Posicionamiento en Prensa, Ferias
y Ventas Internacionales.

Recursos Corporativos.

Ej. Lanzamiento de Temporada,
Ventas Espaciales, Stickers,
Afiches, etc).

Relación Directa con los Clientes
Ej. Participa activamente de la
producción de la mochila.

RECURSOS CLAVES

Tienda/Taller en Barrio de Diseño

Capital Humano e Intelectual
capacitado en Diseño, Branding,
Diseño Web, Confección y
Producción de Moldes.

PROPUESTA DE VALOR

Mochilas y Bolsos de Lona Y Cuero
Hechos a Mano y fabricados con en
Chile con materiales nobles y de
buena calidad.

Producto Nacional, Diseño Original.

Producto con Identidad Local para el
Mercado Global.

CANALES

Internet, E-mail

Redes

(Facebook, Instagram, Twitter,
Pinterest)

Media Partners

(The-Youthquake, Pousta, 50+)

CLIENTES

Estudiantes contactados con la moda
actual.

Profesionales.

Ciclistas Urbanos.

Turistas.

Usuarios que aprecian el "valor agregado
de la mochila". (Hecha a Mano).

FUENTE DE INGRESOS

Venta Directa en Tienda/Taller

Consignación

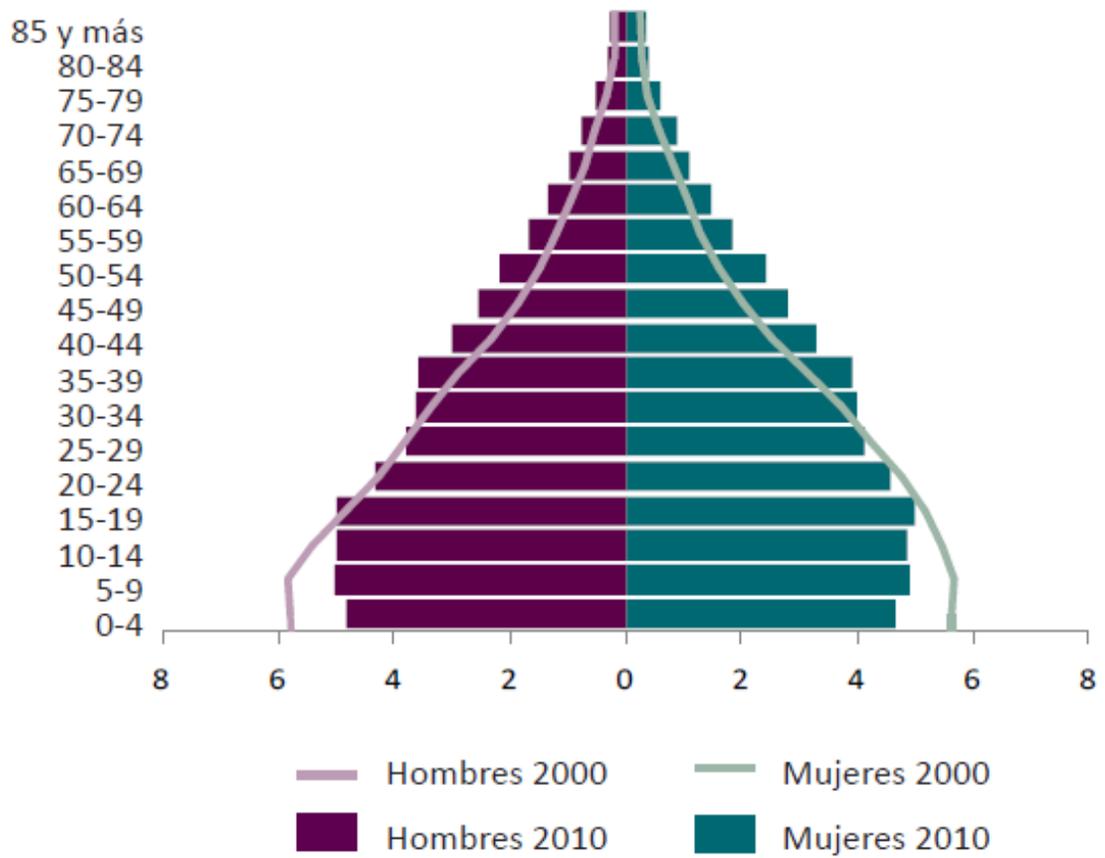
Internet (Carro de Compras)

Ferias y Eventos

Flashsale (Monoqi, FAB.com)

Distribución Internacional

Anexo 8: Comparación pirámides poblacionales México 2000 y 2010²⁰¹



²⁰¹ Fuente: (INEGI, 2013)

Anexo 9: Índice *Doing Business* México²⁰²

TEMAS	Clasificación ²⁰³
Apertura de un negocio	48
Manejo de permisos de construcción	40
Obtención de electricidad	133
Registro de propiedades	150
Obtención de crédito	42
Protección de los inversores	68
Pago de impuestos	118
Comercio transfronterizo	59
Cumplimiento de contratos	71
Resolución de la insolvencia	26

Fuente: International Finance Corporation

²⁰² Fuente: (The International Bank for Reconstruction and Development, 2013)

²⁰³ Ranking de 189 países, siendo 1 el mejor y 189 el peor

Anexo 10: Modelo de Cálculo de Tamaño de Mercado

Para el cálculo del tamaño de mercado nacional de los países pre seleccionados, se empleó el siguiente modelo:

$$TM = 0,2 \cdot P_{total} \cdot Edad_{rel} \cdot Tasa_{ES} \cdot Rs$$

Dónde:

TM = Tamaño de Mercado

Cte. de porcentaje de población más rico = 0,2

P_{total} = Población total del país.

$Edad_{rel}$ = Porcentaje de la población que posee el rango de edad del público objetivo.

$Tasa_{ES}$ = Porcentaje de estudiantes del rango relevante que asiste (asistió) a la educación superior.

Rs = Tasa de penetración de las redes sociales en la población.

Anexo 11: Responsabilidades de cada parte (comprador (C) – vendedor (V)) según INCOTERM y glosario de Incoterms

Nombre	Carga a camión	Pago de tasas de exportación	Transporte al puerto de exportación	Descarga del camión en el puerto de exportación	Embarque en el puerto de exportación	Transporte al puerto de importación	Desembarque en el puerto de importación	Carga en camiones desde el puerto de importación	Transporte al destino	Seguros	Paso de aduanas	Impuesto de importación
EXW	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
FCA	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	C	C
FAS	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	C
FOB	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C
CFR	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C
CIF	V	V	V	V	V	V	V	V	C	V	C	C
CPT	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C
CIP	V	V	V	V	V	V	C	C	C	V	C	C
DAT	V	V	V	V	V	V	V	V	C	V	C	C
DAP	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	C	C
DDP	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V

Glosario:	EXW Ex Works	CPT Carriage Paid To
	FCA Free Carrier	CIP Carriage and Insurance Paid
	FAS Free Alongside Ship	DAT Delivered at Terminal
	FOB Free On Board	DAP Delivered at Place
	CFR Cost and Freight	DDP Delivered Duty Paid
	CIF Cost, Insurance and Freight	

Anexo 12: Índice *Doing Business* Japón

TEMAS	Clasificación²⁰⁴
Apertura de un negocio	120
Manejo de permisos de construcción	91
Obtención de electricidad	26
Registro de propiedades	66
Obtención de crédito	28
Protección de los inversores	16
Pago de impuestos	140
Comercio transfronterizo	23
Cumplimiento de contratos	36
Resolución de la insolvencia	1

Fuente: International Finance Corporation

²⁰⁴ Ranking de 189 países, siendo 1 el mejor y 189 el peor

Bibliografía

- Aduanas de Chile. (s.f.). *Tratado de Libre Comercio Chile - Japón*. Recuperado el 8 de Julio de 2014, de <http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070928/pags/20070928104214.html>
- Ascención, A. (3 de Diciembre de 2013). *México está entre los países más corruptos para Transparency International*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de CNN México: <http://mexico.cnn.com/nacional/2013/12/03/mexico-esta-entre-los-paises-mas-corruptos-para-transparency-international>
- Asia Education. (s.f.). *Youth culture in Japan*. Recuperado el 7 de Julio de 2014, de http://www.asiaeducation.edu.au/curriculum_resources/arts_cr/year_5-6_youth_culture_and_the_media/youth_culture_in_japan.html
- Banco Central. (Abril de 2014). Apéndice B. *Economía Chilena*, 17(1), 54.
- Banco Mundial. (2014). *Exportaciones de Bienes y Servicios (% del PIB)*. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de El Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS/countries/1W?display=graph>
- Banco Mundial. (2014). *Índice de Gini*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Banco Mundial. (s.f.). *Data: Japan*. Recuperado el 5 de Julio de 2014, de http://data.worldbank.org/country/japan#cp_wdi
- Berthelon, M. I. (2011). Desempeño del sector exportador chileno: El rol de los márgenes intensivos y extensivos. *Economía Chilena*, 25-38.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2014). *El Poder Legislativo: La Ley*. Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de Biblioteca del Congreso Nacional: <http://www.bcn.cl/ecivica/ley/>
- Bread and Butter. (2014). *Brand Bible - Lørdag & Søndag*. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de Bread and Butter: http://www.breadandbutter.com/summer2014/en/brands/brand-bible-summer-2014/brand/lordag-sondag/backto/detail/cart_for_brand/2898/
- Britannica, E. (s.f.). *Encyclopaedia Britannica. Fashion Industry*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de <http://global.britannica.com/EBchecked/topic/1706624/fashion-industry>
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2007). *International Marketing*. Boston: McGraw-Hill.

- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2007). *International Marketing* (13 ed.). Boston: McGraw-Hill.
- CDI. (2006). *Percepción de la imagen del indígena en México - Diagnóstico cualitativo y cuantitativo*. México, D.F: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- CIA. (20 de Junio de 2014). *World Factbook*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>
- CIA World Factbook. (2010). *The World Factbook: Age Structure*. Recuperado el 7 de Julio de 2014, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>
- Cisco. (s.f.). *Lean Retail Solution Overview* . Recuperado el 30 de Junio de 2014, de www.cisco.com/web/strategy/docs/retail/Lean_Retail_Solution_Overview.pdf
- CORFO. (s.f.). *Sobre Corfo*. Recuperado el 25 de Junio de 2014, de CORFO: <http://www.corfo.cl/sobre-corfo>
- Cortés, F. (2013). *Medio siglo de desigualdad en el ingreso en México*. Mexico DF: INEGI.
- Coyote Bags. (2014). *Online Shop*. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de Coyote: <http://shop.coyotebags.cl/>
- Coyote Bags. (2014). *Quienes somos*. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de Coyote: <http://coyotebags.cl/about.html>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2009). *International Business: Environments and Operations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Digital Strategy Consulting. (s.f.). *Top 6 Social Networks in Japan*. Recuperado el 9 de Julio de 2014, de http://www.digitalstrategyconsulting.com/intelligence/2013/02/top_6_social_networks_in_japan.php
- DIRECON. (2014). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales: <http://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>
- DOF. (8 de Mayo de 2014). *ACUERDO por el que se aprueba el Programa Nacional de Protección a los Derechos del Consumidor 2013-2018*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de Diario

Oficial de la Federación:

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343849&fecha=08/05/2014

Doing Business. (s.f.). *Facilidad para hacer negocios en Japón*. Recuperado el 7 de Julio de 2014, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/japan>

Dominguez Gonzalez, J. L., & Vázquez Barragan, A. (2008). *Asimilación e identidad entre México y Estados Unidos: Los efectos negativos de la influencia cultural*. Cholula: Universidad de las Américas Puebla.

Educatations.com. (s.f.). *Study in Japan*. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de <http://www.educations.com/study-guides/asia/study-in-japan>

Enlightment Economics, E. (s.f.). Recuperado el 24 de Junio de 2014, de infoDev: http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_582.pdf

Fashion in Japan. (s.f.). *Bags Casual*. Recuperado el 7 de Julio de 2014, de http://www.fashioninjapan.com/streets/bags_women_young.html

Fashion United. (s.f.). *Global fashion industry statistics - International apparel*. Recuperado el 28 de Junio de 2014, de www.fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics-international-apparel

Fennelonne, G., & Allenby, G. M. (2002). No brand level segmentation. *Marketing Research*.

Fondo Monetario Internacional. (s.f.). *Report for Selected Countries*. Recuperado el 5 de Julio de 2014, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata/weorept.aspx?sy=2012&ey=2012&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=16&pr1.y=7&c=512%2C668%2C914%2C672%2C612%2C946%2C614%2C137%2C311%2C962%2C213%2C674%2C911%2C676%2C193%2C548%2C122%2C556%2C912%2C678%2C31>

FUNDES. (2004). *Buenas Prácticas de la PyME Exportadoras Exitosas PYMEX: El Caso Chileno*. Santiago: FUNDES.

Garrido, F. (2012). *CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS CHILENAS EXPORTADORAS DE VINO*. Santiago: UNIVERSIDAD DE CHILE.

Harvard Business Review. (s.f.). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>

- HIDA Japan. (31 de Marzo de 2013). *Employment of Young People*. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de http://www.hidajapan.or.jp/en/project/eocp/pdf/report_2012_01_02.pdf
- INCAE Business School. (s.f.). Recuperado el 15 de Julio de 2014, de <https://www.incae.edu/es/en/noticias/chile-uruguay-y-costa-rica-los-paises-de-latinoamerica-mas-abiertos-al-comercio-exterior.php>
- INEGI. (2013). *Mujeres y Hombres en México 2012*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Internet TESL Portal. (1997). *The Role of English and Other Foreign Languages in Japanese Society*. Recuperado el 8 de Julio de 2014, de <http://iteslj.org/Articles/Blair-EngJpn.html>
- James, J. (8 de Junio de 2012). *How Much Data is Created Every Minute?* Recuperado el 23 de Junio de 2014, de DOMOSPHERE: <http://www.domo.com/blog/2012/06/how-much-data-is-created-every-minute/>
- Japan Reference. (s.f.). *Foreigners in Japan*. Recuperado el 7 de Julio de 2014, de http://www.jref.com/society/foreigners_in_japan.shtml
- Japan Talk. (s.f.). *Tokyo's 5 Hipster Neighborhoods*. Recuperado el 7 de Julio de 2014, de <http://www.japan-talk.com/jt/new/5-hipster-neighborhoods-in-Tokyo>
- Japanconsuming. (10 de Diciembre de 2013). *The Business of Fashion*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de Japan's Apparel Market is Growing Again: <http://www.businessoffashion.com/2013/12/japans-apparel-market-is-finally-growing-again.html>
- Lørdag & Søndag. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de Lørdag & Søndag: <http://www.lordagsondag.com/nosotros/>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 77-91.
- McKinsey&Company. (s.f.). *Consumer and Retail: The New Japanese Consumer*. Recuperado el 7 de Julio de 2014, de http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/the_new_japanese_consumer
- Meyer, P. J. (2003). *Attitude is Everything*. Meyer Resource Group, Incorporated, 2003.
- Mistral: Artistas Emergentes. (2012). *Artistas Emergentes Coyote Bags*. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de <http://www.piscomistral.cl/artistas-emergentes/coyote-bags/>

- MOB. (2014). *Showroom*. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de MOB:
<http://mob.com.mx/?cat=34&pop=2320>
- OCDE. (2013). *El Aseguramiento de la Calidad de la Educación en Chile 2013*. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
- OECD. (s.f.). *OECD Better Life Index: Japan*. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/japan/>
- OIT. (2010). *La situación de la micro y pequeña empresa en Chile*. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo y Servicio de Cooperación Técnica .
- Pariser, E. (2011). *The filter bubble, What the internet is hiding from you*. Nueva York: Penguin Books Ltd.
- Plevin, J. (8 de Agosto de 2008). *Who's a Hipster?* Recuperado el 24 de Junio de 2014, de Huffington Post: http://www.huffingtonpost.com/julia-plevin/whos-a-hipster_b_117383.html
- Pousta. (s.f.). *Conoce a Coyote*. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de
<http://pousta.com/2012/03/23/conoce-a-coyote/>
- Pro Chile. (2014). *Textiles and Garments*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de www.prochile.gob.cl/int/united-states/productive-sectors/textiles-and-garments/
- ProChile. (2014). *Guía País Japón 2014*. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1394455850Japon_Guia_Pais_2014.pdf
- Prochile México. (2013). *Cómo hacer negocios con México*. México D.F.: Prochile.
- Rozsak, T. (1968). *El nacimiento de una contracultura*. Barcelona: Editorial Kairos.
- Sanchez Montenegro. (2002). La agonía de la segmentación. *Seminario Aedemo*.
- Satellite Voices. (16 de Febrero de 2012). *Coyote Bags*. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de <http://www.dazeddigital.com/satellitevoices/es/santiago/fashion/2215/coyote-bags>
- SEP. (2012). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos - Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012*. México D.F.: Secretaría Educación Pública.
- Siemens. (s.f.). *¿Cómo transformamos el proceso de innovación para la industria de ropa, calzado y accesorios?* Recuperado el 30 de Junio de 2014, de https://www.plm.automation.siemens.com/es_mx/Images/5832_tcm903-21443.pdf

- Simoës, A. (2011). *Los productos exportados por Chile (2011)*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de Observatory of Economic Complexity:
http://atlas.media.mit.edu/explore/tree_map/hs/export/chl/all/show/2011/
- SOFOPA. (s.f.). *Historia Sofopa - Industria Pionera*. Recuperado el 25 de Junio de 2014, de SOFOFA: <http://www.sofopa.cl/sofopa/index.aspx?channel=3540>
- Statistics Bureau of Japan. (s.f.). *Guía País Japón*. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1394455850Japon_Guia_Pais_2014.pdf
- The Economist. (5 de Abril de 2011). *Who Speaks English?* Recuperado el 8 de Julio de 2014, de <http://www.economist.com/blogs/johnson/2011/04/english>
- The International Bank for Reconstruction and Development. (2013). *Doing Business 2014 - Economy Profile: Mexico*. Washington: The World Bank.
- The MIT Media Lab. (2010). *Observatory of Economic Complexity: Los productos exportados por Chile (2010)*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de atlas.media.mit.edu/explore/tree_map/hs/export/chl/all/show/2010/
- Thorne, T. (2014). *Dictionary of Contemporary Slang (4ta ed.)*. Londres: Bloomsbury Publishing Plc.
- Trading Economics. (2014). *Japan GDP Growth*. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de <http://www.tradingeconomics.com/japan/gdp-growth>
- UNCTAD. (2005). *Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de http://unctad.org/en/docs/iteiia20051_en.pdf
- University of Pennsylvania Law School. (s.f.). *Japan's Regulation of Large Stores: Political Demands Versus Economic Interests*. Recuperado el 7 de Julio de 2014, de [https://www.law.upenn.edu/journals/jil/articles/volume22/issue1/Grier22U.Pa.J.Int'IEcon.L.1\(2001\).pdf](https://www.law.upenn.edu/journals/jil/articles/volume22/issue1/Grier22U.Pa.J.Int'IEcon.L.1(2001).pdf)
- Valenzuela, L. (2013). *Apuntes de Marketing III*. Santiago: Universidad de Chile.
- Wheelen, T. J., Hunger, J. D., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos*. Pearson: Prentice Hall.
- World Trade Association. (2010). Recuperado el 24 de Junio de 2014, de http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2005_e/its05_overview_e.pdf